



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.112>

AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE PARÁ DE MINAS E CIDADES CIRCUNVIZINHAS

Recebido: 02/08/2018

Aprovado: 07/08/2019

¹Doge Palhares Júnior
²Wendel Alex Castro Silva
³Andreia De Oliveira Santos
⁴Hudson Fernandes Amaral

Objetivo: Examinar, por meio de ações empreendedoras, os aspectos de sustentabilidade financeira praticada nas empresas situadas na microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas, descrevendo e analisando as percepções dos gestores e proprietários desses negócios.

Método: Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, descritiva, aplicando-se *survey* a 205 gestores e/ou proprietários. Foi utilizada a modelagem de equações estruturais via método PLS.

Originalidade/Relevância: Este estudo busca ampliar as investigações sobre a longevidade das empresas, principalmente no que se refere às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira, realidade pouco evidenciada nas pequenas empresas.

Resultados: Sugere-se que embora proprietários e gestores de empresas tenham conhecimento das ferramentas administrativas de gestão, não as utilizam de forma correta, o que pôde ser observado em relação ao discurso desses gestores e proprietários *versus* prática, o que torna as empresas vulneráveis em relação à longevidade.

Contribuições teóricas/metodológicas: A experiência aliada a um controle financeiro e uma relação mais transparente da organização são elementos importantes para a longevidade de um negócio. Em tese, existem variáveis comportamentais que interferem diretamente na sustentabilidade financeira.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor; Longevidade Empresarial; Sustentabilidade Financeira.

¹ Centro Universitário Unihorizontes, Minas Gerais (Brasil). E-mail: dpalharesjr@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1177-9414>

² Centro Universitário Unihorizontes, Minas Gerais (Brasil). E-mail: wendel.silva@unihorizontes.br
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4974-8381>

³ Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFETMG), Minas Gerais (Brasil).
E-mail: andreiasantos@cefetmg.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4508-9195>

⁴ Centro Universitário Unihorizontes, Minas Gerais (Brasil). E-mail: hfamaral.cepead@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8455-0285>



FINANCIAL SUSTAINABILITY ACTIONS IN COMPANIES OF THE MICROREGION OF THE TOWN OF PARÁ DE MINAS AND IN ITS SURROUNDING TOWNS

Purpose: To examine, through entrepreneurial actions, the aspects of financial sustainability practiced in the companies located in the town of Pará de Minas microregion and its surrounding towns, describing and analyzing the perceptions of the managers and owners of these businesses.

Method: A quantitative, descriptive research was developed, applying a survey to 205 managers and / or owners. The modeling of structural equations was done using the PLS method.

Originality / Relevance: This study seeks to broaden the research on the longevity of companies, especially with regard to the entrepreneurial actions of financial sustainability, a reality little evident in small companies.

Results: It is suggested that although owners and managers of companies are aware of the administrative tools of management, they do not use them correctly, which could be observed in relation to the discourse of these managers and owners versus their practices, which makes the companies vulnerable in terms of longevity.

Theoretical / methodological contributions: The experience combined with financial control and a more transparent relationship of the organization are important elements for the longevity of a business. In theory, there are behavioral variables that directly interfere with financial sustainability.

Keywords: Entrepreneurial Behavior; Business Longevity; Financial Sustainability.

ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN EMPRESAS DE LA MICRORREGIÓN DE PARÁ DE MINAS Y CIUDADES CIRCUNVIZINHAS

Objetivo: Examinar los aspectos de sostenibilidad financiera practicada, a través de acciones emprendedoras, en las empresas situadas en la microrregión de Pará de Minas y ciudades circundantes, describiendo y analizando las percepciones de los gestores y propietarios de esos negocios.

Método: Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva, aplicando survey a 205 gestores y / o propietarios. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, vía método PLS.

Originalidad / Relevancia: Este estudio busca ampliar las investigaciones sobre la longevidad de las empresas, principalmente en lo que se refiere a las acciones emprendedoras de sostenibilidad financiera, realidad poco evidenciada en las pequeñas empresas.

Resultados: Se sugiere que aunque propietarios y gestores de empresas tengan conocimiento de las herramientas administrativas de gestión, los mismos no las utilizan de forma correcta, lo que pudo ser observado en relación al discurso de esos gestores y propietarios versus práctica, lo que hace a las empresas vulnerables en relación con la longevidad.

Contribuciones teóricas / metodológicas: La experiencia aliada a un control financiero y una relación más transparente de la organización son elementos importantes para la longevidad de un negocio. En teoría, existen variables comportamentales que interfieren directamente en la sostenibilidad financiera.

Palabras clave: Comportamiento Emprendedor; Longevidad Empresarial; Sostenibilidad Financiera.



1 INTRODUÇÃO

As ações empreendedoras de sustentabilidade financeira, geralmente, estão associadas a um conjunto de estratégias financeiras, procedimentos administrativos, contábeis e operacionais que visam a saúde financeira e o crescimento da empresa (Hurst, & Lusardi, 2004) em um espaço de tempo considerado duradouro. Nos últimos anos, as ações empreendedoras têm chamado atenção tanto do meio acadêmico quanto do empresarial. Contudo, ainda não existe uma definição totalmente aceita na literatura, principalmente quanto ao termo “sustentabilidade” (Payne, & Raiborn, 2001; Van Bellen, 2004; Reigota, 2007; Nascimento, 2012). Em grande parte, a sustentabilidade é tratada como um termo geral, mas as diferentes conotações acontecem de acordo com o sentido e objetivo da análise empregada.

A própria categorização do termo “sustentabilidade financeira” pode ser uma tarefa não trivial, com implicações inerentes a cada objeto estudado, tendo em vista que as organizações geralmente variam de tamanho, forma, estrutura organizacional e estilo gerencial (Berle, & Means, 1932; Lewis, & Churchill, 1983; Claro, & Claro, 2014). Para qualquer organização, seja um pequeno empreendimento, com pouco tempo de vida, ou grandes empresas que já passaram por várias fases de sua existência, é necessário compreender quais mecanismos de sustentabilidade apoiam seu equilíbrio empresarial.

Os mecanismos de sustentabilidade são estabelecidos pelas ações gerenciais (Hahn, 2013) e/ou pela própria atividade empreendedora, proveniente de um arranjo organizacional, que geralmente se amolda em ambientes de risco. Essas ações configuram-se a partir dos fatores estruturais e estratégicos necessários à sobrevivência de um negócio (Chandler, 1962), bem como o seu desenvolvimento e competitividade (Payne, & Raiborn, 2001; Parisi, 2013; Baumgartner, 2014; Epstein, & Buhovac, 2014). Apesar de a teoria apontar a importância da formalização estratégica voltada para a sustentabilidade (Claro, Claro, & Amâncio, 2008; Payne, & Raibon, 2001; Hahn, 2013; Baumgartner, 2014), na visão das gestões, essa realidade (ainda) é incipiente (Judge, & Douglas, 1998; Parisi, 2013).



Desse modo, o estudo sobre empreendedorismo evidencia características que diferenciam indivíduos quanto a capacidade de estabelecerem planejamentos para tomada de decisões (Gerber, 2004; Barbosa, Noronha, & Castro, 2012), bem como: identifica qualidades especiais distintas que fazem diferença para o desenvolvimento empresarial; identifica grupo de pessoas com atitudes, comportamentos e habilidades coerentes com a vida diária nos negócios, principalmente em ambientes de grande mudança (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014).

A longevidade dos negócios, por sua vez, está diretamente ligada à questão do empreendedorismo, da inovação, do planejamento, das características que compõem o perfil do empreendedor que os diferenciam dos demais empresários e investidores nas diversas áreas (Palhares Jr., Tomaz, & Silva, 2014). Em termos globais, em setores que não haja protecionismo, o empreendedorismo exerce um papel importante no crescimento econômico, que ocorre na medida em que as empresas alcançam a sustentabilidade, ao promover, desse modo, maior longevidade (Schumpeter, 1997, Payne, & Raiborn, 2001, Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2011) e benefícios para as gerações futuras e *stakeholders* (Lange, Busch, & Delgado-Celballos, 2012), além de ser uma alavanca para os negócios (Campos, Sehnem, Oliveira, Rossetto, Coelho, & Dalfovo, 2013).

A compreensão das ações empreendedoras de sustentabilidade financeira e a promoção da longevidade de um negócio requer inicialmente o entendimento do conceito de sustentabilidade em relação à perspectiva ambiental, social e econômico-financeira. Embora os estudos recentes estejam pautados nesse tripé, este último é pouco evidenciado na realidade das pequenas empresas (Oliveira, Silva, & Araújo, 2013; Moreira, Silva, & Moreira, 2017).

A investigação em questão baseou-se em ações empreendedoras de sustentabilidade que operacionalizam o controle diário permitindo análises estruturadas para a tomada de decisões. Assim, o objetivo do estudo consiste em descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas - MG e



idades circunvizinhas que conduzem à longevidade empresarial, tendo como parâmetro o modelo proposto por Matias (2007).

Este estudo também procura: identificar elementos de sustentabilidade financeira das empresas no papel de seus empresários; verificar a percepção desses gestores e proprietários quanto a prática de ações empreendedoras em relação à utilização de ferramentas de controle financeiro no dia a dia da organização de modo a promover a longevidade empresarial. Ressalta-se que a escolha dessa microrregião está na sua importância para o estado de Minas Gerais, especialmente na produção de gado leiteiro.

A presente pesquisa busca ampliar as investigações sobre a longevidade das empresas, principalmente no que se refere às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira (Salgado, Silva, & Cunha, 2012), que se traduzem na capacidade do empreendedor em cobrir custos de oportunidades e de transações, permanecendo no mercado (Dum, Arbuckle, & Parada, 1998).

Em seu estudo, Oliveira, Silva e Araújo (2013) identificaram que dentre os estudos acadêmicos nacionais e internacionais, há maior frequência de pesquisas sobre o comportamento empreendedor em grandes empresas, sendo poucas as diretamente relacionados às Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Os autores acrescentam que o conhecimento sobre o empreendedorismo e as experiências adquiridas revelam-se como fator de longevidade para as organizações. Desde modo, as respostas para as principais questões teóricas sobre as MPEs ainda persistem, pois o tema é controverso, no que se refere à gestão e desenvolvimento (Alves, Antonialli, Lopes, Souki, & Reis Neto, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade Financeira

A sustentabilidade, em aspectos globais, envolve a satisfação das necessidades básicas de uma sociedade atual sem comprometer as gerações futuras. Tal entendimento já vem sendo difundido desde a Comissão *Brundtland* das Nações Unidas, em 1991. Independentemente da visão que se tenha do termo



sustentabilidade, o aumento dos problemas socioambientais exige que a sociedade substitua a visão de crescimento econômico a qualquer custo para uma visão de crescimento sustentável. Tal visão busca o desenvolvimento econômico respeitando os limites sociais e ambientes aceitos pela sociedade (Payne, & Raibon, 2001; Hart e Milstein, 2003; Lange, Busch, & Delgado-Celballos, 2012; Stephanou, 2013).

Uma empresa sustentável deve gerar simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais (Hart, & Milstein, 2003), conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. Para isso, o negócio deve ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto (Hart, Milstein, Lange, Busch, & Delgado-Ceballos, 2012; Seiffert, 2014) e equânime (Seiffert, 2014; Wals, & Schwarzin, 2012; Paz, & Kipper, 2016).

O alcance da sustentabilidade empresarial tem sido debatido tanto do ponto de vista estratégico (Zahra, 1993; Shrivastava, & Hart, 1995; Hart, 1997; Roome, 1998; Claro, Claro, & Amâncio, 2008; Payne, & Raibon, 2001; Hahn, 2013; Baumgartner 2014), quanto na perspectiva instrumental (Schaltegger, & Burritt, 2000; Bennet, & James, 1999; Parisi, 2013), visto que o desempenho econômico sofre efeitos simultâneos tanto no ambiental quanto no social (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002; Stephanou, 2013).

Na visão de Figge et al. (2002), os aspectos econômicos são sentidos mais rapidamente pelo mercado por meio dos preços de produtos, serviços prestados, entre outros. Pode-se dizer que a sustentabilidade se dá pela posse de propriedade tecnológica, investimentos pesados, conservadorismo da gestão financeira, desenvolvimento de patentes e capital humano (Thornton, 1999; Wals, & Schwarzin, 2012). Já as questões sociais e ambientais, os impactos são percebidos em parte (como retração dos preços de mercado), embora cada vez mais se apresentem importantes para o negócio (Figge et al., 2002).

Para Stephanou (2013), o grande desafio está em prover, nas organizações, um equilíbrio entre a forma de gestão e o crescimento econômico sustentável, sem muito impacto no meio ambiente. Além de conscientizar as gerações futuras sobre a importância da responsabilidade social nas organizações.



A sustentabilidade apresenta-se como um diferencial competitivo (Lange, Busch, & Delgado-Ceballos, 2012; Lameira et al., 2012). Quando a empresa possui uma gestão voltada para a sustentabilidade, há evidências empíricas que ocorre maior desempenho econômico (Clarkson et al., 2011).

Quanto ao aspecto econômico, a sustentabilidade, tendo como base Conway (1986), Ramos Filho (2000) e Lameira et al. (2012), apresenta-se como a capacidade do empreendimento autoprover recursos financeiros para enfrentar contratempos decorrentes da sua exploração econômica, que se articula sobre a autonomia financeira, o equilíbrio do crescimento e o nível de negócio. Por outro lado, o provisionamento do inventário de estoque e o controle dos gastos nas fontes financeiras são determinantes na solvência da organização.

Diante disso, a relação entre esses inventários, fontes financeiras e empréstimos definem o grau de sustentabilidade financeira de uma organização (Stanislavchik, 2010). Assim, a sustentabilidade financeira torna-se uma das características para a valoração da situação econômico-financeira de uma organização (Clarkson et al., 2011; Lange, Busch, & Delgado-Ceballos, 2012; Lameira et al., 2013; Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2013; Silveira, 2013; Araújo & Santana, 2015).

Dum, Arbuckle e Parada (1998) já argumentavam que a sustentabilidade financeira é a capacidade do prestacionista (credor)⁵ cobrir todos os seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação e ainda conseguir permanecer no mercado em longo prazo. Nesse aspecto, entende-se que a autopromoção dos recursos financeiros de uma empresa decorre da necessidade de as organizações apropriarem-se de procedimentos padronizados em relação à conduta de uma gestão financeira organizada operacionalmente. Assim, a gestão financeira de uma organização depende de ferramentas de controle necessárias para sua condução. Sua utilização requer rigor e método no planejamento e ações diárias na gestão eficaz da empresa.

Nesse sentido, as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira, requerem um conjunto de estratégias financeiras, procedimentos administrativos, contábeis e operacionais, que visam à saúde financeira e o crescimento da empresa

⁵ Credor neste contexto refere-se de forma mais ampla ao empreendedor.



(Hurst, & Lusardi, 2004) em um espaço de tempo considerado duradouro. Essas ações advêm dos traços pessoais e comportamentais do empreendedor, os quais influenciam na gestão dos negócios (Wals, & Schwarzin, 2012), ao gerar novas ideias e transformar o empreendimento lucrativo (Raufflet, Bres, & Fillion, 2014). Portanto, o pressuposto de que a sustentabilidade financeira esteja relacionada à capacidade empreendedora torna-se mais evidente.

2.2 Comportamentos e Características Empreendedoras

Para explicar o comportamento empreendedor, pesquisas tendem a examinar características e traços pessoais, mediante as influências de fatores contextuais, tais como a disponibilidade de recursos e fatores econômicos (Bessant, Lamming, Noke, & Phillips, 2005).

Atualmente, tem-se atribuído ao empreendedor um papel de responsabilidade em relação ao desenvolvimento econômico e social de um país (Raupp, & Beuren, 2011; Ésther, Rodrigues & Freire, 2012; Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014; Lima, Lopes, Nassif, & Silva, 2015), uma vez que influencia e é influenciado pelo ambiente em que está inserido (Dolabela, 2008; Storopoli, Binder, & Maccari, 2013). Dessa forma, o empreendedor possuiria um perfil diferenciado comparado a outros agentes econômicos e organizacionais. Esse comportamento estaria relacionado às várias habilidades adquiridas (Nassif, Hashimoto, & Amaral, 2014) e aperfeiçoadas ao longo de sua trajetória empresarial (Dolabela, 2008; Zampier, & Takahashi, 2014).

Como os empreendedores apreendem a partir do que fazem e como as atividades mudam constantemente, eles também precisam mudar. Por isso, tornam-se atores sociais dinâmicos, a partir de questões comportamentais (Minello, Marinho, & Büger, 2017). O empreendedor apresenta-se como um elemento fundamental para o aumento da produtividade e competitividade, tendo em vista que é o principal responsável pelos recursos e pela busca de melhor aproveitamento de oportunidades e efetivação do empreendimento (Barbosa, Noronha, & Castro, 2012; Borges, & Lima, 2012; Enoque, & Borges, 2014).



A teoria econômica retrata que a presença do empreendedor traz benefício ao ciclo de negócio e à economia como um todo. Além disso, induz ao aumento da produtividade econômica por meio de um movimento cíclico e incessante na qual se dá pela busca de maior competitividade. É notório que aqueles considerados não empreendedores dificilmente sobreviverão nesse ambiente. Somente em casos específicos, onde existem medidas protecionistas, mas tal comportamento, provavelmente, não venha ocorrer.

Um sujeito empreendedor ou grupo de empreendedores são capazes de combinar recursos, habilidades, conhecimentos e competências para aproveitar as oportunidades do mercado (Borges, & Lima, 2012), tendo uma orientação para longo prazo (Eddleston, Kellermans, & Zellweger, 2012). Por outro lado, quando esses fazem parte de empresas familiares, ficam mais propensos aos conflitos de interesses, acentuado pela convivência entre parentes (Santos, Drape, Dornelas, & Calvo, 2013). Diante disso, alguns autores (Lodi, 1993; Garcia, 2001; Casillas, Vasquez, & Días, 2007; Martins, Maccari, Campanario, & Almeida, 2008; Freitas, & Krai, 2010; Freitas, & Barth, 2012; Santos et al., 2013) defendem a ideia da profissionalização da gestão, minimizando as chances de conflitos entre os administradores, os funcionários e o público externo à organização.

Em casos de ambientes estruturados em rede, em que a democracia e a cooperação prevalecem, o desenvolvimento do empreendedorismo (Dolabela, 2008) se dá a partir do conhecimento de um determinado tipo de mercado, no qual empreendedores desenvolvem novos produtos ou processos (Filion, 1999). Desse modo, “as oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor bem maior do que seu custo de produção” em um período determinado de tempo (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014, p. 6). Esse seria o caso de um monopólio (temporário) advindo do processo de inovação.

No que se refere às características mais comuns identificadas em empreendedores destacam-se: a busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, capacidade de correr riscos calculados, estabelecer metas, buscar informações, planejar e monitorar de forma



sistêmica, ter persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança (McClelland, 1961).

Oliveira, Silva e Araújo (2013) relatam a importância em observar tais fatores relacionados ao desenvolvimento econômico e também referiram-se a McClelland (1972) e seu primeiro estudo na Índia, que observou aumentos relevantes das atividades empresariais daqueles que participavam de treinamentos específicos sobre características que motivam o comportamento. Utilizando-se de meios quantitativos, foram isolados fatores psicológicos e culturais do empreendedor e a importância em observar tais fatores relacionados ao desenvolvimento econômico (Oliveira, Silva, & Araújo, 2013).

Assim, McClelland (1971, 1972) distinguiu três necessidades que motivam as pessoas, a saber: realização, poder e afiliação. As realizações perpassam pela perspectiva pessoal e profissional. Na realização pessoal, os limites do indivíduo são colocados à prova, na intenção de alcançar melhores desempenhos, cumprir metas e objetivos em situações competitivas e buscar realização profissional na intenção de se promover. O poder refere-se à capacidade de organizar uma equipe, persuadi-la e influenciá-la, no intuito de conquistar objetivos dentro da organização. A afiliação é o fato de considerar o pertencimento ao grupo, a preocupação com o fator humano e o trabalho em equipe de forma cooperativa. Além dessas características comportamentais empreendedora, quais sejam a realização e o poder, Olivo (2003) destaca também o planejamento, no qual supõe conhecer os processos para conduzir a organização na direção correta, segundo o indivíduo, incluindo a capacidade de obter informações e avaliar uma oportunidade em um ambiente contrário.

Por ter uma personalidade criativa, o empreendedor lida melhor com o desconhecido, incita o futuro, cria probabilidades dentre as possibilidades e transforma o caos em harmonia. Ante à sua forte personalidade, necessita controlar pessoas e eventos, e por ser um visionário do futuro, torna-se um agente de mudanças que se antecipa e direciona o seu grupo na direção da realização de suas aspirações (Gerber, 2004).



Por possuírem visões distintas dos demais, quanto ao ambiente de negócio (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014), os empreendedores possuem habilidades diferenciadas, que permitem tomar decisões arriscadas e ousadas no mercado, acreditando firmemente no potencial de suas escolhas. Na visão dos autores, um empreendedor precisa: i) pensar de forma racionalmente estruturada; ii) adotar técnicas e ferramentas de gestão; iii) executar processos; e iv) ter capacidade de adaptação. Nota-se que o sucesso do empreendedor está na capacidade de inovar, correr riscos já calculados, realizar os seus objetivos e ter autoconfiança (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014). Todas essas questões moldam as ações empreendedoras.

Diante dessas características atenuantes, determinada pessoa não pode ser vista como empreendedora somente pelo fato de conduzir um negócio. O termo empreendedor difere-se de empresário e administrador. As competências atribuídas, nesse caso, são distintas e não fazem parte do mesmo objeto. Ao considerar um empresário empreendedor, certamente será uma pessoa com competências distintas. Ao passo que enquanto empresário ou administrador, a simples questão da competência em áreas não estratégicas pode ser um limitador considerável (Dornelas, 2005).

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Sebrae (2013) salientam que, acrescida as demais características, a necessidade de realização e o relacionamento interpessoal/liderança são apontadas com frequência na literatura para descrever o comportamento empreendedor que acarreta a longevidade ou continuidade organizacional.

2.3 Longevidade Empresarial a partir da Sustentabilidade Financeira

Para o desenvolvimento econômico de um país ou de uma atividade empresária, a perspectiva de longo prazo deve ser presente. Venturoli (2004) relata que a longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade. A longevidade está sempre relacionada com a expectativa de duração da vida influenciada pelos fatores do ambiente.



Assim, a longevidade empresarial está ligada à função de ajustar o ambiente interno às condições impostas pelo ambiente externo, na tentativa de adaptar a evolução da organização às pressões externas para mantê-la em funcionamento por muitos anos, buscando manter sempre uma gestão por mudanças (Montuori, 2000). As empresas longevas são sensíveis ao seu ambiente, com forte senso de identidade e antecipam-se às mudanças de mercado, além de serem conservadoras em suas finanças (Geus, 2005) e experimentarem uma existência continuada durante várias gerações de comando, podendo alcançar vários centenários de vida (Mayfield, Mayfield, & Stephens, 2007)

Desse modo, o estilo de gestão é um fator importante para que as empresas sejam longevas ou não longevas (Ferreira, 2001). Outro fator é o conhecimento ou as experiências adquiridas, o que representa a consciência do indivíduo sobre si e o ambiente, sendo profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, e pelas suas necessidades e experiências anteriores (Vasconcelos, & Lezana, 2012). A longevidade do empreendimento seria alcançada quando se conjuga as habilidades para utilizar sua capacidade física e intelectual dos agentes em prol de um objetivo central.

A força empreendedora incentiva o crescimento do país que ocorre na medida em que as empresas alcançam a sustentabilidade, promovendo a longevidade do negócio (Schumpeter, 1997). Por outro lado, as mudanças tecnológicas recentes possibilitam a diminuição de barreiras entre as organizações e o mercado, difundindo inovações e trazendo transformações do negócio, no intuito de aumentar o ganho de capital (Financial Conduct Authority, 2014).

Para Xisto (2007), em uma organização sustentável financeiramente e longeva, a gestão de seus recursos físicos, humanos e financeiros devem estar em perfeita harmonia para gerar valor. Moreira, Silva e Moreira (2017) comungam da mesma ideia de Xisto (2007), ao alegarem que para uma empresa ter maior chance de alcançar a longevidade deve ter como objetivo principal maximizar seu valor a longo prazo, independente da visão ou missão da empresa.

Em consonância, Matias (2007) salienta que longevidade empresarial ocorrerá por meio da sustentabilidade financeira, a qual está relacionada: i) à gestão



do capital de giro da organização (quanto é necessário manter em caixa recursos para cumprimento das obrigações diárias da empresa para pagamento de fornecedores – Necessidade Líquida de Capital de Giro); ii) a gestão financeira – sucessão (familiar) de aspectos comportamentais (o sucesso empresarial dessas organizações está ligado na habilidade do empreendedor em visualizar oportunidades que combinam informação, comunicação e informação); iii) à gestão de riscos operacionais - relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais (o desafio dos gestores financeiros está em identificar, mensurar e gerir riscos operacionais que integrem todos os aspectos ambientais e sociais, tornando a empresa competitiva e, conseqüentemente, gerando valor a todos os seus *stakeholders*); e iv) à geração de valor e competitividade (a competitividade é relativa e não absoluta, e para criar valor, a empresa precisa estar em um ambiente competitivo, tecnológico e inovador).

O modelo de sustentabilidade proposto por Matias (2007) e utilizado como base para desenvolver a pesquisa em questão, elenca as ações descritas acima com o objetivo de direcionar a operacionalização da gestão econômico/financeira de forma a garantir com eficiência a sustentabilidade financeira empresarial, podendo ainda observar que se exprime a preocupação ambiental e social no mesmo contexto, sendo essas partes integrantes intrinsecamente e ligadas a fatores prioritários para garantia da longevidade empresarial, observando a necessidade de gerir riscos operacionais relacionados à imagem da organização.

As ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dizem respeito à forma de operacionalizar controles de gestão no dia a dia da organização de modo a visualizar com clareza resultados que podem e devem ser alcançados. Os controles construídos a partir de um acompanhamento sistemático que determinará o sucesso do negócio está diretamente relacionado à sua condução através destas ações, isto é, da disciplina em seguir procedimentos operacionais padronizados adaptados conforme a necessidade da empresa.

Para Moreira, Silva e Moreira (2017), essas formas de ações empreendedoras adequam-se à realidade das pequenas empresas brasileiras e, portanto, aos pequenos varejistas supermercadistas. Entretanto para alcançar os objetivos propostos deste trabalho de pesquisa, as ações propostas por Matias



(2007), no que diz respeito às finanças de uma organização, foram estratificadas de modo a identificar fatores que contribuem para a melhor performance da gestão e administração financeira quanto às ferramentas de controles financeiros.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva (Cervo, & Bervian, 2005), de campo, com abordagem quantitativa (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008). Após consultas aos órgãos competentes (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG e Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL), constatou-se a pertinência deste estudo pela inexistência de dados sobre proprietários da microrregião e cidades circunvizinhas escolhidos para análise. A escolha dessa microrregião está na sua importância para o estado de Minas Gerais, especialmente na produção de gado leiteiro.

A unidade de análise foi um grupo de empresas brasileiras situadas em uma microrregião mineira e cidades circunvizinhas por meio de uma amostra aleatória simples de 205⁶ proprietários ou gestores dessas organizações, compreendidos em um universo total de 3.036 empresas, conforme dados do Instituto Brasileiro Geografia e Estatística - IBGE (2014). A amostra foi obtida a partir da seguinte equação, com o objetivo de estimar as proporções em uma população finita para variáveis categóricas (Triola, 2017):

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Na qual os termos significam:

N = tamanho da população.

n = tamanho da amostra que se busca.

⁶ Embora o cálculo amostral tenha apresentado a necessidade de aplicação de 93 questionários, utilizou-se um total de 205, total esse conseguido pelo êxito na obtenção de respostas dadas aos questionários enviados. Nesse sentido, permitiu-se reduzir o erro amostral de 10% para 6,61% o que aumentou ainda mais o nível de confiabilidade da pesquisa.



e = erro amostral estabelecido em 10%⁷.

z = variável padronizada, com nível de confiança estabelecido em 95%.

p = proporção que nesta pesquisa será definida em 50%.

q = complemento de p , portanto igual a 50%.

Para atingir a amostra desejada, foram enviados 250 questionários, para diversas empresas escolhidas aleatoriamente. No entanto, a expectativa foi superada e 205 questionários foram respondidos e utilizados.

Os dados primários são provenientes de um questionário estruturado com 50 questões objetivas (sendo 14 questões relacionadas às características sociodemográficas e característica das empresas, 34 questões relacionadas às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira das organizações e 2 específicas à aplicação de controles financeiros e a sua utilização). O questionário baseou-se na escala *Likert* (5 pontos) e algumas questões continham seleção dicotômica (sim ou não) (Cooper, & Schindler, 2011).

O questionário, como apresentado na Figura 1, contemplou questões sobre ações e percepções empresariais sustentáveis em suas três dimensões, ambiental, social e econômico/financeira: Gestão de capital de giro - CG (9 questões), Competitividade e geração de valor-COMP (6 questões), Controles financeiros-CFIN (3 questões), Gestão familiar ligados à sucessão e aspectos comportamentais-GEFA (7 questões), Organização empresarial-ORGE (5 questões) e Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais-ROPE (4 questões).

Importante ressaltar que o instrumento de coleta de dados utilizado faz parte de uma pesquisa maior, no âmbito de sustentabilidade, em consonância com o estudo de Matias (2007) e adaptado para a pesquisa. Para a validação do questionário foram realizados pré-testes. Na primeira fase, foram convidados 15 mestrandos da Universidade Federal de Minas Gerais da área de Ciências Sociais Aplicadas. Após as alterações solicitadas, o questionário foi aplicado a 5 empreendedores. Após as devidas correções, deu-se início a coleta de dados.

⁷ 10% é um percentual considerado alto, mas foi utilizado por tratar-se de pesquisa piloto na região.



Itens	Questões
CG1	A empresa contrata empréstimos de CG se o custo financeiro estiver abaixo do lucro nas vendas.
CG2	A empresa já contratou CG.
CG3	A empresa deve observar os prazos médios e giro de maneira a não comprometer o CG.
CG4	O CG gasto com a divulgação de produtos deve ser negociado com fornecedores.
CG5	A empresa já negociou junto a fornecedores maiores prazos para realização de ações de Marketing.
CG6	A gestão inadequada do CG é o principal motivo para encerramento dos negócios.
CG7	A empresa possui controle de Fluxo de caixa.
CG8	Para sobreviver são necessárias melhorias constantes de instalações e serviços ao cliente.
CG9	A empresa já contratou empréstimos para melhorar serviços prestados e instalações da empresa.
COMP1	Planejamento estratégico é uma fonte de reflexão sobre novos processos, inovação e sustentabilidade.
COMP2	A empresa possui plano estratégico formal.
COMP3	A criação de valor exige que a empresa busque melhoria contínua e sustentação frente aos concorrentes
COMP4	A empresa investe buscando de vantagens competitiva
COMP5	O desempenho de uma empresa está condicionado a um conjunto de fatores, ambiente econômico...
COMP6	A empresa conhece seus principais fatores de competitividade.
CFIN 1	A empresa possui controles financeiros.
CFIN2	Os principais controles financeiros utilizados são ...
CFIN3	A empresa utiliza-se desses controles para análise da situação financeira no dia a dia de seu negócio.
CFIN4	A empresa utiliza índices como estrutura de capital, liquidez e rentabilidade.
GEFA1	A longevidade está relacionada à capacidade dos sócios em gerir e comunicar os valores centrais.
GEFA2	A empresa possui missão, visão e valores definidos.
GEFA3	Uma boa governança familiar considera o princípio da entidade e a não interferência familiar.
GEFA4	É clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família.
GEFA5	São quitadas as dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa.
GEFA6	O planejamento formal de sucessão e o objetivo de longo prazo garantem a longevidade da empresa.
GEFA7	Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade aos negócios.
ORGE1	A consultoria empresarial norteia a empresa com posicionamento de mercado e novas estratégias.
ORGE2	A empresa já passou por consultoria empresarial visando diagnosticar problemas de gestão.
ORGE3	Nunca se busca consultoria por insegurança...
ORGE4	Um olhar de terceiro permite vislumbrar novos horizontes, conhecimento...
ORGE5	Pretendo receber pessoas especializadas que possam orientar na gestão do meu negócio...
ROPE1	A possibilidade de perdas financeiras... deve resultar em plano de contingência... para reduzir perdas.
ROPE2	A empresa possui planejamento para contingências.
ROPE3	A empresa tem buscado apresentar imagem responsável em questões ambientais e sociais.
ROPE4	A empresa possui plano formal de relacionamento com a comunidade... (<i>stakeholders</i>).

Figura 1: Questões aplicadas na pesquisa

Fonte: Elaborada pelos Autores (2018).



Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas com o auxílio dos *softwares SPSS (Statistical Package for the Social Science) e SmartPLS*, no intuito de verificar as ações empreendedoras de sustentabilidade da amostra em questão, que conduzem a longevidade das empresas. A análise pautou-se na técnica de equações estruturais (Hair Júnior, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5% (p -valor menor ou igual a 0,05).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos Entrevistados e das Empresas

A caracterização da amostra foi realizada por meio de análise uni variada das informações contidas no questionário, visando à descrição das empresas. Essas informações são importantes para determinação do perfil geral do grupo estudado.

Com relação à faixa etária, a maioria dos respondentes possui entre 25 a 49 anos (63%), seguidos pelos que possuem 50 anos ou mais (34%). Essa informação não foi declarada por dois participantes. Quanto ao grau de escolaridade, quase a totalidade dos respondentes possuem ensino médio, somente 2% têm pós-graduação e 90% deles se denominaram proprietários (quatro não responderam).

A maioria das empresas analisadas são de pequeno porte (70%), como apresentado na Tabela1 (informação omitida em 11 questionários). Elas atuam no setor de comércio (64%), seguido de serviços (13%) e comércio de indústria (10%) (informação não declarada por quatro empresas). Quase 81% das empresas não possuem qualquer filiação, seja com alguma entidade, associação ou outro órgão (nesse quesito 26 empresas não forneceram essa informação). Assim, o faturamento mensal de 60% das empresas é de até R\$ 50 mil e somente 2% possuem faturamento maior que R\$ 750 mil (nove empresas não responderam).



Tabela 1: Distribuição das empresas segundo o porte e setor

	Frequência	Percentual		Frequência	Percentual
Porte			Setor		
Pequena empresa	135	65,85%	Comércio	128	62,44%
Média empresa	52	25,37%	Serviço	27	13,17%
Grande empresa	7	3,41%	Comércio e Indústria	21	10,24%
Não responderam	11	5,37%	Indústria	18	8,78%
			Comércio e serviços	5	2,44%
			Comércio, Indústria e Serviços	2	0,98%
			Não responderam	4	1,95%
Total	205	100%	Total	205	100%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

A maioria das empresas possui mais de 15 anos de funcionamento (36%), seguidas pelas empresas que possuem até 2 anos de funcionamento (21%). Essa informação não foi obtida para 4 empresas. As empresas possuem até 10 funcionários (80%), seguidas das que possuem entre 11 e 20 funcionários (11%). Menos de 10% das empresas possuem mais de 20 funcionários (informação omitida em 2 empresas)

Mais da metade das empresas estudadas possuem área de vendas de até 200 m² (55%), seguidas pelas que possuem entre 201 e 300 m². Somente 6% das empresas possuem até 750 m². Esta informação não foi obtida para 4 empresas. Observou-se que 96% das empresas possuem até 3 caixas (em 13 empresas não se obteve essa informação) e aproximadamente 2/3 dessas empresas são informatizadas (10 empresas omitiram essa informação).

4.2 Modelo de Equações Estruturais

Para responder ao objetivo principal deste estudo, que é descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores (22 respondentes) e proprietários (181 respondentes) de empresas situadas na microrregião mineira e cidades circunvizinhas, que conduzem a longevidade



empresarial, foi utilizada a modelagem de equações estruturais via método PLS (*Partial Last Squares*).

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, tendo em vista as críticas relacionadas ao uso do Alfa de Crombach, quando se testa construtos dentro de um modelo estrutural (Vehkalahtin, Puntanen, & Tarkkonen, 2006). Recomenda-se o uso da confiabilidade composta do construto com níveis aceitáveis acima de 0,7. Todos os construtos estudados apresentaram confiabilidade satisfatória ou muito próxima da satisfatória.

A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e com as outras variáveis latentes, verificando que, em geral, é maior para a variável latente se comparada aos demais construtos, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural. Neste estudo, foram descritas 6 variáveis latentes, explicadas por 34 variáveis indicadoras.

Para o problema em questão, construiu-se o diagrama de caminhos (Figura 1) que mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir as relações entre a gestão do capital de giro, controle financeiro, riscos operacionais, organização empresarial, competitividade, geração de valor e gestão familiar além da sustentabilidade.

O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação, bem como a tendência e significância dela. A Tabela 2 apresenta as cargas fatoriais obtidas para as questões da pesquisa.

Tabela 2 – Modelo Fatorial Inicial

Questões	Capital de Giro	Competitividade	Controles Financeiros	Gestão Familiar	Organização Empresarial	Riscos Operacionais	P-valor
CG1	0,629	0,421	0,196	0,375	0,437	0,386	< 0,001
CG2	0,411	0,228	0,365	0,192	0,190	0,236	0,015
CG 3	0,696	0,439	0,185	0,536	0,380	0,409	< 0,001
CG4	0,676	0,442	0,253	0,300	0,415	0,370	< 0,001
CG5	0,333	0,207	0,292	0,191	0,230	0,236	(0,059)
CG6	0,517	0,290	0,047	0,345	0,271	0,307	0,002
CG7	0,572	0,308	0,585	0,237	0,288	0,315	< 0,001
CG8	0,716	0,449	0,207	0,397	0,552	0,356	< 0,001
CG9	0,458	0,158	0,222	0,134	0,172	0,087	0,019
COMP1	0,469	0,770	0,124	0,764	0,563	0,340	< 0,001
COMP2	0,241	0,510	0,524	0,332	0,234	0,295	< 0,001
COMP3	0,462	0,826	0,259	0,491	0,567	0,425	< 0,001



COMP4	0,371	0,318	0,394	0,140	0,290	0,323	(0,103)
COMP5	0,466	0,767	0,155	0,497	0,673	0,382	< 0,001
COMP6	0,320	0,368	0,562	0,108	0,336	0,182	0,400
CFIN1	0,285	0,160	0,749	0,128	0,058	0,257	< 0,001
CFIN2	0,410	0,405	0,890	0,260	0,337	0,374	< 0,001
CFIN3	0,324	0,437	0,696	0,230	0,419	0,273	< 0,001
GEFA1	0,414	0,599	0,192	0,843	0,387	0,405	< 0,001
GEFA2	0,106	0,200	0,273	0,186	0,129	0,177	(0,455)
GEFA3	0,377	0,479	0,060	0,711	0,326	0,355	< 0,001
GEFA4	0,332	0,269	0,480	0,250	0,177	0,208	(0,279)
GEFA5	0,158	0,286	0,133	0,384	0,149	0,066	(0,070)
GEFA6	0,472	0,555	0,175	0,850	0,479	0,363	< 0,001
GEFA7	0,231	0,177	0,317	0,157	0,037	0,174	(0,490)
ORGE1	0,524	0,655	0,228	0,513	0,887	0,428	< 0,001
ORGE2	0,341	0,339	0,347	0,131	0,397	0,305	(0,094)
ORGE3	0,046	0,065	0,027	-0,042	0,055	0,070	(0,765)
ORGE4	0,452	0,566	0,227	0,360	0,807	0,267	< 0,001
ORGE5	0,270	0,286	0,365	0,128	0,335	0,180	(0,125)
ROPE1	0,538	0,389	0,152	0,465	0,318	0,748	< 0,001
ROPE2	0,290	0,335	0,516	0,182	0,298	0,516	< 0,001
ROPE3	0,284	0,258	0,066	0,266	0,288	0,642	< 0,001
ROPE4	0,153	0,271	0,399	0,183	0,149	0,465	0,001

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

A análise permitiu observar que a maioria das variáveis manifestas têm um impacto significativo no construto gestão de capital de giro, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05. Porém, a variável CG5 (negociação com fornecedores a longo prazo para ações de marketing) foi excluída do modelo final, por apresentar carga fatorial baixa (0,333) e não ser significativo (0,059).

No construto Competitividade e Geração de Valor, as variáveis COMP4 (investimento na busca de vantagem competitiva) e COMP6 (a empresa conhece os principais fatores de competitividade) foram excluídas devido às cargas fatoriais serem baixas (0,318; 0,368, respectivamente) e não apresentarem impactos significativos (0,103; 0,40, respectivamente). Dois pontos principais que perpassam pela vantagem competitiva são: a compreensão dos fatores de competitividade e também os investimentos. Na falta deles, conforme argumentam Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) e Lameira et al. (2012), podem implicar em menor sustentabilidade dessas empresas.



Já no construto Gestão Familiar, os itens GEFA2 (missão, visão e valores definidos), GEFA4 (divisão entres os patrimônios familiar e empresarial), 5 (quitação das dívidas pessoais com recurso empresarial) e GEFA7 (preparação dos herdeiros para sucessão) apresentaram carga fatorial baixa, respectivamente (0,186, 0,250, 0,384, 0,157) e sem impacto significativo (0,455, 0,279, 0,070, 0,490) no construto.

Pode-se supor que as empresas pesquisadas não tenham passado ainda de forma definitiva pelo processo de profissionalização. Tal processo é apontado por alguns autores como necessário para o bom desempenho e continuidade das empresas familiares (Lodi, 1993; Garcia, 2001; Casillas, Vasquez, & Días, 2007; Martins, Maccari, Campanario, & Almeida, 2008; Freitas, & Krai, 2010; Freitas, & Barth, 2012; Santos et al., 2013). Esses resultados podem indicar que as empresas têm noção da necessidade de separar o patrimônio pessoal e empresarial (GEFA3), mas isso não seria efetivado no cotidiano.

Nos resultados do construto Organização Empresarial, observa-se que os itens ORGE2 (utilização de consultoria para diagnosticar problemas de gestão), ORGE3 (busca consultoria por insegurança, preço...) e ORGE4 (percepção de terceiros para vislumbrar novos horizontes) apresentaram carga fatorial baixa (0,397, 0,055, 0,335) e baixo impacto significativo (0,094, 0,765, 0,125) no seu respectivo construto. Isso pode significar, em consonância com o item anterior, que no estágio no qual as empresas se encontram, apesar de compreenderem a importância e a necessidade de contratarem ajuda especializada, ainda não há indícios de sua efetiva utilização.

Todos os itens utilizados para mensurar os construtos - Controle Financeiro e Riscos Operacionais - apresentaram cargas fatoriais elevadas e com impacto significativo ($p < 0,05$).

Após a exclusão dos itens que não apresentaram nível de significância e impacto significativo ($p < 0,05$), o modelo foi rodado novamente, como apresentado na Tabela 3. Percebe-se que as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar a gestão do Capital de Giro, Competitividade, Controles Financeiros, Gestão Familiar, Organização Empresarial e Riscos Operacionais apresentaram valores mais elevados, com exceção para os itens de CG2 (contrato de capital de giro) e COMP2 (existência de planejamento estratégico formal).



Tabela 3 – Modelo Fatorial Final

Questões	Capital de Giro	Competitividade	Controles Financeiros	Gestão Familiar	Organização Empresarial	Riscos Operacionais	P-valor
CG1	0,629	0,405	0,196	0,349	0,417	0,386	< 0,001
CG2	0,411	0,151	0,365	0,151	0,119	0,236	0,016
CG3	0,696	0,460	0,185	0,539	0,399	0,409	< 0,001
CG4	0,676	0,411	0,253	0,275	0,359	0,370	< 0,001
CG6	0,517	0,307	0,047	0,341	0,289	0,307	0,002
CG7	0,572	0,215	0,585	0,155	0,218	0,315	< 0,001
CG8	0,716	0,423	0,207	0,385	0,537	0,356	< 0,001
CG9	0,458	0,095	0,222	0,095	0,111	0,087	0,022
COMP1	0,469	0,833	0,124	0,783	0,602	0,340	< 0,001
COMP2	0,241	0,455	0,524	0,273	0,159	0,295	0,002
COMP3	0,462	0,831	0,259	0,478	0,534	0,425	< 0,001
COMP5	0,466	0,799	0,155	0,489	0,674	0,382	< 0,001
CFIN1	0,285	0,082	0,749	0,070	0,015	0,257	< 0,001
CFIN2	0,410	0,302	0,890	0,183	0,250	0,374	< 0,001
CFIN3	0,324	0,367	0,696	0,175	0,343	0,273	< 0,001
GEFA1	0,414	0,621	0,192	0,861	0,410	0,405	< 0,001
GEFA3	0,377	0,522	0,060	0,737	0,328	0,355	< 0,001
GEFA66	0,472	0,579	0,175	0,852	0,488	0,363	< 0,001
ORGE1	0,524	0,644	0,228	0,512	0,917	0,428	< 0,001
ORGE4	0,452	0,550	0,227	0,350	0,825	0,267	< 0,001
ROPE1	0,538	0,401	0,152	0,464	0,312	0,748	< 0,001
ROPE2	0,290	0,273	0,516	0,147	0,231	0,516	< 0,001
ROPE3	0,284	0,254	0,066	0,264	0,285	0,642	< 0,001
ROPE4	0,153	0,226	0,399	0,140	0,094	0,465	0,001

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Ao analisar os resultados das variáveis apresentadas na Tabela 3, observa-se que quanto maiores os valores das cargas fatoriais, maior é a relação dessas com as categorias de sustentabilidade. Na prática, pode-se dizer que empresas consideradas sustentáveis apresentariam maior sensibilidade às variáveis financeiras, de geração de valor, sobretudo, incentivadas pela busca de menores riscos operacionais e financeiros. Tal realidade pode ser confirmada nas cargas fatoriais das variáveis CG1(empréstimos realizados se o custo financeiro for baixo), CG3 (Observar os prazos para não comprometer o CG) e CG8 (melhorias constantes nas instalações e nos serviços ao cliente).

Em aderência ao modelo proposto por Matias (2007), elencando-se as ações de sustentabilidade, o objetivo foi direcionar a operacionalização da gestão, de forma a garantir com eficiência a sustentabilidade financeira empresarial. Neste



aspecto, para os respondentes, tal eficiência poderia exprimir-se por meio da percepção de criação de valor (COMP3) e do planejamento estratégico relacionados a novos processos, inovação e sustentabilidade (COMP1), haja vista, que essas variáveis apresentaram maiores cargas fatoriais dentro do construto Competitividade. No que se refere à inovação como mecanismo de sustentabilidade, os resultados corroboram estudos de Barbosa, Noronha e Castro (2012), Palhares Jr., Tomaz e Silva (2014), Minello, Marinho e Bürger, (2017).

É preciso dizer ainda que se observa uma certa preocupação com aspectos de sustentabilidade ambiental e social, no mesmo contexto, como é o caso da ROPE3 (imagem responsável em questões ambientais e sociais), bem como a necessidade de gerir riscos operacionais relacionados à imagem da organização. No entanto, o que mais afeta o grupo, é a possibilidade de perdas financeiras (ROPE1).

É notório também observar que há uma preocupação com longevidade empresarial. Sendo assim, as maiores cargas fatoriais apresentadas foram: a capacidade dos sócios em gerir e comunicar os valores centrais (GEFA1) e a sucessão (GEFA6). Contudo, não foi possível observar, ou pelo menos identificar, se herdeiros estão sendo preparados para o processo sucessório nessas empresas (GEFA7).

As ações empreendedoras de sustentabilidade financeira também dizem respeito à forma de operacionalizar controles de gestão no dia a dia da organização (Dum, Arbucke, & Parada, 1998; Matias, 2007; Stanislavchik, 2010). Esse aspecto pode ser evidenciado a partir do construto Organização Empresarial - ORGE1 (consultoria norteia a empresa com posicionamento e mercado e novas estratégias) e ORGE4 (vislumbrar novos horizontes e conhecimento) e Controle Financeiro - COFIN 2 (mecanismos de controle financeiro), cujas cargas fatoriais apresentaram o nível de sensibilidade dos respondentes.

4.2.3 Modelo de Mensuração

O modelo estrutural avalia as inter-relações entre os constructos do modelo (variáveis latentes), baseado nas hipóteses levantadas pela pesquisa, indicando a magnitude dessa relação, bem como a tendência e significância dela. A Figura 1

apresenta o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada por meio de simulações *bootstrap*.

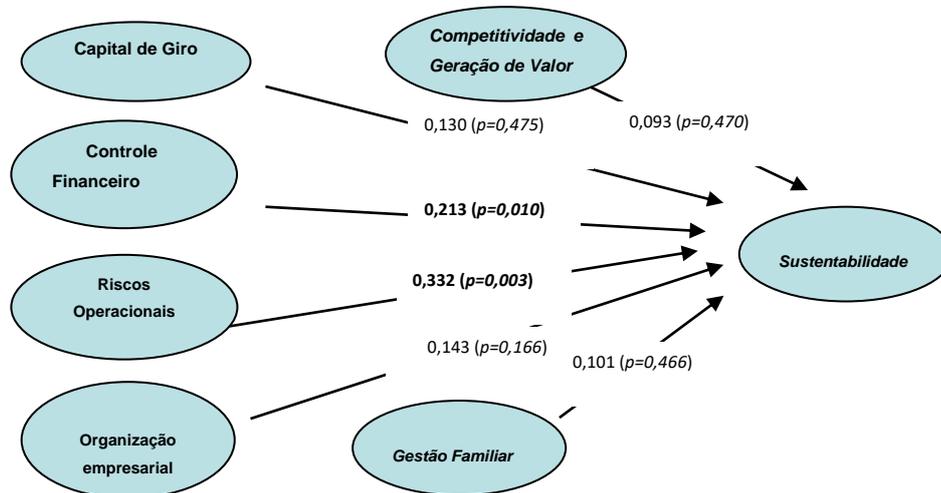


Figura 1: Modelo estrutural estimado

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

A partir da análise da Figura 1 é possível observar que o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais impactam de forma direta e significativa na sustentabilidade, tendo em vista que as probabilidades de significância (*p*-valor) são menores que 0,05. As relações observadas são diretas, indicando que quanto maior o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais, maior é a sustentabilidade percebida pelos entrevistados nas empresas.

Na Tabela 4 são apresentadas as medidas de qualidade do modelo estimado que descreve a Variância Média Extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos do modelo, além da confiabilidade composta também para cada um dos construtos.

Tabela 4: Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural

Construtos	AVE	Conf. Composta
Capital de Giro	0,326	0,805
Competitividade	0,558	0,828



Controles Financeiros	0,613	0,824
Gestão Familiar	0,670	0,858
Organização Empresarial	0,761	0,864
Riscos Operacionais	0,363	0,688
Média	0,548	-
<i>Sustentabilidade</i>	R² = 0,570	
R² Global (GoF)	0,559	

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS (2018).

A validade convergente é avaliada por meio da variância média extraída (AVE), que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, mostrando quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. Observe que as variáveis manifestas explicam 33% da gestão do capital de giro, 56% da competitividade, 61% dos controles financeiros, 67% da gestão familiar, 76% da organização empresarial e 36% dos riscos operacionais. A AVE média foi de 55%. Optou-se por não excluir os itens com AVE inferiores a 50% (Fornell, & Larcker, 1981), por ser um modelo inicialmente explorado nessa pesquisa e por se tratar de variáveis categóricas. Além disso, o modelo construído foi capaz de explicar 57% da variabilidade da sustentabilidade.

A modelagem de equações estruturais PLS não otimiza a função global, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas em covariâncias (LISREL, por exemplo). Não existe, portanto, índices de validação global do modelo como o Qui-quadrado nos modelos LISREL (Tenenhaus, Amato, & Vinzi, 2004; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Assim, Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004) propõem um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF), que é a média geométrica entre o R² médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para o modelo da Figura. 1, o GoF foi de 0,559 (apresentado na Tabela 4), interpretado como se fosse um coeficiente de determinação geral (R²), que considera tanto a adequação do modelo de mensuração, como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 56% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Esse valor é considerado satisfatório, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito às empresas pesquisadas, pôde-se constatar sua importância nos cenários: econômico, político e social, quanto à criação de emprego e renda na microrregião onde estão inseridas. Apesar de 21% das empresas possuírem até 2 anos, ao analisar a frequência acumulada, constatou-se que 68,2% das empresas possuem idade acima de 5 anos, as quais podem ser consideradas empresas longevas. Já as questões ligadas ao ciclo de vida das organizações, os resultados apresentaram indícios diferentes. A falta de planejamento e controle financeiro podem, de algum modo, afetar o alcance da longevidade.

Assim, pautando-se no modelo de ações empreendedoras relacionadas à sustentabilidade financeira que conduzem a longevidade empresarial, chegou-se a alguns resultados: a maioria das empresas não possui planejamento de contingências para cobrir perdas inesperadas e não possuem um plano formal de relacionamento com a comunidade. No entanto, são empresas que têm certa maturidade e vivência no mercado. Apesar de os gestores e empresários, em sua maioria, afirmarem possuírem controles financeiros e que os utilizam para levantamento da situação financeira diária, eles não os utilizam para identificar indicadores mais sofisticados, tais como os de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade. Ao verificar os controles financeiros utilizados, confirma-se que existe contradição em suas falas (respostas do questionário) ao relacionar-se com a prática diária na aplicação desses controles.

Observou-se que o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais impactam de forma direta e significativa na sustentabilidade, isto é, quanto maior o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais, maior é a sustentabilidade percebida pelos entrevistados nas empresas. Embora os pesquisados tenham consciência a respeito de que a manutenção de controles financeiros e a gestão de riscos operacionais efetivamente levam a sustentabilidade financeira, eles não se organizam nesse sentido, o que reitera a questão contraditória do discurso.

Quanto à gestão financeira humana, sucessão e aspectos comportamentais, observou-se, na totalidade, que os entrevistados tendem a concordar que a empresa



tenha procedimentos claros em relação ao seu público interno e externo, em uma perspectiva de gestão profissional. Embora exista tal concordância, pouco mais da metade das empresas analisadas possuem missão, visão e valores definidos e 2/3 delas compreendem a divisão entre o patrimônio da empresa em relação ao patrimônio pessoal. Cabe observar que a terça parte dos pesquisados preocupam-se com o destino do negócio a longo prazo.

Desse modo, ao formar uma visão da dinâmica da sustentabilidade empresarial, constatou-se que nem todas as variáveis presentes no estudo são argumentos conclusivos na construção de um modelo representativo. No entanto, há de se considerar que a experiência aliada a um controle financeiro e uma relação mais transparente da organização são elementos importantes para a longevidade de um negócio. Em tese, existem variáveis comportamentais que interferem diretamente na sustentabilidade financeira.

Os resultados identificam que embora os gestores e proprietários das empresas tenham conhecimento das ferramentas de gestão administrativa e entendimento das práticas de controles financeiros que permitem eficiência na gestão, quanto às ações empreendedoras discutidas, percebeu-se que são, na maioria das vezes, negligentes (talvez por não compreender) ao praticá-las, tornando-se vulneráveis, muitas vezes, quanto ao ambiente micro e macro empresarial em que estão envolvidos.

As limitações percebidas foram a ausência de respostas em alguns questionários. Assim, sugere-se a ampliação desse estudo em outras regiões brasileiras no sentido de confirmar ou refutar o que ora foi apresentado na intenção de identificar as possibilidades de possíveis modificações desse cenário, caso compatibilize ou não com os resultados aqui encontrados, pois, dessa forma, a questão da longevidade empresarial poderia ser discutida à luz da ciência na intenção de aumentar cada vez mais seu ciclo de vida, intentando reduzir a taxa de mortalidade das empresas existentes, conforme já foi constatado anteriormente.



6 REFERÊNCIAS

Alves, R. C., Antonialli, L. M., Lopes, H. E. G., Souki, G. Q., & Reis Neto, M. T. (2013). Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no Mercado Central De Belo Horizonte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7(3), pp. 3-18.

Araújo, V. D., & Santana, J. C. (2015). O planejamento financeiro como mecanismo de sustentabilidade dos empreendimentos informais da economia solidária. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16(1), pp. 94-111.

Baradel, E. C., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2010). Planejamento e controle financeiro-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, v. 15(4), pp. 78-96. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5683/planejamento-e-controle-financeiro--pesquisa-acao-em-uma-microempresa-varejista/i/pt-br>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Barbosa, D. M. S., Noronha, N. S., & Castro, C. C. (2012). Empreendedorismo, inovação e redes de relacionamento: o caso de uma empresa incubada. *Revista Eletrônica Espacios*, v. 33(11). p. 10. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n11/12331110.html>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

Baumgartner, R.J. (2014) Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 21(5), 258-271. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1336>. Acesso em: 28 fev. 2019.

Bennett, M., & James P. (1999). ISO 14031 and the future of environmental performance evaluation. In: Bennett, M., James, P., & Klinkers, L. (eds) *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf: Sheffield; pp. 76-97.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. London and New York: Routledge Taylor & Francis group.

Bessant, J., Lamming R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, v. 25(12), pp. 1366-1376, Dec. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

Borges, A. F., & Lima, J. B. (2012). O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão e Pequenas Empresas*, v. 1(1), pp. 131-154. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/17>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

Brown, J. D. (2001). Can we use Spearman-Brown prophecy formula to defend low reliability? *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, v. 4(3), pp. 7-11. Disponível em: <http://www.jalt.org/test/bro_13.htm>. Acesso em: 28 mar. 2018

Campos, L. M. S., Sehnem, S., Oliveira, M. A. S., Rossetto, A. M., Coelho, A. L. A. L., & Dalfovo, M. S. (2013). Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Revista Gestão e Produção*, v. 20(4), pp. 913-926.

Casillas, J. C., Vasquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.



Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2005). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. A. (ed.) *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Clarkson, P. M., Li, Yue, Richardson, G. D., & Vasvari, F. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 30, pp. 122-144. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013>. Acesso em: 30 abr. 2019

Claro, P. B. O., Claro, D. P. & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 43(4), pp. 289-300. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2234/223417504001.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Claro, P. B. O., & Claro, D. P. (2014). Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 49(2), pp. 291-306. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.5700/rausp1147>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

Conway, G. R. (1986). *Agroecosystem analysis for research and development*. Bangkok: Winrock International.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2(4), pp. 1-13.

Della Bruna Jr., E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Lezana, A. G. R., & Garcia, J. R. (2012). Um diagnóstico empresarial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional e comportamento do empreendedor. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 7(4), pp. 25-41. Disponível em: <revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/536/461>. Acesso em: 20 mar. 2018.

Dolabela, F. (2008). *Empreendedorismo, uma forma de ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos*. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento.

Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dum, E. G., Arbuckle Jr., J. G., & Parada, M. R. C. (1998). *Extending microfinança approaches into the agricultural sector: a review of key concepts*. Columbia: University of Missouri.

Eddleston, K., Kellermanns, F., & Zellweger, T. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36(2), pp. 347-367. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x

Enoque, A. G., & Borges, A. F. (2014). O espaço do domicílio como lócus da atividade empreendedora: um estudo sobre os empregadores e domiciliares no Brasil contemporâneo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3 (1), pp. 105-128. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/78>>. Acesso em: 20 nov. 2017.



Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014) *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler. Disponível em: https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_2nd_EXCERPT.pdf. Acesso em: 18 abr. 2019.

Ésther, A. B., Rodrigues, I. S., & Freire, E. S. (2012). A identidade empreendedora no contexto de empresas de pequeno porte. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1(2), pp. 90-116. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/24>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

Ferreira, C. C. (2001). Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR. 2001. 133f. Dissertação de mestrado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, S, Brasil.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the environment*. v. 11(1), pp. 269-284. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/bse.339>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

Fillion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v. 34(2), pp. 6-28.

Financial Conduct Authority. (2014). The FCA's regulatory approach to crowdfunding over the internet, and the promotion of non-readily realisable securities by other media—Feedback back to CP13/3 and final rules. Policy Statement (PS) 14/4. London: Financial Conduct Authority.

Florida, R., & Kenney, M. (1988). Venture capital-financed innovation and technological change in the USA. *Research Policy*, v. 17(3), pp. 119-137. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(88\)90038-8](https://doi.org/10.1016/0048-7333(88)90038-8)>. Acesso em: 08 mar. 2018.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.2307/3151312. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3151312>>. Acesso em: 20 mai.2018.

Freitas, E. C., & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, v. 5(3), pp. 549-568.

Freitas, E. C., & Krai, L. C. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE*, v. 17(4), pp. 387-402. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715>. Acesso em: 08 mar. 2018.

Garcia, W. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gerber, M. E. (2004). *Empreender: fazendo a diferença*. São Paulo: Fundamento Educacional.

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

Hair Júnior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.



Hahn, R. (2013) ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*. 22(7), 442-455. Doi: 10.1002/bse.1751

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, v. 75(1), pp. 66-67. Disponível em: <<http://www.fusbp.com/wp-content/uploads/2010/07/Beyond-Greening-Strategies-for-a-Sustaina.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17(2), pp. 56-67. Disponível em: <<https://www.kuleuven.be/emeritiforum/em/Forumgesprekken/F1617/230217/creating-sustainable-value-stuart-l-hart-and-mark.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman,

Holmes, T. J., & A. Schmitz Jr., J. A. (1990). A theory of entrepreneurship and its application to the study of business transfers. *Journal of Political Economy*, v. 98(2), pp. 265-294. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2937666>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Hurst, E., & Lusardi, A. (2004). Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, v. 112(2), pp. 319-347. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.1086/381478>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2014). *Cidades de Minas Gerais*. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/3SZ>>. Acesso em: 02 nov. 2017

Judge, W. Q. Jr & Douglas, T. J. (1998) Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*. 35(2), 241-262. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00092>. Acesso em: 01 mar. 2019

Lameira, V. J., Ness Jr., W. L., Quelhas, O. L. G., & Pereira, R. G. (2012). Sustentabilidade, Valor, Desempenho e Risco no Mercado de Capitais Brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15(46), pp. 76-90. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1302>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. D. (2012). Sustaining Sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 110(2), pp. 151-156. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v. 61(3), pp. 30-50. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth>. Acesso em: 15 fev. 2018.

Lezana, A. G. R. (2002). *Informação verbal na disciplina de ciclo de vida das organizações e empreendedorismo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

Lima., E., Lopes, R. M. A., Nassif, V. M. J., & Silva, D. (2015) Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. *RAC*, v. 19(4), pp. 419-439.

Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.



Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. A. & Almeida, M. I. R. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10(22), pp. 30-54. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

Matias, A. B. (2007). *Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira*. São Paulo: Atlas.

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*, v. 17(1/2), pp. 94-108. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/10595420710816641>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

McClelland, D. (1971). The achievement motive in economic growth. In Quilby, P. *Entrepreneurship and economic development*. pp.144-163, New York: The Free Press.

McClelland, D. C. (1961) *The achievement society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand Co.

Minello, I. F., Marinho, E. S., & Büger, R. E. (2017). Processo de incubação como estimulador de inovação: um estudo com empresas incubadas de base tecnológica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10(3), pp. 3-26.

Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, v. 13(1), pp. 61-73. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09534810010310249>>. Acesso: 20 nov. 2017.

Moreira, H. S., Silva, W. A. C., & Moreira, M. A. (2017). Redes Interorganizacionais: a realidade dos pequenos supermercadistas da região metropolitana de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, v. 4(2), pp. 3-21, 2017. Disponível em: <www.egepe.org.br/anais/tema09/75.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2018.

Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos avançados*, v. 26(74), pp. 51-64.

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., & Amaral, D. J. (2014). Entrepreneurs self-perception of planning skills: evidences from Brazilian entrepreneurs. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 107-121. DOI: 10.5585/riae.v13i4.2060

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2013). Why sustainability is now the key driver of innovation? *Engineering Management Review*, v. 41(2), pp. 30-37. DOI: 10.1109/EMR.2013.6601104.

Oliveira, J. R. C., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2013). Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPEs da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil. *Tourism & Management Studies*, v. 9(2), pp. 107-117. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000200016&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Oliveira, S. (2003). *Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado*. Brasília: SEBRAE.



Otani, K. (1996). A human capital approach to entrepreneurial capacity. *Econômica*, v. 63(250), pp. 273-289. DOI: 10.2307/2554763. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2554763>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Payne, D. M., & Raiborn C. A. (2001) Sustainable development: the ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*. v. 32, pp. 157-168.

Palhares Júnior, D., Tomaz, C. M., & Silva, W. A. C. (2014). Estratégia Empresarial, Longevidade e Sustentabilidade Financeira: Estudo de Caso Supermercado em Pitangui-MG. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, v. 1(2), pp. 31-42. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/download/771/662>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Parisi, C. (2013) The impact of organizational alignment on the effectiveness of firms sustainability strategic performance measurement system: an empirical analysis. *Journal Management and Governance*. v. 17, pp. 71-97

Paz, F. J., & Kipper, L. M. (2016). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 11(2), pp. 85-102. DOI: 10.15675/gepros.v11i2.1403

Ramos Filho, A. C. (2000) Gestão de Pessoas em organizações sustentáveis. In: ENANPAD, 20., 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd*, v. 17(2), pp. 330-359.

Raufflet, E., Bres, L., & Filion, L. J. (2014). Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(1), 3-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v3i1.119>

Reigota, M. A. S. (2007). Ciência e Sustentabilidade: a contribuição da educação ambiental. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 12(2), pp. 219-232.

Roome, N. (1998). *Sustainability strategies for industry: the future of corporate practice*. Washington: Island Press

Salgado, S. I. F., Silva, W. A. C., & Cunha, G. R. (2012). Sustentabilidade, responsabilidade social e criação de valor em empresas participantes do ISE no Brasil. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 2012, 2, 658- 672.

Santos, L. G., Drape, L. O., Dornelas, W. S., & Calvo, E. A. (2013). Longevidade na empresa familiar o desafio na sucessão empresarial. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, v. 9(9), pp. 1-5. Disponível em: <intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/.../3306>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Sheffield: Greenleaf.

Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Seiffert, M. E. B. (2014). *Gestão ambiental*. Instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. São Paulo: Editora Atlas.



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2013). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Coleção estudos e pesquisas.

Shrivastava, P., & Hart, S. L. (1995). Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment*, v. 4(3), pp. 154-165. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/bse.3280040307>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Silva, W. A. C., Jesus, D. K. A., & Melo, A. A. O. (2010). Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. *Revista de Gestão*, v. 17(3), pp. 245-263. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rege/article/view/36706>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Silveira, M. A. (2013). Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & Innovation*, v. 8(s/n), pp. 174-186.

Siqueira, W. R., Peghini, P., Souza, L. D., & Oliveira Filho, J. B. (2014) Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3(1), pp. 84-104.

Stanislavchik, E. (2010). *Financial Sustainability and Financial Leverage*. Financial Press.

Stephanou, J. (2013). Gestão De Resíduos Sólidos: Um Modelo Integrado Que Gera Benefícios Econômicos, Sociais E Ambientais. Resultados de Pesquisas em Sustentabilidade da Rede GPS (Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação do PPGA/EA/UFRGS). Disponível em: http://www.ufrgs.br/sustentabilidade/?page_id=6. Acesso em: 18 mar., 2018.

Storopoli, J. E., Binder, M. P., & Maccari, E. A. (2013). Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15(35), pp. 36-51. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p36>.

Vasconcelos, A. M., & Lezana, Á. G. R. (2012). Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. *Revista de Administração Pública*, v. 46 (4), pp. 1037-1058. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000400007>>. Acesso em: 18 mar. 2018

Van Bellen, H. M. (2004). Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 2(1), pp. 01-14. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512004000100002>.

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

Vehkalahtin, K., Puntanen, S., & Tarkkonen, L. (2006). *Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha*. Reports in Mathematics. Finland: University of Helsinki.

Wals A. E. J., & Schwarzin, L. (2012). Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, v. 19(1), pp. 11-27, DOI: <https://doi.org/10.1108/09696471211190338>.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A global goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling. *Proceedings of the Atti della Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica*. v. 62. Roma: SIS. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/.../0d4ec08d6eb4721787c795c09>>. Acesso em: 08 mar. 2018.



Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, v. 48 (1), pp. 159-205. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, v. 25(1), pp. 19-46. DOI: 10.1016/S0733-558X(06)25001-8. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241708497_The_Sociology_of_Entrepreneurship>. Acesso em: 07 fev. 2018.

Triola, M. F. (2017). *Elementary statistic*. New York:Pearson

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, v. 8(4), pp. 319-340. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Xisto, J. G. R. (2007). *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo – USP - Ribeirão Preto-SP.

Zampier, M. A., & Takahashi, A. R.W. (2014). Competências e aprendizagem empreendedora em MPE'S educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 1-22. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.335>.