

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**SINAIS DE LONGEVIDADE E MORTALIDADE DE MICROS E  
PEQUENAS EMPRESAS: um estudo no setor de distribuição de gás  
liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG**

Victor do Carmo Oliveira

Belo Horizonte  
2011

Victor do Carmo Oliveira

**SINAIS DE LONGEVIDADE E MORTALIDADE DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo no setor de distribuição de gás liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2011

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de Victor do Carmo Oliveira, sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "SINAIS DE LONGEVIDADE E MORTALIDADE DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo no setor de distribuição de gás liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG", contendo 128 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 14/03/2011      Término: 21/03/2011

Belo Horizonte, 21 de março de 2011.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



## **AGRADECIMENTOS**

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 em um dos mais conceituados programas de Pós-graduação do Brasil.

Um forte agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Wendel Alex de Castro Silva, 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 Faculdade Novos Horizontes, em especial, à secretária do mestrado, pela atenção e atendimento eficaz em todos os momentos.

Agradeço também ao Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias e ao mestre e colega Elisson Alberto Tavares Araújo, pelas parcerias que nos renderam algumas aprovações de artigos em seminários e em eventos na área da Administração.

Aos meus familiares, meu pai Antônio e minha mãe Maria, meus irmãos Vinícius e Bismarck, que me auxiliaram para que eu pudesse concluir o curso de mestrado.

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

*Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer.*

**Amyr Klink**

## RESUMO

As micros 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 tem sido denominado Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Segundo o modelo de categorização de 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 relaciona-se 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 micros e pequenas empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, a partir da abordagem de longevidade empresarial segundo a tipologia de Adizes (1990). Para isso, efetuou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, com uma amostra de noventa 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. Em suma, os resultados sugeriram que pouco mais de 53% das empresas investigadas localizam-se na região metropolitana; mais de 98% delas possuem até 3 sócios, sendo que o grau de escolaridade de pouco mais de 54% deles é o ensino médio; em torno de 61% das empresas possuem entre 2 e 5 funcionários; mais de 60% possuem faturamento anual de até R\$ 240.000,00; quase 68% delas aderiram ao simples nacional. E, aproximadamente, 32% delas estão em atividade entre 2 e 5 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 2 anos de atividades, não se pode apontar um estágio específico, situando-se entre o terceiro e quarto estágios; aquelas entre 2 e 5 anos, bem como as empresas com mais de 5 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 maior atenção de seus gestores sob pena de avançarem em direção à mortalidade, ao invés de evoluírem para alcançar a longevidade.

**Palavras-chave:** Micros 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 liquefied petroleum gas 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 53% of the companies investigated are located in the metropolitan region, more than 98% of them even has three members, and the educational level of just over 54% of them are high school; around 61% of companies have between 2 and 5 employees and more than 60% have annual revenues of up to R \$ 240,000.00, almost 68% of them adhered to the simple country. And about 32% 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.

**Keywords:** Micro and small enterprises. Mortality. Longevity. Organizational Life Cycle.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CVO – Ciclo de Vida Organizacional

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FECOMERCIO – Federação do Comércio

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micros e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RAIS – Relação Anual das Informações Sociais

RM – Ranking Médio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – Statistical Package for the Social Science

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo adaptado de Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (1990).....68

Gráfico 1 – Ciclo de Vida Organizacional (até 2 anos)..... 102

Gráfico 2 – Ciclo de Vida Organizacional (de 2 a 5 anos)..... 104

Gráfico 3 – Ciclo de Vida Organizacional (mais de 5 anos) ..... 106

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos por porte, Brasil 2002-2006 (em %) .85	.85
Tabela 2 – Distribuição das microempresas, por atividade, 2002 - 2006 (em %).85	.85
Tabela 3 – Distribuição das pequenas empresas, por atividade, 2002 - 2006 (em %) .....	86
Tabela 4 – Classificação das empresas de acordo com o porte .....	87
Tabela 5 – Classificação conforme estatuto da micro e pequena empresa .....	87
Tabela 6 – Classificação das empresas de acordo com Medida Provisória 275/05..	87
Tabela 7 – Dificuldades de gerenciamento da empresa (estimulada).....	88
Tabela 8 – Razões para o fechamento da empresa (estimulada) nas empresas extintas.....	89
Tabela 9 – Proporção de empresas que buscam assessoria para a empresa.....	90
Tabela 10 – Taxa de Natalidade e Mortalidade das empresas de comércio e serviços 1998-2000 .....	91
Tabela 11 – Região de origem das empresas.....	96
Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo tempo de fundação .....	96
Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de sócios .....	97
Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo escolaridade dos sócios .....	97
Tabela 15 – Distribuição das empresas segundo número de funcionários .....	97
Tabela 16 – Distribuição das empresas segundo faturamento anual.....	98
Tabela 17 – Distribuição das empresas segundo enquadramento tributário.....	98
Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q8 a Q13) .....	99
Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q14 a Q19) .....	99
Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q20 a Q25) .....	100
Tabela 21 – Média e IC 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio (parte 1).....	101
Tabela 22 – Média e IC 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio (parte 2).....	102

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema da pesquisa.....	17
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos .....	20
1.3.1 Objetivo geral .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Organização da Pesquisa .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Estudos anteriores sobre ciclo de vida organizacional e contribuições à teoria ..	22
2.1.1 Principais abordagens do ciclo de vida organizacional .....	25
2.1.2 Etapas de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional.....	29
2.1.3 Ciclo de Vida Organizacional em Pequenas e Médias Empresas .....	32
2.1.4 Ciclo de vida e as variáveis organizacionais .....	44
2.1.5 Características dos estágios de ciclo de vida nas organizações.....	66
2.2 Ciclo de vida organizacional na tipologia de Adizes (1990).....	68
2.2.1 Características do modelo de CVO de Adizes (1990) .....	72
2.3 Longevidade empresarial .....	75
2.3.1 Principais características referentes à longevidade empresarial.....	78
2.4 Características das microempresas e empresas de pequeno porte.....	82
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>92</b>
3.1 Método de pesquisa .....	93
3.2 Unidades de análise e observação .....	94
3.3 População e amostra da pesquisa .....	94
3.4 Procedimentos para coleta de dados .....	94
3.5 Procedimentos para a análise dos dados.....	95
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>96</b>
4.1 Caracterização das empresas.....	96
4.2 Avaliação do ciclo de vida nas organizações .....	98
4.3 Conhecimento dos Entrevistados em Relação ao Negócio.....	101
4.4 Caracterização das empresas em relação ao ciclo de vida nas organizações:..	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>131</b>
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa realizada a partir do modelo de Adizes (1990).....	131

# 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 ciclo de vida das organizações - adotam uma perspectiva de identificar, por meio de seus modelos, indícios de longevidade empresarial.

Segundo Martinelli (1995a), 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; 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 dos autores 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 micros e pequenas empresas brasileiras. Em relação à mortalidade, Geus (2005) afirma que a expectativa de vida empresarial independente do tamanho da empresa e, em diferentes partes do mundo, é inferior a vinte 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 na 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 Ciclo de Vida Organizacional (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 Sebrae (2008), que o tempo médio de uma micro e pequena empresa de permanecer em um determinado mercado é relativamente curto. 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 uma maior interação com os ambientes empresariais.

Portanto, a proposta deste estudo, no que tange 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 micros e pequenas empresas que atuam no mercado de distribuição de gás Liquefeito de Petróleo (GLP) na região metropolitana de Belo Horizonte, por meio de variáveis teóricas e análise empírica dos dados tendo o objetivo de identificar em quais estágios do ciclo de vida encontram-se as micros e pequenas empresas selecionadas do setor distribuição de gás GLP.

## 1.1 Problema da pesquisa

As características que têm por definição explicar o ciclo de vida de uma organização estão, de certa maneira, diferenciadas por meio de vários modelos que podem ser utilizados para a construção da lógica de crescimento e envelhecimento das empresas, sendo que estes se espelham num padrão previsível de mudanças. Nesse aspecto, o tempo de estágio e de cada mudança em seu desenvolvimento depende não somente das estratégias organizacionais, mas, também, do ciclo de vida do produto e ou do setor. Mais especificamente, é o conjunto das variáveis relacionadas a cada perspectiva, que, por fim, tenta delimitar a longevidade empresarial.

Não obstante às doutrinas acadêmicas que visam à maximização da riqueza e criação de valor dos proprietários, a literatura sobre CVO se baseia no pressuposto de que essa ótica não foi a força propulsora das empresas consideradas longevas. 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 uma capacidade de se recuperar, vencendo as adversidades que surgiram durante o seu ciclo de vida organizacional.

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. Miller e Friesen (1984) definem que os diferentes modelos de CVO encontrados na literatura se diferenciam em número e abrangência conceitual das fases ou estágios das empresas, tradicionalmente considerados: (1) existência, (2) sobrevivência, (3) sucesso, (4) renovação e (5) 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 de

distribuição de gás. Portanto, indaga-se: em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as micros e pequenas empresas distribuidoras de gás GLP na região metropolitana de Belo Horizonte/ MG?

## **1.2 Justificativa**

De um 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 Ciclo de Vida Organizacional (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 Ciclo de Vida Organizacional 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 ciclo de vida organizacional. Apesar de diferentes características que cada tipologia apresenta à medida que essas categorias necessitam de um maior 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: (1) identificar as características de longevidade empresarial dentre as empresas pesquisadas; (2) identificar alguns estudos e suas contribuições para a literatura de CVO, buscando um amadurecimento científico sobre o tema abordado pelo pesquisador.

Do ponto de vista social, este estudo detém um caráter gerencial, ao reafirmar que o pesquisador possui interesse econômico sobre as mudanças do setor por fazer parte da rede de distribuidoras de gás GLP da região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Quanto ao campo das pesquisas sobre longevidade empresarial, no Brasil, as iniciativas são consideradas isoladas. Na pesquisa do Sebrae (1999), 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 apontam: (1) o porte da empresa é considerado uma variável importante para a longevidade empresarial; (2) as experiências anteriores ou conhecimento da atividade por parte dos administradores também é um fator de sucesso; (3) a dedicação, principalmente nos primeiros anos de existência, é um fator de longevidade empresarial, e (4) 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, sendo que os administradores desse tipo de empresa são aqueles que poderão identificar melhorias dentro do processo de longevidade empresarial nas empresas em que atuam ou de que, de certa maneira, fazem parte.

A relevância do estudo justifica-se pela representatividade das microempresas, pequenas e médias empresas (MPE's) que, segundo Leone (1991), possuem características próprias. No Brasil, essas empresas, segundo dados do Sebrae (2008), têm destaque cada vez maior na sua participação no mercado, alguns países tem como referência do empreendedorismo o número de micros e pequenas empresas em atividade.

Ressalta-se a importância desse setor de distribuição de gás GLP para a 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.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar sinais de longevidade de micros e pequenas empresas para que seja determinado em qual estágio encontram-se as distribuidoras de gás liquefeito da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, com base no modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes (1990).

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o perfil das micros 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;
- b) 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);
- c) Realizar a avaliação do Ciclo de Vida Organizacional das empresas;
- d) Identificar o conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio.

## **1.4 Organização da Pesquisa**

Esta Dissertação contempla a seguinte estrutura:

O Capítulo 1 apresenta a introdução, o problema de pesquisa, a justificativa para escolha do tema, bem como os objetivos deste estudo.

O Capítulo 2 apresenta o arcabouço teórico sobre a evolução conceitual do ciclo de vida organizacional na perspectiva de vários autores; a descrição do modelo de CVO

de Adizes (1990); os critérios para a definição de micros e de pequenas empresas; e os indicadores de longevidade e mortalidade das micros e das pequenas empresas.

O Capítulo 3 contempla os aspectos metodológicos utilizados na realização deste estudo.

No Capítulo 4 configura-se a apresentação e análise dos resultados.

No Capítulo 5, apresenta-se as considerações finais, as limitações e sugestões para futuros estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, procede-se à revisão da literatura teórico-conceitual para que seja destacada a sua importância e sua contribuição para a temática central deste trabalho, sobretudo, ao considerar que são as referências bibliográficas que dão base conceitual ao estudo. Inicialmente, são apresentadas: a evolução conceitual do ciclo de vida organizacional na perspectiva de vários autores; a descrição do modelo de CVO de Adizes (1990) sendo que este será utilizado no estudo; os critérios para a definição de micros e de pequenas empresas; e os indicadores de longevidade e mortalidade das micros e das pequenas empresas.

### **2.1 Estudos anteriores sobre ciclo de vida organizacional e contribuições à teoria**

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. 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.

O ciclo de vida das organizações é uma parte do conhecimento humano que vem se aperfeiçoando cada vez mais. Isso se deve ao fato de que as pesquisas e os seus resultados em torno do pensamento empreendedor e do empreendedorismo contribuem de maneira bastante intensa para a proposição desse modelo. Por meio desse conhecimento sobre a literatura acerca do ciclo de vida das organizações, poderemos estabelecer paradigmas para o desenvolvimento das organizações.

Além disso, pode-se também extrair modalidades propostas para os estilos gerenciais, para os tipos de problemas encontrados nos vários estágios do desenvolvimento da organização e, para um aspecto bastante particular, pode-se

promover a possibilidade de diagnosticar a empresa por setores ou por enfoques dentro da literatura de CVO.

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 ciclos de vida organizacional, geralmente, têm como objetivo analisar a transição das organizações, focalizando, principalmente, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional.

Nota-se, por exemplo, que a corporação surgida em 1870, conforme Drucker (2001), um século depois, passou por grandes e significativas transformações em seu modo de atuação. A visão anteriormente difundida que priorizava os aspectos internos da organização começava a ser substituída por uma nova tendência, reforçada pela globalização econômica e pelas mudanças culturais além da emergência de novos investidores e das mudanças tecnológicas.

Todas essas transformações que, segundo Drucker (2001), vieram se intensificando desde 1970, deram origem a novos modelos de gestão, bem como exigiram mudanças nas habilidades e competências dos gestores para se adaptarem ao novo ambiente em que as empresas estariam se inserindo. Para Mintzberg *et al.* (2006), as organizações em geral não sofrem um processo de evolução numa sequência lógica ou de modo linear e os diferentes modelos de gestão são vistos como a resposta das organizações para essas transformações, adaptando-se às prioridades ou problemas empresariais relevantes de sua época.

Consideradas tais transformações, a análise de CVO insere as organizações em um novo contexto organizacional que, embora não apresente uma completa ruptura com o modelo anterior, apresenta um contexto de negócios mais competitivo que exige da empresa a capacidade de desenvolver novas habilidades e competências, no que tange à construção de capacidades dinâmicas e principalmente a de desenvolver redes de aprendizado (HAMEL; PRAHALAD, 1995). As empresas, independente de

seu porte, são afetadas, ainda que de modo diferente por essas transformações das últimas décadas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Em menor ou maior complexidade, essas mudanças mencionadas acabam por afetar todas as organizações. A complexidade refere-se ao aumento do número de variáveis que os gestores devem considerar em suas decisões e também ao aumento de possibilidades de conexões e interdependências entre essas variáveis, exigindo novas habilidades para uma gestão bem sucedida (GERSICK *et al.*, 1997; GUEIROS; OLIVEIRA, 2000; SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999).

Os desenvolvimentos dos estudos relativos ao ciclo de vida organizacional obtiveram maior 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.

Deve ser ressaltado que, na literatura, não existe um consenso sobre o número de estágios do ciclo de vida organizacional. O que se sabe, segundo os autores, é que o modelo de cinco estágios é o predominantemente utilizado, pois este permite visualizar as relações existentes no ciclo de vida organizacional das empresas. Existem também várias pesquisas que demonstram modelos diferentes de CVOs, algumas apresentando generalidades e particularidades de cada um dos modelos, sendo que estes podem apresentar de três até dez fases de ciclo de vida. (MINTZBERG, 1984; MILLER; FRIESEN, 1984; GREINER, 1998; ADIZES, 1990).

Todos os estudos apresentam estágios bem definidos que podem variar de acordo com a duração de cada um, existindo variações significativas com relação ao número de estágios, pois a maioria dos autores não considera as fases de declínio e morte, argumentando que essas duas não seriam previsíveis dentro do ciclo de vida organizacional. Apesar dessa convergência entre os autores, existem poucas críticas relacionadas à tentativa de generalização dos modelos de ciclo de vida propostos.

### **2.1.1 Principais abordagens do ciclo de vida organizacional**

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 e Friesen (1984) tentaram demonstrar, a partir de um processo de adaptabilidade organizacional, a existência de uma 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 um nível acentuado de informações e a delegação das rotinas empresariais.

Mais adiante, Miller e 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.

O modelo proposto por esses autores tem características da 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 estágio do crescimento é destacado como a busca incessante por novos mercados, fato presente em médias empresas que conseguem obter a maturidade empresarial no que tange a se tornarem mais competitivas num determinado mercado, tornando-se grandes empresas. Já na fase da maturidade, se diminuem os níveis de inovação, a estrutura se torna mais burocrática e a figura do fundador

perde todo 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.

Finalmente se apresenta a fase de declínio organizacional, na qual as tentativas de mudanças já não respondem aos estímulos propostos pelo mercado e pelos administradores, bem como se torna evidente certo descompasso relacionado entre a capacidade de gerenciar e a 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.

É conveniente destacar que 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).

Conforme Daft (1999), o CVO detém a importância de que os administradores conheçam os problemas enfrentados, a maneira pela qual os tomadores de decisão responderam de forma positiva para que a empresa possa conseguir chegar à outra fase ou estágio seguinte alcançando o sucesso de longo prazo.

Raposo e Ferreira (1997) defendem que o CVO pode ser diagnosticado a partir da estrutura, do desenvolvimento e do comportamento das organizações, o que auxilia a compreensão da complexidade do fenômeno de crescimento empresarial e os efeitos que esse fenômeno provoca na evolução das empresas. No entanto, os mesmos autores concordam que boa parte da literatura sobre o CVO é estática, conhecendo-se muito pouco sobre a evolução da estrutura, do desenvolvimento e da tomada de decisão nas organizações.

Apesar disso, observa-se, na literatura sobre CVOs, que os principais estudos se configuram em uma série de estágios de desenvolvimento em comum. Os estudos de Miller e 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:

**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, segundo Lippitt e Schimidt (1967), “*Birth Fase*” e Quinn e Cameron (1983) “*Empresarial*”. A principal distinção descrita pelos autores são a de que as empresas nesta fase são jovens, dominadas pelos proprietários, tendo uma estrutura simples e informal.

**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*”; por Adizes (1979), como “*GO-Go Organização Stage*” e, por Lyden (1975), de “*segunda etapa*”. 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.

**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 uma forma mais burocrática. O objetivo é tornar a empresa mais fácil e eficiente de ser administrada. A fase da maturidade é sugerida pela “*Formalização e Controle de Estágio*”, conforme Quinn e Cameron (1983); denominada “*Fase 2*” por Scott (1971); “*Encenação*”, por Greiner (1972), “*Estágio da Organização*” por Katz e Kahn (1978) e, para Adizes (1979), estágio de maturidade.

**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 e Cameron (1983) como “Elaboração da Estrutura”; por Scott (1971), como “Fase 3”, e por Greiner (1972), como “Coordenação de estágio”.

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*”.

Ressalta-se que, após a distinção de cada fase vivida pela organização, pode-se averiguar que os modelos de ciclo de vida organizacional demonstram que, com o desenvolvimento organizacional, certas características tornam-se cada vez mais presentes, seria o caso da inovação, da flexibilidade, do espírito empreendedor, marcantes nas fases iniciais do ciclo de vida, que vão dando seu lugar às necessidades administrativas e burocráticas, tornando, assim, a empresa menos flexível.

Dessa forma, manter-se atento às fases do ciclo de vida organizacional dá a possibilidade de averiguar as necessidades do empreendimento em cada etapa, traçando um perfil que, conseqüentemente, auxiliará a administração em relação aos aspectos decorrentes das dificuldades apresentadas durante o processo de crescimento organizacional. Outro fator importante que se destaca sobre este enfoque é a relação entre os conhecimentos e as habilidades do empreendedor que reage às adversidades encontradas na tentativa de minimizar possíveis ameaças que a empresa sofre ou sofrerá durante os estágios do seu ciclo de vida organizacional. Os principais estudos sobre ciclo de vida organizacional tentam identificar essa relação entre conhecimentos e habilidades na tentativa de identificar os principais fatores que por eles podem ser considerados como sucesso no empreendimento e indícios de longevidade empresarial nos seus objetos de estudo.

### 2.1.2 Etapas de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional

Todos os processos de desenvolvimento de uma empresa estão compreendidos em uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a sua consolidação. Para que se tenha um melhor entendimento do que é um estágio de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações, buscaram-se, na literatura, textos de diversos estudos para uma melhor definição dos ciclos de desenvolvimento na perspectiva dos seguintes autores: Churchill e Lewis (1983); Kaufmann (1990); Adizes (1990); Macedo (1993) Gersick *et al.* (1997); Marques (1994); Greiner (1998) e Moreira (1999), que serviram de base para a contemplação das etapas do desenvolvimento de uma empresa.

Na literatura, muitos são os pesquisadores que buscaram representar o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações por meio de modelos de CVO: Mount *et al.* (1993), Reynolds (1994), Adizes (1990), Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Scott e Bruce (1971), Greiner (1972), entre outros. Os diferentes modelos desenvolvidos descrevem em fases, etapas ou estágios pelos quais irão passar as organizações durante o seu crescimento. Segundo Lima (2001), cada fase consiste em uma configuração diferente entre elementos: idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e diferenciação vertical.

De maneira geral, tais modelos de ciclo de vida compreendem as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização. A essa combinação de fatores, Reynolds (1994) denomina como Processo Empresarial, dividindo-o em três grandes fases:

A primeira fase, denominada pelo autor como concepção, descreve o período anterior à criação da organização. Acontece quando, num determinado lugar, um ou mais indivíduos decidem iniciar uma organização. Motivados por diversas razões, esses empresários potenciais iniciam um processo de avaliação de alternativas para verificar qual é a melhor opção para alcançar seus objetivos e resultados esperados. Conforme o autor, muitos desses empresários, citados em seus estudos, não

concluem essa fase, porque não conhecem a realidade empresarial e as dificuldades com que irão se defrontar e, assim, concluem que não mais têm condições de levar adiante tal iniciativa empreendedora.

A segunda fase, denominada por Reynolds (1994) como gestação e nascimento, é marcada por dois momentos. Ao ser concebida a ideia, os futuros empresários irão definir o seu projeto de empresa e iniciar as gestões para a abertura da firma. Essa gestação envolverá todos os métodos necessários para registrar a empresa e estabelecer as instalações físicas necessárias para o seu funcionamento. Quando tudo estiver pronto, a empresa estará preparada para abrir suas portas constituindo, assim, a fase por ele denominada como nascimento.

Salienta o autor que não são poucos os que desistem nesta fase. Embora motivados, alguns candidatos a “empresários” percebem que, além de boas intenções, precisam de recursos e de muita dedicação. Mais uma vez, aqueles que estão realmente motivados e capacitados para serem empresários sobrevivem a esse desafio e conseguem passar à terceira fase descrita pelo autor.

A terceira fase, a qual Reynolds (1994) denomina de infância e crescimento, revela-se por meio do período de efetiva operação da empresa. Após o nascimento, parte das novas empresas irá manter seu tamanho inicial, outras, numa pequena proporção, entrarão numa trajetória de crescimento e muitas outras desaparecerão.

Diferentemente do que propõe Reynolds (1994), o modelo proposto por Mount *et al.* (1993), denominado Modelo Gerencial, leva em consideração principalmente o papel desempenhado pelo proprietário nas cinco fases do desenvolvimento de uma organização, sendo a estas incluídas as etapas de transição como partes integrantes do ciclo evolutivo das organizações. As etapas do modelo gerencial são: empresa operada pelo proprietário; transição para uma empresa administrada pelo proprietário; empresa administrada pelo proprietário; transição para uma administração profissional; e administração profissional.

A primeira etapa, conforme os autores, têm foco na ação e, portanto, o sucesso da organização tem dependência relativa na experiência pessoal do fundador e de suas habilidades como técnico ou vendedor (experiência na área comercial).

A segunda etapa ocorre quando o crescimento do volume de vendas resulta na geração de mais vagas de trabalho, o que se configura no próximo desafio do empreendedor: o do abandono da posição de controle absoluto que tinha alcançado na etapa anterior, para assumir o exercício de suas habilidades e conhecimentos gerenciais.

A terceira etapa, configurada como a empresa administrada pelo proprietário, é caracterizada por uma maior descentralização nas tomadas de decisões e um estilo gerencial direcionado à delegação da autoridade, incorporação de tecnologia, implantação de serviços ao cliente ou à obtenção de informações adicionais para manter a competitividade que a empresa passa a adquirir nesta etapa.

A quarta etapa, conforme Mount *et al.* (1993), corresponde à transição para a administração profissional. Até a etapa anterior, toda a autoridade e responsabilidade administrativa se manifestavam por meio do poder nas mãos do proprietário, “dono absoluto”. Para que a empresa possa garantir a sua expansão, seria preciso delegar mais responsabilidades, disponibilizar mais informações. Dessa forma, todas as suas ações incorrerão em modificações estruturais, dando maior ênfase nos processos administrativos e nos investimentos nos sistemas de suporte.

A quinta etapa denominada como administração profissional possui característica marcada pela presença de um diretor geral e uma equipe de direção composta por especialistas em algumas áreas funcionais, que participam das decisões. Compartilham a autoridade e a responsabilidade, trocam informações e organizam uma equipe de planejamento efetivo, de modo a sincronizar e coordenar as ações destinadas a alcançar os objetivos da empresa. Nesta etapa, a atenção estará voltada para a eficiência interna, visto que as organizações que integram essa etapa não possuem a flexibilidade que caracteriza as empresas menos desenvolvidas.

Por analogia ao ciclo de vida dos organismos vivos, podem estes ser plantas, animais ou pessoas, estão submetidos a um fenômeno denominado CVO, o qual se transforma em um processo de sistemas (ADIZES, 1990). Com o passar do tempo, a tendência geral das empresas é efetivar o seu crescimento. A partir do fenômeno do crescimento, a empresa passa a adotar controles mais adequados ao seu CVO.

Por meio do modelo proposto por Adizes (1990), define Kaufmann (1990) que o processo de evolução de uma organização no ciclo de vida pode ser denominado de estágio de desenvolvimento. O desenvolvimento das organizações está relacionado ao perfil dominante do processo gerencial, incluindo neste processo a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade, que, na percepção do autor, são fatores influenciados pelo crescimento.

O estágio de desenvolvimento do ciclo de vida de uma organização é um processo dinâmico que tem grande dependência do modelo de gestão adotado pela organização. O que ocorre, na maioria dos casos, é que a flexibilidade que caracteriza o início da vida organizacional acaba sendo prejudicada pelo sistema de controle criado durante a evolução do empreendimento, o que provoca a lentidão nas ações organizacionais (FROHLICH; ROSSETO; SILVA, 2007).

Galbraith (1982) destaca que as organizações podem ser analisadas por diferentes dimensões, na concepção dos seus estágios de desenvolvimento, envolvendo tarefa, pessoas, estrutura, processo de decisão e sistemas de recompensa. Ao longo desse ciclo de vida, esse processo de sistemas sofre mudanças e revela padrões previsíveis e repetitivos de comportamento. Em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como dificuldade ou problemas de transição que o sistema precisa superar, enfrentando mais cedo os problemas futuros, ou evitando-os por completo, pois as mudanças passam a ser imprevisíveis.

### **2.1.3 Ciclo de Vida Organizacional em Pequenas e Médias Empresas**

Partindo do pressuposto do Ciclo de Vida Organizacional, faz-se necessário demonstrar a importância que se deve atribuir às pequenas empresas que têm participado ativamente da história das organizações. As pequenas empresas surgiram com o artesanato e o comércio e sob a influência da Revolução Industrial expandindo para a manufatura.

Na atualidade, esse tipo de empresa está presente em vários setores econômicos, com presença importante no cenário político, econômico e social mundial, de forma que alguns pesquisadores afirmam que nenhum país em desenvolvimento se consolidaria sem a sua efetiva participação no cenário econômico-financeiro mundial (RAMOS, 1995; JULIEN, 1997).

Na literatura, verifica-se que alguns estudos sobre pequenas empresas se concentravam em tratá-las como miniaturas das grandes empresas ou como pequenas que ainda não cresceram. As formulações propostas por esses estudos eram mais resultados de ajustes das teorias desenvolvidas para as grandes empresas do que uma teoria específica e voltada às tipicidades da sua realidade organizacional (RAMOS, 1995; JULIEN, 1997).

Assim, as formulações teóricas pressupostas às pequenas empresas estariam relacionadas a um crescimento incondicional ou que, pelo menos, morressem tentando alcançá-lo. Esses conceitos não condicionaram satisfatoriamente as demandas teóricas das pequenas empresas, pelo fato de que pequenas empresas não contêm o seu interesse pelo crescimento irrestrito, e a compreensão dos seus fenômenos organizacionais é diferente do que é difundido nas grandes empresas (RAMOS, 1995; JULIEN, 1997).

Verifica-se que estudos recentes tentam elucidar uma série de interpretações teóricas que contribuem para amenizar esse déficit de atenção que tais empresas vêm recebendo dos pesquisadores. Trata-se da teoria do ciclo de vida organizacional em relação às microempresas e empresas de pequeno porte (DANDRIDGE, 1979; GALBRAITH, 1982; CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999).

As contribuições teóricas relativas aos estudos sobre CVO de microempresas e empresas de pequeno porte identificam e analisam os fenômenos relacionados aos períodos de desenvolvimento das empresas. Esses períodos têm sido postulados como fatores contingenciais importantes para explicação do que ocorre na empresa durante o seu desenvolvimento e na prescrição de suas habilidades e conhecimentos gerenciais (KIMBERLY; MILES, 1980; ROBINSON JR. *et al.*, 1984; ADIZES, 1990).

Entretanto, as pesquisas que se referem ao CVO detêm pouca similaridade com outros temas de pesquisas acadêmicas. Um dos principais motivos para essa dificuldade de relacionar os estudos sobre CVO a outros estudos é que, embora ele possua um delineamento teórico consolidado por meio da literatura, apresenta ainda forte singularidade acadêmica.

Considera-se que, para uma melhor aplicação da teoria do CVO nos estudos sobre a pequena empresa, propõe-se um modelo de categorização dessas empresas por estágio, conforme o modelo proposto por Adizes (1990), que tem a preferência na sua utilização por parte dos pesquisadores.

A busca na literatura demonstra que várias são as mudanças no comportamento organizacional sendo vinculadas ao tamanho da empresa (DANDRIDGE, 1979; KIMBERLY; MILES, 1980; ROBINSON JR. *et al.*, 1984; ADIZES, 1990 LEONE, 1999). Conforme os autores, as empresas com tamanhos diferentes apresentam problemas diferentes, que demandam soluções diferentes (LEONE, 1991), especialmente nas pequenas empresas onde o dirigente conhece e mantém contato pessoal, comum e diário, com todos os funcionários. Diferentemente do percebido nas grandes organizações onde o presidente apenas sabe onde estão e quantos são os seus colaboradores, não tendo contato direto com eles (DRUCKER, 1981).

Tais questões são pleiteadas pelos pesquisadores que se interessam por determinada área acadêmica, e que precisam criar categorias de análises, criando estudos que necessitam de formular quais são as atitudes políticas de incentivos e de proteção relacionadas aos diferentes portes de empresas que são contempladas pelas atividades governamentais (DRUCKER, 1981). Nas últimas décadas, as pesquisas que tenderam a relacionar as várias medidas foram sugeridas para se definir os portes das empresas; entretanto, elas ainda não conseguiram de modo unânime se estabelecer entre a comunidade acadêmica (TORRÈS; JULIEN, 2005). Diversas são as definições possíveis, as quais divergem entre os autores, entre países e entre os órgãos oficiais de um mesmo país (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; RAMOS, 1995; JULIEN, 1997). Dessa forma, mesmo que não haja consenso sobre os critérios para a sua definição em relação aos portes das empresas, é necessário distinguir o que é uma pequena empresa, antes de se teorizar sobre ela.

Ressalta-se tal importância para que este tipo de organização não seja observado de maneira diferente, em relação às suas características empresariais.

A literatura sobre CVO aponta diversos estudos que se baseiam no intuito da utilização de alguns parâmetros de ordem quantitativa. Dentre os mais utilizados, destacam-se: o número de empregados por setor econômico, o montante de faturamento, o volume de vendas por períodos e o capital social (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991). Porém não são unânimes em dizer tais autores que, em determinadas situações, tais critérios não traduzem a realidade das pequenas empresas, uma vez que eles identificaram apenas elementos superficiais, não observando os aspectos dos comportamentos internos e das relações com os outros integrantes do mercado.

As considerações que são baseadas apenas nesses critérios quantitativos podem levar uma empresa a ser identificada como pequena, mas, quando se analisa a partir de outro enfoque, ela pode pertencer a outro porte. Tal situação desconfiguraria a definição precisa do porte das empresas e comprometeria a análise dos resultados nos estudos sobre pequenas empresas (DRUCKER, 1981).

Na tentativa de amenizar essas diferenciações, é observada uma crescente aceitação entre os autores relativa à utilização de critérios de ordem qualitativa. Entre os critérios qualitativos presentes na literatura, destacam-se: o tipo de propriedade, o tipo de vínculo entre a família e a empresa, o grau de dependência em relação a outras empresas, o nível de centralização das decisões e o tipo de estrutura organizacional (DRUCKER, 1981; RAMOS, 1995).

Dentre outros critérios, o que merece principalmente tais considerações seria o do tipo de estrutura, pois seria possível identificar o tamanho da empresa, ou seja, conforme Drucker (1981) considera, existe uma relação entre o seu porte e o tipo de estrutura assumida pela empresa. Entretanto, critérios qualitativos analiticamente relevantes não são utilizados com muita frequência, dada a sua dificuldade de tratamento, principalmente, quando a amostra envolve um grande número de empresas (JULIEN, 1997, LEONE, 1991; TORRÈS; RAMOS, 2005).

Na literatura sobre CVO, existem alguns estudos sobre as pequenas e microempresas que também incluem tal problema, o da categorização por porte empresarial, fator este que pode ser destacado como o de alto índice de mortalidade de empresas (GERSICK *et al.* 1997, BERVELAND; LOCKSHIN, 2001). Percebe-se, por meio de pesquisas desenvolvidas pelo Sebrae (1999), que, em uma amostra de dados relativos às empresas brasileiras, esse índice alcançaria 73% do total no terceiro ano de criação, confirmando as dificuldades encontradas pelo empreendedor brasileiro.

Outros pesquisadores afirmam que uma grande empresa poderia conservar várias práticas e características do seu período de pequena empresa (TORRÈS; JULIEN, 2005). Foi a partir da inferência produzida nesses estudos, que autores, como Torrès e Julien (2005), discutem, de forma incipiente, em uma linha de pesquisa sobre CVO, a definição de outros critérios de classificação fundamentados por um referencial diferenciado. Esses autores escrevem seus textos embasados pela tese de que as especificidades e características das pequenas empresas são dispostas a diferentes condições, retratando que a classificação de pequena empresa pelo número de funcionários não seja talvez a mais apropriada, ou pelo menos não permita começar a discussão sobre as características que tornam as pequenas empresas diferentes das grandes. Esses autores apoiam-se na ideia de que tais diferenças abrangem todas as esferas de atuação das pequenas empresas, desde a área operacional até a estratégica.

Demonstradas tais particularidades, os referidos estudos interessam-se pelas características da esfera relacionada à direção, as quais são denominadas como especificidades na gestão da pequena empresa. Para retratar essas especificidades, foi proposto o uso de uma tipologia com quatro dimensões, diferentemente da tipologia sugerida nos estudos de Mount *et al.* (1993) que introduziam uma tipologia retratada em cinco etapas relacionadas ao CVO das pequenas empresas.

As tipologias adotadas para referenciar a análise de CVO das pequenas empresas divergem em características de um estudo para outro, o que menciona Hall (1984) ao defender que a formulação de tipologias é útil para determinar quais são as variáveis organizacionais que devem ser investigadas, pois os padrões de comportamentos organizacionais podem ser descritos em forma de modelos

interpretativistas imperativos e analíticos. Há, no entanto, dificuldades percebidas pela teoria administrativa no que se refere à possibilidade de descrever os comportamentos e as influências das relações organizacionais mais complexas, para que estas possam contribuir de maneira mais eficiente na tentativa de teorizar, de construir, de projetar e de operar as organizações denominadas pequenas (HALL, 1984; NADLER *et al.*, 1994).

Na literatura sobre CVO para as pequenas empresas, são apresentadas tipologias que se baseiam nos trabalhos teóricos de Gartner (1985), Nadler *et al.* (1994) e Leone (1999) e no trabalho empírico de Terence (2008). Os delineamentos presentes nas tipologias de Gartner (1985) e Leone (1999) são específicos à pequena empresa, enquanto os de Nadler *et al.* (1994) introduzem a pequena empresa, porém por meio do âmbito geral. Ressaltam-se os estudos de Gartner (1985) que dedicaram uma especial atenção no desenvolvimento de suposições nas relações causais entre as variáveis pertencentes às dimensões dos indivíduos, sobre o enfoque do ambiente organizacional, do processo e da organização.

Os estudos de Leone (1999) sintetizaram as especificidades da pequena empresa em três vertentes: a organizacional, a decisional e a individual. Já a tipologia de Nadler *et al.* (1994), mesmo que não desenvolvida especificamente para a pequena empresa, possui uma boa aceitação e apresenta grande utilidade quando associada à realidade das empresas desse porte.

São peculiaridades das pequenas empresas a existência de um enquadramento, no grau de formalização, da sua estrutura e dos seus processos (SCHEIN, 1980). Nessa perspectiva, a pequena empresa se desenvolve, sofrendo mudanças no modo de lidar com as suas demandas. Dessa forma, quanto mais desenvolvida, a empresa tenderá à formalização e ao distanciamento da união entre empresa e família (SCHEIN, 1980; LEONE, 1999).

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (1999), apesar de reconhecer que as pequenas empresas constituem um segmento importante para a vitalidade socioeconômica de um determinado país, o número de insucessos desse tipo de empresa é alarmante. Em uma simples busca na literatura e na mídia estatística, pode-se observar uma série de índices que identificam a mortalidade de pequenas

empresas em torno de 70% até o final do primeiro ano, chegando a mais de 95% ao final do quinto ano do início das atividades, o que, na percepção de Deakins (1996), insiste em vigorar em outras economias mais desenvolvidas do que a brasileira.

No contexto brasileiro, Gonçalves e Koprowski (1995) referem-se aos resultados de pesquisas realizadas pelos órgãos de fomento como Sebrae que divulgam a realidade gerencial das pequenas empresas, tendo sido encontrado nos seus estudos que 35% não utilizavam planejamento de produção, 37% não realizavam apuração de custos, 39% não utilizavam controle de estoques, 41% não faziam fluxo de caixa, 43% não utilizavam planejamento de vendas, 50% não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia, 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade, 72% não tinham *lay-out* planejado, 75% não programavam investimentos, 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro, 80% não faziam treinamento de recursos humanos e 83% não utilizavam técnicas de *Marketing*.

O estudo de Gonçalves e Koprowski (1995) sugere a necessidade, portanto, de desenvolver métodos e procedimentos para interferir e atuar sobre uma mudança nas pequenas empresas. Diferentes perspectivas teóricas, utilizando-se de tipologias diferentes podem tecer considerações sobre as bases da integração dos conceitos do Comportamento Empreendedor e do Ciclo de Vida das Organizações para uma melhor compreensão da realidade das pequenas empresas e de quais atitudes deverão ser tomadas para o planejamento de tais intervenções que afetem sua eficácia para que se possa garantir a longevidade empresarial.

Vários autores, no cerne de seus estudos, argumentam que as empresas, ao longo do seu período de desenvolvimento, passam por períodos previsíveis e, em cada período, apresentam características similares, principalmente quanto a sua estratégia, a sua estrutura e os seus processos. Essa área de estudo é denominada de Ciclo de Vida Organizacional por diversos autores que utilizam a denominação e tendem a criar tipologias diferenciadas para que seja possível explicar o fenômeno da longevidade empresarial (GREINER, 1972; KYMBERLY; MILES, 1980; CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; O'RAND; KRECKER, 1990; DODGE; FULLERTON; ROBBINS, 1994; ADIZES, 1990).

Tais tipologias tendem a compor o arcabouço dos estudos de CVO sendo que estes divergem também quanto à ênfase ao porte de empresa. Existem modelos voltados para as grandes empresas, modelos direcionados para as pequenas e modelos genéricos. Os estudos a seguir representam modelos direcionados à pequena empresa que darão enfoque às especificidades desse tipo de organização.

Segundo Lima (1999), as empresas consideradas como pequenas, diferentemente das grandes empresas, têm uma capacidade inferior na utilização de seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torná-lo mais satisfatório às suas necessidades. As grandes empresas possuem vários recursos, podendo utilizar-se de propagandas persistentes para modificar a atitude do mercado consumidor em relação aos seus produtos ou serviços e imagem, enquanto as pequenas empresas sofrem restrições e dificuldades na formação de sua imagem e exposição de seus produtos ou serviços. Diferentemente das grandes empresas que dispõem de mais tempo disponível para dedicar-se à compreensão das mudanças ambientais; por outro lado, as pequenas despendem seu tempo com todo tipo de trabalho ligado à ação, que também podem ser alterados por meio de tais mudanças.

As perspectivas demonstradas revelam que são poucos os estudos que têm abordado temas relacionados ao CVO para as pequenas empresas. Como ressaltam Miles *et al.* (2000, p 64):

Relativamente muito pouco é conhecido sobre como pequenas empresas respondem ao dinamismo ambiental, tanto estruturalmente como estrategicamente [...] considerando que a gestão de pequenas empresas é na maioria das vezes fundamentalmente diferente da gestão de grandes empresas [...] muitos achados empíricos baseados em amostras de grandes e médias empresas podem não ser pertinentes para o contexto de pequenas empresas.

As afirmações de Miles *et al.* (2000) tendem a observar as alterações do CVO das pequenas empresas a partir do modelo criado por Dodge, Fulerton e Robbins (1994) desenvolvido a partir dos avanços literários sobre a prática de ações estratégicas em pequenas empresas, diante dos desafios criados pelos estágios de CVO em que se encontram e do tipo de competição que devem enfrentar diante do mercado. Assim, os estudos a partir do pressuposto de CVO têm prevalecido como uma constatação de diferentes situações ambientais para grandes e médias empresas.

Dodge e Robbins (1992) partem de uma discussão sobre as dificuldades de uma simples aplicação dos modelos de CVO em pequenas empresas. Consideram tais autores que esse tipo de empresa passa por um processo crítico no início de suas atividades, constatando-se um alto grau de mortalidade, tanto em países desenvolvidos como em não desenvolvidos. Afirmam que a produção de conhecimentos sobre os estágios e sobre o tipo de problemas vivenciados pelas pequenas empresas, em cada estágio do CVO, seria desejável para melhor poder de intervenção na tentativa de garantir a sobrevivência e crescimento da organização. Ao revisarem a literatura, os autores destacam de uma maneira sintética, uma tendência para conceituação de quatro estágios, denominados pelos autores como estágio empreendedor, estágio de expansão ou de crescimento, estágio de proteção de domínio/expansão e estágio de estabilização.

Entre as particularidades encontradas nos estudos relativos às pequenas empresas, enfocadas na ótica do empreendedorismo, na análise do caso brasileiro, mencionam-se o desaquecimento econômico do país e os efeitos de crises externas, como elementos desse processo (GEM, 2002).

Os aspectos dos efeitos do ambiente econômico são relevantes sobre as pesquisas relacionadas às pequenas empresas, evidenciando a necessidade de buscar o aprendizado proposto no papel dos empresários no modo de inserção das pequenas empresas em ambientes empresariais com diferentes características (SHANE, LOCKE; COLLINS, 2003).

Os estudos relacionados às mudanças ambientais tendem a focar, conforme Gimenez (1990), a observação do que se denomina comportamento estratégico do pequeno empresário, ressaltando as questões sobre a percepção das transformações ambientais, destacando o caráter introvertido da prática de gestão nas pequenas empresas, vislumbrando a identificação de oportunidades e ameaças, contribuindo para a percepção dos pontos fortes e fracos da organização, de maneira a introduzir formas de reação às transformações ambientais, traduzidas nas ações para refletir sobre os pontos fortes e o que fazer em relação aos pontos fracos que estão presentes nas práticas de gestão do pequeno empresário.

Todas essas prerrogativas são conferidas às pequenas empresas, tanto em regiões desenvolvidas como naquelas em desenvolvimento. Esse tipo de empresa traz desafios em relação à compreensão das suas práticas de gestão, relacionando-as às estratégias de atuação adotadas pelos pequenos empresários (CARVALHO *et al.*, 2000).

Alguns estudos tendem a objetivar suas pesquisas na investigação sobre como os empresários, proprietários e dirigentes de pequenas empresas reagem às mudanças ambientais, considerando o estágio de ciclo de vida das empresas. Para esse determinado tipo de trabalho, esses estudos tendem a adotar o modelo proposto por Dodge *et al.* (1994) para pequenas e microempresas.

Os estudos que utilizaram o modelo proposto por Dodge *et al.* (1994) partiram do pressuposto de que tais autores procuraram particularizar a problemática da mudança de estágio de CVO desse tipo de empresa, buscando compreender a relação existente entre o estágio de ciclo de vida e a percepção de dirigentes de empresas inseridas em ambientes com competição intensa ou com pouca competição, estudando, de forma quantitativa, um grande número de empresas.

Conforme mencionado por Wu e Young (2002), há evidências de que as pequenas empresas e as microempresas têm preocupações diferenciadas durante o seu CVO. Os seus administradores podem interpretar de maneira diferente o ambiente empresarial, conforme resultados de pesquisa realizada na Austrália por Huang e Brown (1999). Esses autores destacam como problemas principais para as pequenas empresas as vendas e o *marketing*, mas também o planejamento, a falta de experiência administrativa dos administradores, particularmente sobre a gestão do crescimento que influencia diretamente no seu CVO.

Na perspectiva adotada pelos autores, deve-se ressaltar que, apesar das evidências de dificuldades para as pequenas empresas manterem-se funcionando, reconhece-se a importância desse tipo de empresa para o crescimento da economia em vários países do mundo, principalmente pelo fato de absorverem mão de obra não qualificada e terem um caráter flexível na adaptação a demandas de novos polos de desenvolvimento, o que tende a facilitar a inovação tecnológica (WU; YOUNG, 2002; MILES *et al.*, 2000).

A estrutura mercadológica permite que as organizações em geral possam competir em um mesmo ambiente pelos mesmos clientes, com produtos iguais ou substitutos. Assim, as pequenas empresas, por meio das atuações dos seus gestores, devem se adaptar ou funcionar de modo autônomo. Para Dodge, Fulerton e Robbins (1994), não existe nem total dependência nem total autonomia.

Dessa forma, os administradores de uma organização terão a necessidade de adaptarem-se a um ambiente altamente competitivo, pois irão perceber que tais problemas existem e, em relação a eles, deverão encontrar soluções diferentes daquelas que estão inseridas em um ambiente com pouca ou nenhuma competição.

Autores, como Lima (1999), tendem a afirmar, apoiados na perspectiva de Mintzberg *et al.* (2000), que o caráter não intencional da formação estratégica nas pequenas empresas não reside exatamente na emergência de padrões estratégicos não esperados ou previsíveis que podem ser reconhecidos e tais padrões começam a ser modelados pelo proprietário dirigente que identifica certas compatibilidades e complementaridades deles em relação à sua visão estratégica empresarial.

Já outros autores, como Beverland e Lockshin (2001), formulam ponderações a respeito da concepção prevalecente de que todas as pequenas empresas tenderiam para a busca de crescimento, o que está presente em várias tipologias, havendo necessidade, entretanto, de estudos em profundidade, de natureza qualitativa, visando apreender aspectos como estes, sobretudo as diferentes reações possíveis das pequenas empresas em relação ao ambiente que as levariam à concepção da longevidade empresarial.

Diante de várias análises que se constituem a partir da observação dos estágios do CVO nas pequenas empresas, de certo, o que é preconizado pelos autores, certamente, baseia-se nos conceitos relacionados à teoria do ciclo de vida organizacional na tentativa de que sejam analisados os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações ao longo do tempo e das suas capacidades de adaptação ao ambiente (GUPTA; CHIN, 1994; O'RAND; KRECHER, 1990).

A adoção de tipologias diferenciadas para que seja explicado o fenômeno do CVO é uma opção teórica de extrema relevância para que se realizem analogias sobre os aspectos do desenvolvimento das empresas durante os períodos de sua existência (O'RAND; KRECHER, 1990; ADIZES, 1990; KIMBERLY, 1979), não obstante, a adoção de um modelo e de um pressuposto de que as empresas, durante a sua existência, passam por estágios e, em cada um deles, apresentam um conjunto de similaridades e de demandas iguais as quais permitem, dessa maneira, tais análises.

O modelo que mais se aproxima na tentativa de que seja explicado o fenômeno do CVO das microempresas e empresas de pequeno porte é o modelo de Adizes (1990) sendo que este modelo é um dos precursores nos estudos referentes ao ciclo de vida das organizações. O modelo proposto pelo autor enfoca que as organizações vivem três períodos distintos, que são o crescimento, o segundo nascimento e a maioridade e o envelhecimento. O estágio de crescimento é subdividido em outras etapas que são: o namoro - o momento em que a organização existe apenas como ideia; a infância - período em que a ideia é colocada em prática; o toca-toca - fase em que a ideia já está funcionando. Nos estágios do segundo nascimento e da maioridade, a empresa renasce, ou seja, vive-se a adolescência - momento em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador - e a plenitude - momento em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período vivenciado pelas empresas é o do envelhecimento que engloba a organização estável - a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade; a aristocracia - momento em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo; a burocracia incipiente - momento em que os maus resultados se tornam evidentes; a burocracia - momento em que ninguém mais tem um compromisso com a organização.

Outros modelos de ciclo de vida organizacional, tais como o de Greiner (1972), reeditado no ano de 1998; o de Galbraith (1982); o de Churchill e Lewis (1983); o de Scott e Bruce (1987); Hanks *et al.* (1993); e o mais recente, de Lester *et al.* (2003), não conseguiram uma adaptação às especificidades das microempresas e empresas de pequeno porte, o que pode ser explicado pelo fato de que, nos últimos anos, tais estudos e relatórios de consultoria em diferentes campos da análise organizacional têm enfatizado aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com

o fenômeno da globalização econômica. Dessa maneira, tais modelos teriam uma melhor aplicação em médias e grandes empresas que são mais sensíveis aos efeitos que tal fenômeno trouxe à economia (DORNELAS, 2001; MENEZES; RIBEIRO, 1997; SAUER; COLOSSI, 1996).

#### **2.1.4 Ciclo de vida e as variáveis organizacionais**

Os estudos recentemente publicados sobre o CVO, conforme Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), procuram diagnosticar a variação exercida pelas características organizacionais no decorrer do tempo. Tais características implicariam em alterações de dimensões estruturais das organizações. Dessa maneira, em diferentes estágios de vida, as organizações passaram a apresentar diversos atributos específicos e uma maneira de agir distinta.

Hofer<sup>1</sup> (1980), citado por Herbert e Deresky (1987), consideram que são vários os autores que tendem a esse caminho, com variações, apresentando várias tipologias que procuram responder à questão sobre como as empresas deveriam competir em um dado campo industrial ou comercial, associando as questões relativas às 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 e Lewis (1983), tal otimização na utilização dos recursos disponíveis na fase do declínio é uma das opções disponíveis na fase de maturidade, enquanto Greiner (1972) defende que o estágio de declínio depende das respostas das organizações aos problemas inerentes aos estágios.

O que se diferencia de tais percepções está presente nos estudos de Hanks *et al.* (1993) que procura duas condições que explicariam a ausência do estágio de declínio em alguns modelos: primeiro, é que as implicações do declínio na estrutura e nos sistemas são menos previsíveis do que quando associadas com o crescimento

---

1 HOFER, Charles W. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**. Vol. 1, nº 1, p. 19-31; 1980.

da empresa; segundo: é porque o declínio, eventualmente, pode ocorrer a partir de qualquer estágio, o que influenciaria tal competição em um campo industrial ou comercial.

Outros estudos tendem a enfatizar que os problemas particulares das organizações são enfrentados num dado período de tempo. Tais estudos que defendem essa perspectiva parecem estar fortemente associados com a posição da empresa numa etapa particular de crescimento (GALBRAITH, 1982; KANZANJIAN, 1988; FERREIRA, 2003).

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 pré-concepção ou de um estágio de declínio ao modelo. A quantidade de estágio altera-se entre os autores: de três estágios (COOPER, 1979; MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998) a dez estágios (ADIZES, 1990). Galbraith (1982) e Adizes (1990) incluíram um estágio inicial, e Miller e 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 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 maior destaque, como o trabalho de Quinn e Cameron (1983), que buscam apresentar diferentes modelos que representam o estágio de CVO, produzindo, a partir dessa 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 e 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 adotassem 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).

Uma descrição detalhada sobre as etapas do ciclo de vida pode ser encontrada na literatura exposta por Hanks *et al.* (1994) que apresentou sua teorização em que cada etapa do ciclo de vida consistia numa única configuração de variáveis relacionadas com o contexto e a estrutura das organizações.

A partir da adoção da utilização de modelos de ciclo de vida, os pesquisadores passaram a dar uma 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 maior dos estudos de ciclo de vida organizacional é o de análise das mudanças que ocorrem, ao longo do tempo, nas organizações empresariais.

Outras observações que podem ser obtidas por meio dos estudos de Miller e 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 apresentarem estruturas simples e informais.

Em relação à dimensão estratégica das empresas, os autores afirmam que a existência da inovação nas linhas de produção sustenta a adoção estratégica de procurar novos nichos de mercado e considerar tais riscos substanciais. Tal percepção depreende das inferências realizadas nos estudos de Adizes (1990), em que o sucesso do primeiro estágio de vida das organizações depende do nível de compromisso do fundador com relação a sua empresa na fase inicial.

O segundo estágio de CVO tende a dar enfoque ao processo de formalização ao se estabelecer por meio das características presentes nas etapas de elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. "Ocorre o estabelecimento formal de objetivos, o desenvolvimento de controles sistemáticos e a implantação de sistema de planejamento" (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992).

O segundo estágio é representado pela estrutura burocrática, que enfatiza a previsibilidade no comportamento organizacional. "As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo", o que se confirma por meio dos expostos nos textos de Mintzberg (2003, p.46 ).

O terceiro estágio de CVO, em que o enfoque organizacional se estabelece por meio da flexibilização, também é conhecido como o de maturidade organizacional. A principal característica desse estágio é a atitude da organização em buscar a descentralização, dando ênfase à profissionalização de seus funcionários. São fatos corriqueiros nesse estágio o da diversificação da linha de produtos e é onde são realizados investimentos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. A empresa busca a criatividade e a inovação. Enfim, a empresa busca um maior domínio sobre o seu mercado, possuindo maior preocupação com a sua responsabilidade social.

As organizações percorrem várias etapas de crescimento em que são encontrados diversos problemas, que resultam dos diferentes estilos de gestão, prioridades e configurações estruturais (HANKS *et al.*, 1994; FERREIRA, 2003) tendem por consequência a adaptarem-se aos diferentes tipos de estratégias e procedimentos (BEVERLAND; LOCKSHIN, 2001).

As concepções preestabelecidas do que se pode esperar na etapa seguinte de desenvolvimento procuram reafirmar que o crescimento seja útil no planejamento do futuro organizacional (SCOTT; BRUCE, 1987). Ao analisar tais abordagens, deve-se considerar que esses modelos têm sido muito criticados.

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

Tal vertente também é caracterizada nos estudos de Penrose (1959), cuja maior crítica refere-se à análise biológica aplicada às empresas, em que se entende que tais evidências avaliadas não suportam 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 este enfoque, afirma Phelps *et al.* (2007) que as empresas não atravessam etapas de ciclo de vida, mas sim, enquanto crescem, enfrentam vários problemas que, quando atingem um determinado nível crítico denominado de

“pontos extremos”, têm que ser resolvidos para que a empresa possa ter continuidade com sucesso, se a empresa pretende continuar no crescimento.

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 e Prange (1991), Glasl e Lievegoed (1993), Machado-da-Silva Vieira e Dellagnelo (1998) e Sippel e Bulgacov (1999).

Na percepção de Martinelli (1995b), 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 com um ambiente complexo e desconhecido, levando 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 e Cameron (1983) elaboraram uma síntese extraída de nove modelos de ciclo de vida organizacional, 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 estudar a evolução das dimensões organizacionais. Os estudos de Miller e Friesen (1984) apontam cinco estágios para o ciclo de vida das corporações: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Os estudos 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 que cada estágio

demonstrasse certas diferenças significativas dos outros estágios em relação a essas quatro variáveis.

Conforme os estudos de Miller e Friesen (1984), à medida que as organizações evoluem no modelo do ciclo de vida, aumenta-se a complexidade do ambiente e das tarefas administrativas. Afirmam, ainda, que as organizações se alternam entre fases de inovação (nascimento, crescimento e renovação), estabelecendo ou renovando competências organizacionais, e fases conservadoras (maturidade e declínio), quando a ênfase é sobre a eficiência empresarial.

Por meio das perspectivas adotadas por Miller e Friesen (1984), alguns estudos fundamentam-se no argumento de que as características da dimensão estratégica das empresas são significativamente diferentes nos diferentes estágios de ciclo de vida organizacional (MILLER; FRIESEN, 1984). O que também pode ser observado 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 aponta a existência do modo empreendedor, adaptativo e de planejamento de formação de estratégias, sugerindo que as organizações normalmente utilizam-se de uma combinação desses fatores para alcançar a longevidade empresarial.

A adoção teórica desses pressupostos, tende a confirmar que tanto fatores externos como internos evoluem na trajetória de crescimento das empresas, alterando suas características gerais da sua funcionalidade. As empresas experimentam diferentes situações e alterações na sua estrutura e nos seus processos ao longo do tempo, caracterizando diferentes estágios de seu ciclo de vida (MILLER; FRIESEN, 1984). Argumentam os autores que a abordagem desenvolvimentista detém uma maneira sistemática para o entendimento dos padrões de transformação das diferentes dimensões organizacionais, tais como: ambiente, estratégia e estrutura.

Ainda os estudos de Miller e Friesen (1984) apontam que empresas que não crescem nem diversificam suas atividades, ao longo do tempo, tendem a permanecer no mesmo estágio de desenvolvimento. Não necessariamente as empresas mais antigas tendam a apresentar estruturas mais complexas e

elaboradas do que as mais jovens, esses pesquisadores acreditam que a evolução organizacional é predominantemente causada pela estratégia e pelo próprio processo de crescimento no ciclo de vida organizacional das empresas.

Ao serem diagnosticadas tais características, deve-se ressaltar, assim como afirmam Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e Adizes (1990), que as etapas não se relacionam à idade cronológica da organização. Demais autores, como Lippitt e Schimidt citado por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), concluíram em seus estudos que a correlação entre idade e o estágio de desenvolvimento é fraca. Já Kimberly (1979) citado por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), afirma que o tempo não interfere na determinação das fases do ciclo de vida organizacional.

A atividade empreendedora, segundo Mintzberg (1973), é comumente adotada em organizações jovens, pequenas empresas e que possuem uma estrutura de poder bastante centralizada. Com base em diferentes trabalhos acadêmicos (GREINER, 1972; MILLER; FRIESEN, 1984), são avaliadas as características típicas de empresas que se encontram nos estágios iniciais do modelo de ciclo de vida organizacional. É perceptível, no estágio inicial do modelo de ciclo de vida organizacional, que o modo empreendedor de formação de estratégias parece ser aquele mais adotado e com mais frequência. Nessa fase de desenvolvimento, a autoridade para a formação de estratégias é do grande líder organizacional.

Os estudos do ciclo de vida das organizações tendem a objetivar as ocorrências devidas ao longo da existência das organizações. Sob este enfoque, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) propõem um modelo baseado em três estágios, que possuem como variantes questões referentes à estrutura, estratégias, planejamento e ao controle organizacional para explicar o fenômeno do CVO.

Com o passar do tempo, as organizações se modificam, notadamente em função do ambiente em que a empresa atua, podendo ser classificadas como velhas ou jovens. O tempo e o tamanho não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com uma longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens (ADIZES, 1990).

O estudo do fenômeno do CVO é uma abordagem dinâmica das organizações, constitui-se numa forma útil de se pensar em crescimento e modificações organizacionais. Como conceitua Adizes (1990), as organizações, assim como os organismos vivos, nascem, crescem e envelhecem. Além dessas afirmações, considera o autor que os embates e as dificuldades normais existem em cada estágio dos ciclos de sua existência, além dos problemas usuais da transição ao ingressarem numa nova fase de desenvolvimento.

Conforme Daft (1999), crescer não é fácil, a cada vez que uma organização entra numa nova fase do ciclo de vida, ela percorre um universo diversificadamente novo, com uma nova perspectiva de regras sobre como a organização deve funcionar e relacionar-se com o ambiente externo.

Morgan (1986) destaca uma forma de ver e pensar que ultrapassa a forma como entendemos o mundo à nossa volta. Machado-da-Silva Vieira e Dellagnelo (1998) defendem que os estudos do ciclo de vida têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações, visando a demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo, assim, nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente entre si.

Não obstante, afirma Quinn e Cameron (1983), a necessidade de um ponto importante a ser considerado é que os modelos de eficácia organizacional (modelo de objetivos racionais, sistemas abertos, relações humanas e de processos internos) sofrem alterações decorrentes do próprio processo de evolução da organização (estágios do ciclo de vida). Seus estudos possuem a argumentação de que alguns dos modelos de eficácia são importantes para a avaliação da eficácia da organização em determinados estágios do modelo de ciclo de vida. Por conseguinte, as ações organizacionais, que são direcionadas para concretizar os objetivos da empresa, são periodicamente reorientadas por meio das análises que sejam adaptadas à nova realidade organizacional.

As percepções formalizadas a partir dos modelos tradicionais de CVO encontrados na literatura apresentam fases que refletem crescimento, maturidade e decadência,

mas diferem principalmente quanto ao número de fases e quanto aos elementos organizacionais descritos. O modelo gerencial proposto por Mount *et al.* (1993) considera preponderante o papel desempenhado pelo proprietário durante o processo de desenvolvimento da empresa como fator de diferenciação.

Os modelos de CVO pretendem auxiliar a compreensão do processo evolucionário das empresas sob aspectos diversos. Dessa forma, tais modelos que possuem um enfoque dito tradicional privilegiam a análise das fases evolutivas enfatizando aspectos, como: os produtos, as vendas e o crescimento da empresa. Porém há a necessidade de o enfoque gerencial focar os aspectos administrativos, considerando os problemas na transição de uma etapa para a outra (LEZANA; LANZA, 1996).

As pesquisas empíricas sobre as atividades industriais são as que possuem a maior concentração literária em relação ao tema de ciclo de vida organizacional. Os textos, na maioria das vezes, tentam elucidar as diversas trajetórias que as indústrias passam no caminho do nascimento à maturidade. Nesse sentido, o número de organizações tem um crescimento relativamente lento no início de suas atividades, tornando-se, no decorrer do processo, relativamente rápido até a chegada da fase de maturidade.

Na percepção de Anderson; Tushman, (1990); Gort; Klepper, (1982); Nelson; Winter, (1982), essa situação é ocasionada principalmente pela diversidade organizacional, em que as transformações no ciclo organizacional são as mudanças estruturais intensificadas, denominadas pela literatura como “*design* dominante”, que dão maior ênfase no processo incremental de inovação mais radical, relacionando os produtos às capacidades da gestão industrial (ABERNATHY; UTTERBACK; 1975).

Estudos relacionados à construção do “*design* dominante” efetivaram uma série de contribuições significativas para explicar como a evolução da tecnologia influencia a sobrevivência das empresas industriais (SUAREZ; UTTERBACK, 1995). Por outro lado, Klepper (1996) afirma que não são todas as empresas industriais que evoluem tecnologicamente na mesma proporção que as demais, porém apresentam características semelhantes no seu ciclo de vida organizacional.

Na percepção de outros autores, como Gort; Klepper (1982), Hanan; Carroll (1992), identifica-se que as trajetórias evolutivas de diversas organizações consideradas longevas acabam por utilizar-se de caminhos semelhantes durante o seu nascimento até a maturidade empresarial. Tais autores destacam a importância de integrar três pesquisas diferentes para o estudo do ciclo de vida, destacando a economia evolucionária, a ecologia organizacional e a gestão da tecnologia e identificam vários fatores que contribuem para uma transformação estrutural. Conceitua-se, dessa forma, que as fases do ciclo de vida permitem um maior discernimento empírico dessa transição, não obstante os estudos sobre populações organizacionais tenham sido criticados pela falta de atenção dada aos efeitos da variação do tempo (BAUM, 1996).

Essas evidências sobre os efeitos na variação do tempo presentes nesses estudos demonstram a necessidade de que o tempo seja explorado como indício desses efeitos que podem influenciar no ciclo de vida das empresas industriais, sendo considerado pela literatura como risco funcional (KLEPPER; GRADY, 1990; SUAREZ; UTTERBACK, 1995).

A formação de estruturas de mercado em equilíbrio, defendida pelos economistas evolucionários com a descrição de modelos evolutivos desenvolvidos a partir de episódios passados de inovação tecnológica, tem estimulado essa evolução industrial, que pode ser explicada baseando-se no pensamento shumpeteriano (GORT; KLEPPER, 1982).

As questões fundamentais da economia evolucionária referem-se à concorrência entre empresas como um processo endógeno de mudança, cujas oportunidades disponíveis, os recursos e os incentivos à inovação traduzem a seleção dinâmica por meio da entrada no mercado pelas empresas inovadoras, caracterizada também pela saída das empresas deficitárias e mudanças relacionadas à tecnologia por parte das empresas sobreviventes (METCALFE, 1994; HODGSON, 1993; WITT, 1992).

Outros estudos que seguem a mesma perspectiva argumentam que as vantagens associadas à inovação são determinadas pelo conhecimento de como os padrões de entrada para o crescimento e os de saída são conduzidos assim como os processos

produtivos são observados durante o ciclo de vida organizacional das indústrias (AUDRETSCH, 1997; KLEPPER, 1982; GRADDY, 1990; NELSON; WINTER, 1982).

O período denominado como regime do empreendedorismo é caracterizado por Schumpeter (1982) como “destruição criativa”, no que tange às atitudes inovadoras por parte das empresas industriais. Revelam-se, nesse período, fontes de conhecimento crítico para inovações radicais, por meio das possibilidades tecnológicas, por meio das quais as empresas podem atuar como agentes de mudança, desempenhando suas habilidades dinâmicas nas atividades industriais. Os conhecimentos estabelecidos pelas organizações representam um acúmulo criativo de padrões e aprofundamentos das inovações existentes, gerando um sistema de compatibilidade e integração de tecnologia e inovação durante o ciclo de vida organizacional das indústrias (FARRELL; SALONER, 1985; HUGHES, 1983; WINTER, 1984).

Os baixos custos de entrada nos primeiros anos de vida de uma indústria são considerados como facilitadores de entrada nos mercados, no entanto qualquer mudança no regime tecnológico pode gerar aumentos de eficiência mínima e, com a grande concentração de esforços em pesquisa e desenvolvimento, aumenta-se, assim, os níveis de especialização de inovação de produtos necessários para que se obtenha uma maior lucratividade (KLEPPER, 1996).

Essa transição que admite tais barreiras para a entrada em mercados competitivos, a redução dos entrantes e a saída das empresas de menor sucesso resultam na diminuição da variação em *design* de produtos, levando ao surgimento do *design* dominante (KLEPPER, 1996).

Ao serem relacionados o ciclo de vida organizacional e o ciclo de vida dos produtos, percebeu-se que seguem no ciclo apenas as empresas que são capazes de atingir suficientemente o baixo custo de fabricação e a alta qualidade dos seus produtos, ao serem analisados os CVO nas empresas industriais (JOVANOVIC; MACDONALD, 1994; KLEPPER; GRADDY, 1990). Considera-se, assim, que as mudanças ocorridas pelos modelos econômicos acabam por se traduzir em fontes de inovações para diferentes estágios evolutivos do ciclo de vida organizacional das indústrias.

Os estudos relacionados aos processos de gestão de tecnologias sugerem que os ciclos tecnológicos têm por finalidade moldar a forma e os níveis de competição no mercado industrial, gerando competição, atratividade de entrada, produzindo enfoque sobre as relações histórico-estruturais, em que as organizações são refletidas como subjacentes às mudanças tecnológicas (BAUM, 1996).

As mudanças tecnológicas são conceituadas a partir do processo evolutivo de variação, seleção e retenção (ANDERSON; TUSHMAN, 1990; CAMPBELL, 1969). A tecnologia industrial evolui durante longos períodos de mudança incremental, por meio de tecnologias superiores às tecnologias existentes, por meio dos mecanismos de seleção, relacionando a novas tecnologias às competências existentes (COOPER; SCHENDEL, 1976; HENDERSON; CLARCK, 1990; TUSHMAN; ANDERSON, 1986). A criação de novas oportunidades de mercado aumenta a propensão do surgimento de novas empresas, onde a entrada de novos concorrentes é estimulada por meio dessas mudanças tecnológicas (SHANE, 2001).

As mudanças tecnológicas, conforme Cabral (1998), adotam a concepção da administração estratégica como um processo dinâmico e nele nada é definitivo. Todas as ações estão sujeitas aos ajustes à medida que as condições ambientais internas ou externas mudam, ou mesmo de acordo com o surgimento de novos *insights*, implicando com raciocínio e instrução, controle e aprendizado, estabilidade e mudança, planejamento e adaptação reativa nas organizações.

Outros autores, como Lemos (2001), mencionam que o processo de inovação aumentou consideravelmente sua velocidade nas últimas décadas. A aceleração da mudança tecnológica é de tal ordem que se nota uma alteração radical no uso do tempo na economia, com uma crescente redução do tempo de produção de bens por meio da utilização das novas tecnologias, formas organizacionais e técnicas de gestão da produção com a planejada diminuição do tempo de vida dos produtos, inferindo no ciclo de vida nas organizações.

Outras abordagens e derivações relativas ao estudo do ciclo de vida das organizações motivaram pesquisas semelhantes a partir da análise do ciclo de vida dos produtos. Conforme a teoria do Ciclo de Vida do Produto (BUZZELL, 1966;

CLIFFORD, 1977; COX, 1967; DHALLA; YUSPEH 1976; DOYLE, 1976; LEVITT, 1965; WRIGHT, 1971), existem diferentes estratégias que devem ser adotadas nas várias fases durante o ciclo de vida de um produto.

Tais autores dedicam uma certa especificidade em relação aos aspectos de liderança durante a fase de introdução e crescimento, seguindo a estratégia de nicho na maturidade. A fase do declínio é caracterizada quando existe a preocupação de realizar a colheita das situações já implementadas.

Tais obras e suas abordagens introduziram conceitos para a dinâmica do ciclo de vida dos produtos, sendo que tal modelo serviu de base teórica para o planejamento estratégico das empresas. Na fase de crescimento, por exemplo, Patton (1959) afirma que o *marketing* parece ser o fator chave para o crescimento empresarial, e sua utilização em alta densidade por parte da empresa torna-se uma característica marcante para essa fase do ciclo de vida do produto.

Outros, como Hofer (1975), identificam essa fase como sendo aquela atribuída à necessidade de um alto investimento em publicidade, o que, para Buzzell (1966), objetiva o aumento considerável de promoções nas vendas do produto. Na percepção de Wasson (1974), trata-se de uma boa estratégia de distribuição, comprometimento do canal e da força da marca. A diferenciação dos produtos em termos de *design* é fator preponderante do processo de crescimento, como considera Fox (1973).

A fase de maturidade do produto é marcada por características relacionadas com os baixos custos de produção (STAUDT *et al.*, 1976;. FOX, 1973; WASSON,1974) e também pela eficácia do *marketing* (CLIFFORD, 1977). Outros defendem a otimização da capacidade instalada (HOFER,1975; SMALLWOOD,1973). Sob esse enfoque, alguns autores, como Catry; Chevalier (1974), acreditam no processo de estabilidade na fabricação do produto. A rotinização das atividades de *marketing* de pesquisa associadas ao produto (FOX, 1973) deriva em estudos relativos aos canais de comercialização em massa (SMALLWOOD, 1973) na tentativa de que sejam alcançados os baixos custos de produção.

Outras pesquisas focalizam questões relativas à segmentação do mercado (LEVITT, 1965; SMALLWOOD, 1973; STAUDT *et al.* 1976). Destacam na fase da maturidade uma maior padronização (DEAN, 1950) e uma menor diferenciação do produto (BUZZELL, 1966; PATTON, 1959). No entanto, outros autores defendem os processos de qualidade superior (HOFER, 1975; SMALLWOOD, 1973), a penetração dos preços no mercado (BUZZELL, 1966; CLIFFORD, 1977; PATTON, 1959; WASSON, 1974) e ainda a redução de despesas como muito importantes.

A fase do declínio é caracterizada por uma saída rápida de mercado (STAUDT *et al.* 1976). Alguns autores defendem que, para sair dessa fase, é preciso dedicar-se a atividades que gerem qualquer lucro possível (WASSON, 1974), considerando esta como uma ação estratégica. O controle dos custos na fase de declínio é observado por Clifford (1977) ao deferir o corte nas despesas com *marketing*. Outros, como Fox (1973), veem como saída uma simplificação nas linhas de produção, a eliminação de produtos que não apresentam lucro direto (WASSON, 1974). Outros acreditam na redução da diferenciação dos produtos (FORRESTER, 1959; PATTON, 1959) e no encarecimento do produto (FOX, 1973).

Alguns pesquisadores enfatizam que outros podem ser os fatores relacionados ao ciclo de vida dos produtos, considerando fatores além do estágio de ciclo de vida dos produtos (ENIS *et al.*, 1977; HOFER, 1975) que tendem a observar fatores ambientais, tais como: concorrência, preferência do consumidor, e também fatores característicos da empresa, como: natureza do produto, tipo de tecnologia e tamanho da empresa. Conforme Rink (1976), tais investigações devem se ater a uma abordagem multidimensional, em que a empresa deve fazer as suas capacidades internas corresponderem às oportunidades externas do ambiente.

Algumas pesquisas podem ser encontradas no que tange à elaboração e integração desses elementos (ambiente e características das empresas relacionadas) por meio da análise do ciclo de vida dos produtos (HARRIGAN, 1980; THORELLI; BURNETT, 1981). Recentemente, Galbraith e Schendel (1982) relatam, em seus estudos, os impactos das consideradas por eles as principais variáveis: o *marketing* - por meio da perspectiva de hierarquia social -, adicionado ao ciclo de vida - associado a uma performance estratégica de relacionamento. Com exceção desses

estudos, nenhum outro conseguiu relacionar o ciclo de vida dos produtos às variáveis ambientais ligadas à empresa.

Alguns investigadores sobre o ciclo de vida dos produtos dedicam seus estudos a fatores relacionados ao baixo crescimento ou até mesmo ao crescimento negativo associado às peculiaridades de cada produto (NORBURN; MILLER 1981; STONICH, 1981). Nessas situações, tais autores reivindicam, pela manutenção de um fluxo de caixa positivo das empresas, a associação de ações estratégicas para a sua sobrevivência.

Alguns pesquisadores tendem a discriminar as relações dos CVO com as mudanças estratégicas e a política adotada pelas empresas (MACMILLAN, 1978; NARAYANAN; FAHEY, 1982; PETTIGREW, 1977) e exploram o contexto de como as políticas e as mudanças estratégicas se manifestam de maneira diferente em cada fase ou estágio do ciclo de vida de uma organização. Várias têm sido as definições praticadas por autores a elucidarem como são mantidas as políticas organizacionais nas empresas.

Sugerem alguns autores um modelo de ciclo de vida adaptado à perspectiva política das organizações, possuindo três estágios de desenvolvimento. (1) o nascimento e primeiros passos do crescimento, durante a principal atividade política, a gestão simbólica, que é realizada pelo empresário fundador que serve como o chefe estrategista (2) maturidade, caracterizado por processos internos e brigas externas para se criar programas e padrão de procedimentos operacionais que institucionalizam o poder da coalizão dominante; (3) um declínio ou estágio de reabilitação que manifesta a política quanto a interesses concorrentes na luta para manter ou modelar a direção estratégica da organização.

A fase do crescimento ou dos primeiros passos refere-se à empresa como tipicamente portadora de um único produto e com pouca ou nenhuma estrutura formal. Sua atividades do dia a dia e a sua direção estratégica são guiadas pela visão do empresário que fundou a empresa (DRUCKER, 1981). À luz dessas evidências, parece importante reconhecer o contexto em que uma estratégia empresarial e sua concomitante dinâmica política podem emergir.

As condições de mercado e empresariais nesse estágio normalmente são caracterizadas por altos níveis de incerteza (KIMBERLY, 1979, MILLER; FRIESEN,1984). Por tal motivo, as previsões do mercado são de uso limitado e muito pouco tempo de planejamento estratégico é realizado (DEEKS, 1976).

Tais análises são consistentes com a observação de Mintzberg (1984) de que as empresas que estão no estágio inicial possuem poucas conexões com os agentes externos e, portanto, não estão em uma posição de exercer controle sobre eles.

Dessa forma, durante a fase empresarial, uma organização pode ser estrategicamente pró-ativa na eliminação de um mercado nicho para si mesmo, mas é basicamente reativa nas suas respostas a outras pressões ambientais. As posturas estratégicas recomendadas para o sucesso durante este estágio empresarial definem claramente o escopo do negócio, distinguindo o seu produto dos concorrentes e a aprendizagem em relação à natureza do negócio (MCNICHOLS,1983).

A fase da maturidade é marcada pelo resultado da gradual manutenção das atividades sustentadas pelo crescimento por meio do desenvolvimento de novos produtos ou pela aquisição de outras empresas. Para fins de análise de atitudes políticas, torna-se suficiente reconhecer que a substituição do empresário com uma segunda geração de liderança parece ser algo necessário e em transição problemática solicitado por vários fatores, incluindo: aquisição ou fusão, a redução da incerteza (KIMBERLY, 1979) ou a delegação de responsabilidades (GREINER, 1972).

O principal objetivo estratégico das organizações durante o amadurecimento é a manutenção e reforço da quota de mercado (HOFER,1975; MCNICHOLS,1983) realizados por meio de melhorias de produtos, preços promocionais e táticas empresariais.

A fase de declínio ou de renovação abordada pelo modelo afirma que todas as organizações enfrentam a possibilidade de queda. Apesar do estágio de maturidade poder ser prolongado por meio de uma gestão ação, fatores internos e fatores

externos ou ambos simultaneamente podem forçar a organização em qualquer momento a entrar na fase de declínio (MCNICHOLS, 1983; MINTZBERG, 1984; WHETTEN, 1980).

Diferentes estratégias são apropriadas para lidar com o estágio de declínio. Elas vão desde um corte nas perdas de estratégia ou de uma saída precoce até uma estratégia agressiva de aumento do investimento, dependendo das características do cliente, das características do produto, do comportamento do fornecedor e das características dos concorrentes (HARRIGAN, 1980; HOFER, 1975).

A estratégia de remodelação modifica as relações políticas entre as subunidades e altera a distribuição de poder, autoridade e responsabilidade estabelecida entre as coligações durante o estágio de maturidade (LEVITT, 1965). Alguns autores defendem que existe uma luta para preservar os seus níveis atuais de alocação de recursos em face da queda, aumentando as manobras políticas nas organizações (BOURGEOIS; SINGH, 1983; MOCH ; PONDY, 1977). Porém Mintzberg (1984) vai mais longe ao afirmar que o declínio é o palco de uma arena política na qual não há conflito entre uma grande variedade de indivíduos que desejem utilizar a organização para seus próprios fins.

Recentemente, artigos que abordaram a temática empreendedorismo produziram um forte embasamento teórico em relação aos estudos sobre pequenas empresas. Um modelo desenvolvido por Jovanovic (1982) elucida que é a incerteza que caracteriza a administração das pequenas empresas no início de suas atividades. Cabe aos gestores aprender por meio de suas habilidades para que, na empresa, possa haver uma mudança de comportamento ao longo do tempo. Considera ainda o autor que empresas sobreviventes possuem uma estimativa de sua capacidade ascendente, enquanto as jovens empresas apresentam um comportamento mais variável por apresentar estimativas um pouco menos precisas em relação às suas capacidades.

Enquanto Jovanovic (1982) em seus estudos tenta captar a essência da turbulência que caracteriza recentemente a entrada das pequenas empresas no mercado, outros autores das pesquisas sociais abordam outras questões como sinais de empreendedorismo.

Outros estudos enfatizam elementos menos tangíveis do empreendedor de sucesso, como os padrões de pontuação em testes psicológicos, sugerindo que os indivíduos são dotados de diferentes níveis de visão de negócios correspondendo a fatores adicionais de análise do CVO (SHAPIRO, 1975).

Estudos anteriores deram a atribuição para a família como um estereótipo do negócio em que a viabilidade da empresa competia com o controle dos fatores como a educação do proprietário ou a entrada por meio da compra de uma empresa já existente, o que levaria às considerações divergentes.

Tais estudos objetivavam principalmente demonstrar que variáveis do tipo idade dos proprietários eram relacionadas com a sobrevivência do negócio de uma forma não linear. Um estudo recente identificou que empresários que possui idade de 47 anos pertencem ao sexo masculino e são altamente qualificados, possuem a maior probabilidade de obter uma renda nos pequenos negócios (BATES, 1987). Essa percepção consiste na hipótese de que a compra de uma empresa já existente pode permitir que o novo proprietário se beneficie das práticas gerenciais já estabelecidas e que são incorporadas na empresa.

As pesquisas demonstram que uma grande dificuldade que as pequenas empresas devem enfrentar na fase de crescimento seria a falta de capital de giro para o financiamento de suas atividades e a dificuldade de se obter financiadores desse capital. O proprietário da empresa de pequeno porte, muitas vezes, considera impossível convencer os potenciais fornecedores de capital próprio a partilhar de sua crença subjetiva considerando a relação dos retornos futuros dos investimentos na empresa (STEIGUM, 1983).

Outros pesquisadores tentam relacionar os estudos sobre CVO ao ciclo de vida dos executivos nas organizações. Uma parte da literatura sobre CVO identifica importantes efeitos que as características dos líderes podem ter sobre as estratégias e a *performance* de suas organizações (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1995).

Embora esses efeitos ocorram e gerem mudanças ao longo do tempo, a maior parte da literatura sobre executivos classifica tais efeitos como estáticos. Observa-se que

para as relações simultâneas entre traços de líder, características organizacionais e desempenho, muitas vezes, é difícil distinguir entre causa e efeito (HAMBRICK; MASON, 1984; MILLER; TOULOUSE, 1986).

São poucos os estudos nesse campo que têm investigado apenas curtos intervalos de sucessão no ciclo de vida dos executivos, portanto, a literatura sobre o tópico parece ainda pouco investigada (SONNENFELD, 1988).

Hambrick e Fukutomi (1991) dedicam suas observações ao fato de que são dinâmicas as mudanças que ocorrem durante o curso de posse de um alto executivo no escritório. Eles postulam a noção de um ciclo de vida do executivo e que existem fases perceptíveis de um alto executivo que podem ser caracterizadas por padrões distintos de pensamento, comportamento e desempenho nas organizações.

As observações de tais estudos demonstram que o ciclo de vida do executivo começa com a luta para aprender, progride por meio de aumento da competência e, se permanecer por tempo suficiente na liderança, culmina na complacência e no declínio. Sugerem Hambrick; Fukutomi; Miller (1991) que a maioria dos gestores da alta administração, no início de seus mandatos, trabalhem uma estratégia de aprendizagem e que identifiquem as habilidades necessárias para implementá-las de maneira a construir uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Na percepção dos autores, são postuladas três perspectivas relacionadas à aprendizagem das mudanças que ocorrem ao longo das carreiras dos gestores da alta administração. A primeira perspectiva adotada é a de como os gerentes aprendem mais sobre as percepções das suas atividades e ambientes da empresa que sentem uma menor necessidade de explorar (MARCH, 1991). Ou seja, a experimentação de novas linhas de produtos irá diminuir ao longo da duração do mandato de um alto executivo da organização.

Uma segunda perspectiva se configura por meio do aprendizado que ocorre durante os primeiros anos da carreira dos gestores que o leva, em primeiro lugar, a aumentar o desempenho financeiro (HAMBRICK; FUKUTOMI; MILLER, 1991).

Uma terceira perspectiva se estabelece na relação entre a experimentação e o desempenho, o que vai mudar todo o ciclo de vida do executivo. Destacam uma aprendizagem precoce que, muito embora resulte em novos conhecimentos, torna-se cara e ineficiente; tais afirmações tendem a confirmar as perspectivas por eles definidas (MARCH, 1991; WALSH, 1995).

Alguns estudos relacionados ao CVO tendem a focar a relação executivo-empresa ao afirmarem que os executivos experientes aprendem a ser eficazes, o que aumenta o conhecimento da sua organização e a sua capacidade de competir, auxiliando-os a contribuir para um melhor desempenho empresarial (GABARRO, 1987; HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991).

Uma longa experiência também é considerada como um fator associado ao sucesso, pois pode melhorar o desempenho que, antes, era considerado muito ruim, assim, somente os fortes sobrevivem (BOEKER, 1992; FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1995; SALANCIK; PFEFFER, 1985; WAGNER; PFEFFER; O'REILLY, 1984).

Outra percepção é a de que os executivos líderes começam a aprender mais com as decisões e com o que fazer com os acontecimentos que os afetam. Tais executivos tendem a ampliar suas fontes de informação e sua rede de contatos (AGUILAR, 1967). Assim, eles adquirem uma melhor compreensão das habilidades de suas empresas e das preferências dos seus clientes (GABARRO, 1987; GREINER; BHAMBRI, 1989), e por isso o desempenho melhora e o executivo consegue obter um crescimento profissional e uma continuidade no seu ciclo de vida (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991).

Nos estudos sobre ciclo de vida em pequenas empresas, ressalta-se que inúmeras pequenas empresas têm brotado para ocupar nichos especializados e atender mercados-alvos (DAFT, 2003). O desenvolvimento da internet e do setor de serviços, em rápida expansão, contribui para a diminuição do tamanho médio das empresas, tal adaptabilidade favoreceu o aparecimento de pequenas empresas já que a maioria das empresas de serviços permanece pequena para ter maior rapidez de resposta aos clientes. Ou seja, as pequenas organizações que comumente são classificadas no estágio inicial de ciclo de vida, conforme Miller; Friesen (1984),

parecem construir sua vantagem competitiva em torno da flexibilidade e da capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais no contexto organizacional.

O mundo das organizações e a sociedade contemporânea têm se deparado com mudanças e novidades constantes que têm afetado todos os elementos que os compõem. Em meio a esse ambiente de instabilidade, o mundo corporativo se depara com diversas questões relativas à morte das organizações (GEUS, 1999; COLLINS, 2000), que demonstram que a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das empresas (BOWDITCH; BUONO, 1992; DRUCKER, 1995; MONTUORI, 2000).

Entretanto, nota-se o fato de que são poucas as empresas que conseguem manter-se atuantes e o que se observa é uma elevada taxa de mortalidade entre as empresas em todo o mundo (COLLINS e PORRAS, 1995; GEUS, 1999). Conforme Drucker (2001), em média, tais empresas não ultrapassariam os 30 anos de existência. No Brasil, essa realidade também se confirma. Dados do IBGE (2007) apontam que 62,5% das empresas brasileiras possuem idade inferior a 10 anos; 42,1% estão no mercado há menos de 5 anos e apenas 2,9% do total possuem 30 anos ou mais desde a sua fundação.

São consideradas como organizações longevas aquelas que experimentam uma existência continuada durante várias gerações de comando, podendo alcançar vários centenários de vida. Tal definição propõe que a longevidade organizacional refere-se ao período de tempo em que a organização mantém sua existência (MAYFIELD, M., MAYFIELD, J.; STEPHENS, 2007). Sendo assim, dentro do tema da longevidade, um ponto a ser compreendido é o do ciclo de vida organizacional (CVO).

### **2.1.5 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 que acabam por influenciar os objetivos e decisões da empresa.

Esses desafios conjunturais se propõem 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 de fases 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 uma 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 (QUINN; CAMERON, 1983; ADIZES, 1979). 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). Instaure-se, assim, a progressiva descentralização da autoridade para as decisões de rotina e uma gestão mais participativa (THOMPSON, 1967; BURNS E STALKER, 1961). Além disso, os serviços tornam-se mais diferenciados para lidar com a complexidade do ambiente (LAWRENCE E 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 maior esforço para integrar as decisões de diferentes áreas para garantir a sua complementaridade ou pelo menos sua compatibilidade (MILLER e FRIESEN, 1984).

A literatura sobre o ciclo de vida demonstra a fase do nascimento, em que há um deslocamento por parte das empresas inovadoras às fases de crescimento e renascimento; e, 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 (SCOTT, 1971; GREINER, 1972; QUINN e CAMERON, 1983).

Ainda sobre ciclo de vida organizacional, afirma Degen (1989), os estágios do ciclo de vida organizacional apresentam características como: a falta de experiência do empreendedor, conhecimento inadequado do mercado, excessiva centralização gerencial do empreendedor, crescimento mal planejado, erros gerenciais no desenvolvimento do negócio e escolha do momento errado para começar o negócio.

Complementar às percepções de Degen (1989), Lezana e Tonelli (1998) ressaltam, além dos fatores propriamente ditos anteriormente, os fatores considerados internos da 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 fatores 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.

## 2.2 Ciclo de vida organizacional na tipologia de Adizes (1990)

Para o ciclo de vida das organizações, Adizes (1990) sugere dez fases semelhantes ao ciclo de vida dos seres humanos, com suas dificuldades e conflitos.

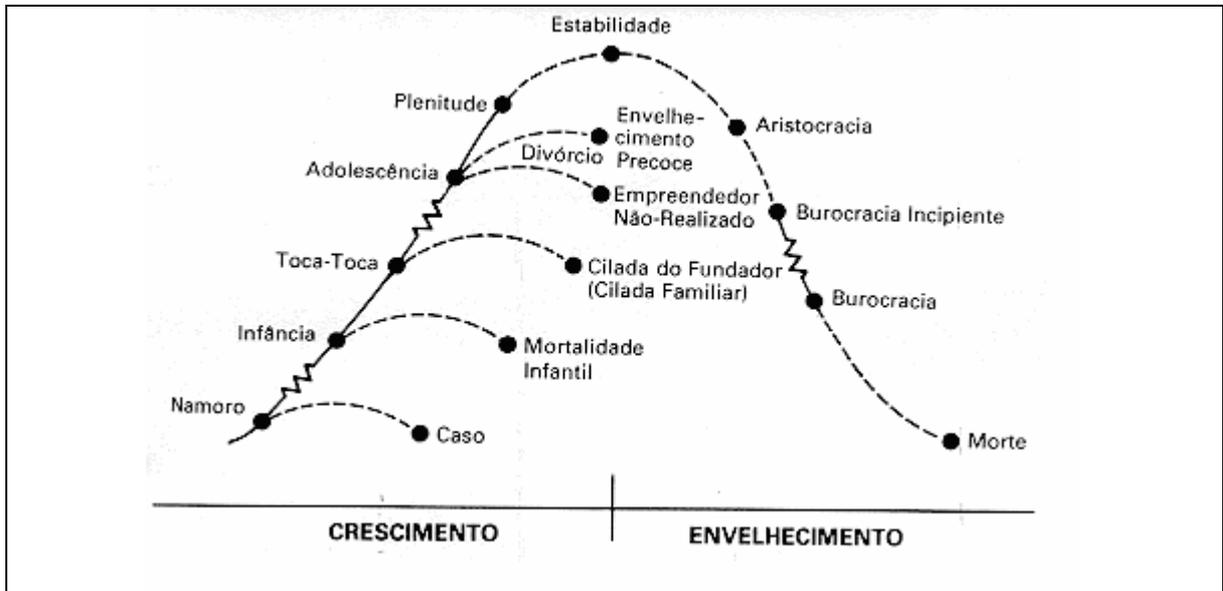


Figura 1 – Modelo adaptado de Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (1990)

Fonte: Adizes (1990) Adaptado pelo autor.

**Namoro (paEi)** – é o primeiro estágio de uma organização em que é expressa a ideia e as possibilidades. Considerada como a fase do pensar, nesta fase, o 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)dmnistrar, (P)roduzir, e (I)ntegrar, que não são tão importantes, porém tornam-se presentes para sustentabilidade real da empresa. É nesta fase que existe a necessidade de envolvimento, a figura do empreendedor e sua manifestação de “paixão pelo negócio” são formas marcantes 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)** – é o estágio quando o empreendedor assume o risco, o foco agora é a manutenção das vendas e os produtos que a empresa fabrica ou comercializa. Esta fase é orientada pela ação do fazer, dessa forma, o papel de (P)roduzir é

bastante evidenciado, a organização é centralizada, não ocasionando nesta fase nenhuma 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. A organização é comparada a uma criança, que necessita de cuidado, alimento, atenção, e com os procedimentos educacionais passa a ter conhecimento e domínio sobre si e os outros criando uma maior autonomia. A garantia do sucesso do empreendimento nesta fase é a capitalização e o compromisso por parte do empreendedor. Adizes (1990) chama atenção nesta fase para o que ele denomina mortalidade infantil, a necessidade de impedir que o papel do (P)rodutor torne-se único, sem o acompanhamento dos demais papéis, considerando que, neste momento, o empreendedor não poderá perder o controle, não sentir tédio nas suas atividades, para se evitar o fracasso do empreendimento.

**Toca-Toca (PaEi)** – neste estágio a organização começa a ter uma certa estabilidade, sua preocupação não é somente em manter a sua sobrevivência. Neste momento é que começa a surgir o sucesso, em que é comum o empreendedor demonstrar a sua arrogância, compara-se ao período quando uma criança passa a utilizar as suas habilidades motoras, para observar e explorar o mundo, percebendo as suas oportunidades e suas possibilidades. 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, 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. Neste 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)ministração por parte da organização.

**Adolescência (pAEi)** – o estágio considerado como o renascimento da empresa. Nesta fase 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. 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 patologia. Acontece quando há a perda da confiança e 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 num envelhecimento precoce da organização, denominado pelo autor como divórcio empresarial.

**Plenitude (PAEi)** – é considerado como o estágio mais favorável para a organização, em que a empresa consegue atingir sua flexibilidade e seu autocontrole. Denominada também como 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. 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 de 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, perde-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 desta fase: expectativas menores 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 no como as coisas aqui são feitas, não no quê e no 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)** – neste estágio os conflitos tornam-se frequentes, buscam-se os culpados pelas crises. Também denominada como paranóia gerencial. Dando 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 há nenhum comprometimento na empresa.

### **2.2.1 Características do modelo de CVO de Adizes (1990)**

Os ciclos de vida organizacionais (CVO) são compostos por fases ou estágios que, na percepção de Adizes (1990), tornam-se semelhantes ao ciclo de vida dos indivíduos, abrangendo desde a sua concepção, passando pelo seu desenvolvimento, até ser finalizado pela sua morte.

As diferentes etapas do ciclo de vida de uma organização são importantes para que se perceba a dinâmica empresarial, delineando atitudes previsíveis para cada fase, estágio ou crise que a empresa possa enfrentar. Cria-se um mecanismo de ajuste a cada situação, requerendo a formação de fatores endógenos à organização e definindo as principais habilidades e conhecimentos para serem administrados.

A primeira fase, ou seja, o nascimento da empresa é visivelmente identificada a partir da tentativa do empreendedor de criar a empresa. Neste período, conforme Adizes (1990), o empreendedor necessita adquirir conhecimentos específicos do negócio, sobre o processo produtivo, a fim de estabelecer uma relação com o cenário no qual pretende inserir o seu empreendimento, deve analisar os riscos, dando o primeiro passo para que se busquem os conhecimentos e habilidades necessárias para que sejam desempenhadas com êxito todas as funções.

A metodologia proposta por Adizes (1990) é aplicável a organizações dos mais diversos tamanhos, seja esta medida em número de empregados ou em volume de vendas, e que empregam as mais diversas tecnologias. O ciclo de vida organizacional desenvolvido por Adizes (1990) descreve as dez fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia, burocracia incipiente e morte. As fases são intercaladas por crises que, se não forem superadas, podem ocasionar o fracasso da organização. Se estas forem superadas, a organização passa à sua fase seguinte, a existência da necessidade do empreendedor em conhecer as habilidades específicas para cada novo momento empresarial por que passa a sua organização de forma a consolidar essas relações. A partir dessa análise, são descritas as fases do modelo de Adizes (1990).

**Infância** – nesta fase se traduz o baixo nível de desempenho. Há ocorrência de crises inesperadas e constantes. Salienta Adizes (1990) que as empresas entram em dificuldades facilmente e o tempo de dedicação do empreendedor é bastante alto, quase sempre esse tempo torna-se insuficiente, ainda não há a utilização de sistemas. Fluxo de caixa negativo, gastos desnecessários, ocasionando em decorrência desses fatores citados, injeção periódica de capital para as suas operações. Há necessidade de uma atenção constante por parte do empreendedor, e sinais de mortalidade acontecem quando os erros resultam em perdas de liquidez, e, se esta situação perdurar muito, ocasionará um descontentamento do empreendedor.

**Toca-Toca** – a empresa nesta fase torna-se forte em termos de sobrevivência, satisfazendo principalmente clientes e investidores. O excesso de confiança e arrogância atrapalha o planejamento e a gestão da empresa. Os funcionários, muitas das vezes, tornam-se reativos e frustrados. Há tentativa de se delegar, porém sem ter confiança. A falta de contabilizar os custos e os orçamentos gerados pelas atividades operacionais levam a empresa a perder seu foco e a enfrentar dificuldades de relações humanas internas. Fatores de longevidade são identificados quando a empresa torna-se flexibilizada. O empreendedor ainda é figura essencial, porém seus poderes são limitados, parte dos poderes são transferidos a um administrador qualificado. Os sinais de mortalidade se devem ao fato de que a empresa não consegue funcionar sem ter a presença do seu empreendedor.

**Adolescência** – é considerada por Adizes (1990) como a fase do renascimento da empresa, isso se deve à parcial independência do empreendedor. A empresa encontra-se à beira do sucesso ou de seu fracasso. Quando surgem problemas, sempre apontam um culpado internamente, ocasionando uma série de conflitos internos. O desafio agora é o convívio com a descentralização, uma vez imposta pela administração. Criam-se uma série de mudanças de lideranças, de metas que influenciam diretamente na perda de pessoal considerado fundamental para a sobrevivência da empresa. A regra agora é ter um controle excessivo de tudo e sobre todos que trabalham. Sinais de longevidade ocorrem quando se nota uma maior flexibilidade na administração e terceirização de atividades não essenciais ao negócio. Sinais de mortalidade aparecem quando o excesso de conflitos internos

acabam tirando o foco do negócio e, conseqüentemente, passando-o para a organização.

**Plenitude** – é nesta fase, segundo Adizes (1990), que se configura algum equilíbrio entre a flexibilidade e o controle. O propósito da organização é conhecido por todos, as metas são fixadas, delineadas e cumpridas e as prioridades são bem definidas. A formação de uma estrutura organizacional é adequada para o tipo de negócio, porém a empresa enfrenta dificuldades de manter o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle das atividades operacionais. Essas dificuldades são fortemente ocasionadas pela descentralização insuficiente, manutenção do *status quo*, gerando indícios de desintegração na organização. Os sinais de longevidade nesta fase são identificados principalmente nas práticas administrativas de se tentar abraçar as mudanças que vão ocorrendo. Os sinais de mortalidade empresarial ocorrem com a falta de atitude de manutenção das atividades, há existência da não continuidade de certos fatores da estrutura organizacional diante dos sinais de envelhecimento e declínio presentes neste estágio do ciclo de vida organizacional.

**Estabilidade** – na percepção de Adizes (1990), é o topo da curva do ciclo de vida organizacional, ou seja, o máximo da vitalidade. Há existência de sinais de envelhecimento, sendo que estes não aparecem nos relatórios financeiros. Os sinais de envelhecimento aparecem nas atitudes, nas perspectivas e nos comportamentos da administração. O poder descentralizado antes se focalizava nas áreas de vendas, comercialização, migra agora para as áreas das finanças, contabilidade e recursos humanos da organização. Sinais de longevidade são percebidos quando pessoas dentro da empresa ainda apresentam atitudes inovadoras, criativas, questionando-se os riscos, para que seja evitada uma rigidez no estilo de gestão empresarial. Os sinais de mortalidade são facilmente identificados quando ocorrem atitudes avessas às mudanças, maior foco “no como fazer”, do que “no que fazer”.

Tal como Adizes (1990), Capra (2002) reafirma que as organizações se sujeitam ou vão se sujeitar às constantes mudanças. Não importa quanto o empreendedor trabalhe e se esforce, o negócio estará fora de seu controle. E ao contrário do que pensam os administradores, os colaboradores não resistem às mudanças em si, mas sim às mudanças que lhes são impostas às suas atitudes operacionais. De

maneira geral, entende-se que essas mudanças são a evolução da maturidade sendo o resultado do inter-relacionamento entre a flexibilidade das ações gerenciais e as ações de controle empresarial.

### **2.3 Longevidade empresarial**

O tempo de cada estágio do ciclo de vida organizacional 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 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 e 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 uma admirável capacidade de recuperação, ao ponto de lhe serem atribuídas um desempenho extraordinário de longo prazo, adquirindo competência para suprir as adversidades.

Conforme Collins e Porras (1995) destacam, 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. 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, ao mesmo tempo em que se mantém a sua ideologia central, empresas longevas

demonstram grande 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 um 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 *et al.* (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.

Segundo Caulkin (1997), ao questionar a correlação existente entre tamanho e longevidade empresarial, foi realizada uma análise relacionada às empresas americanas em que se constatou que “segundo a Forbes e Fortune, em 1917, cem companhias dominavam a indústria americana, mas a maioria delas não se encontrava no grupo das maiores em 1967 [...] por outro lado as maiores de 1967 nem se quer existiam em 1917 [...] das dez maiores de 1967, apenas a Ford tinha a mesma classificação em 1971”. O que reafirma Caulkin (1997), cerca de 40% das empresas da revista Fortune500 de 1983 desapareceram; 60% das de 1970, e, das doze companhias incluídas no índice *Dow Jones Industrial* de 1990, a G.E. é a única sobrevivente.

Almeida (2007) argumenta que somente perpetuarão as organizações que souberem dar foco na recriação de parâmetros de sustentabilidade, estando a preocupação da sobrevivência da organização relacionada ao papel do desempenho da organização na sociedade. Sendo assim, as organizações longevas são aquelas que experimentam uma existência continuada por várias gerações de comando, que podem alcançar centenários durante o seu ciclo de vida.

Montuori (2000) considera que a longevidade organizacional pode ser entendida como uma função de se ajustar ao ambiente interno as condições impostas pelo

ambiente externo, na tentativa de relacionar o avanço constante da organização às pressões externas, adotando uma medida de habilidade da organização para que esta consiga manter-se viva por vários anos de seu ciclo de vida organizacional.

Segundo Geus (1998), as organizações duram em média 12,5 anos independente do porte ou do local de sua instalação. O autor salienta que as organizações morrem prematuramente, motivadas pela posição assumida pela administração de se concentrar tão somente na atividade econômica de produzir bens e serviços, se esquecendo da verdadeira natureza de sua organização que é a sociedade e as relações humanas, a concepção de organização como sistema vivo.

A tentativa das organizações mecanicistas de obter o controle sob a mudança do âmbito organizacional remete à busca pelo equilíbrio e pela sobrevivência, para que se possa entender a organização em todas as esferas: econômica, política, cultural, histórica, psicológica e geográfica, sendo estas peculiaridades de cada empresa.

Da mesma forma, Rauch e Frese (2000) ressaltam que o capital humano melhora as chances de longevidade empresarial, sendo que a empresa está interessada no conhecimento e na experiência de seus administradores, tornando-se um recurso indispensável para organizar os processos, atraindo clientes e investidores.

O conhecimento é considerado por muitos um fator de longevidade empresarial, conferindo-lhe uma série de especialidades na administração de uma empresa. Lezana (2004) refere-se ao conhecimento como aquilo que representa a consciência do indivíduo do que ele sabe a respeito de si próprio e sobre o ambiente que o rodeia; é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social e também pelas necessidades e experiências anteriores por ele adquiridas.

Para Lezana e Tonelli (2004), tal experiência possibilita à empresa enfrentar as mudanças ou fatos inesperados, com maior segurança e consciência da realidade. A dinâmica empresarial detém uma imensa diversificação de problemas que deverão ser resolvidos diariamente, cabendo, ao empreendedor, solucioná-los e, a cada superação, obtendo maiores capacidades e aptidões para enfrentar novas situações. Dessa forma, o empreendedor de hoje necessita dominar os conhecimentos

existentes, utilizando-se da criatividade para inová-los. O sucesso de empreendimento ainda dependerá das habilidades que correspondem às facilidades de utilizar-se das suas capacidades físicas e intelectuais para se obter longevidade empresarial.

### **2.3.1 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 encontram uma ou demais empresas que fazem parte de um objeto de estudo. No que tange 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.

**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 no que tange 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 e 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 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 e Peters (2004), a educação formal fornece boa base quanto à relação com diversas áreas do empreendimento. Porém observa-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 e 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 toda a qualidade que tem no conhecimento que se desgasta com rapidez e que precisa sempre ser renovado e inovado. Para Cunha (2006), 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 se consiga detectar novas possibilidades de negócio, novos nichos de mercado, novos espaços, enquanto continuam a aprender e ter sucesso.

**Vivências com situações novas** – para Lezana e Tonelli (2004), tal experiência possibilita aos administradores enfrentarem mudanças ou fatos inesperados com maior confiança e consciência da realidade. O empreendedor de hoje necessita aprimorar seus conhecimentos, utilizando-se da criatividade para sempre inová-los.

Para Lezana e Tonelli (2004), existem inúmeras habilidades de que o empreendedor pode se utilizar 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.

Afirma Longen (1997) que as habilidades são manifestadas a partir das ações executadas por um conhecimento pré-existente 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.

Schultz e Schultz (2002) citam a aprendizagem social afirmando que as habilidades são aprendidas por meio de observação, por meio 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 ciclo de vida organizacional exige habilidades compatíveis à fase, 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, torna-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) argumenta que é preciso conseguir avaliar uma oportunidade em um mercado de maneira particular, porque se não se conhece o mercado por inteiro, não é suficientemente para 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 conseguir avaliar uma oportunidade de mercado, produzir um novo valor para que seja alcançado o seu objetivo. Dessa forma, o empreendedor possui um alto nível de consciência do mercado no qual está inserido, ele 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. Conforme Fleury (2002), 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** – consiste na busca pelo maior grau de racionalidade em determinadas situações, abstendo-se um pouco das improvisações. Para um bom desempenho dessa habilidade, torna-se necessária uma correta identificação do problema. Morales (2004) argumenta que as capacidades necessárias para a resolução de problemas englobam, primeiramente, o pensamento sistemático e, posteriormente, a resolução de problemas.

#### **2.4 Características das microempresas e empresas de pequeno porte**

Baseado em outras pesquisas sobre microempresas e empresas de pequeno porte, Lezana (2001) considera que, apesar dos reconhecimentos que são atribuídos aos empreendimentos de pequeno porte pelos órgãos de apoio, no que se referem à vitalidade socioeconômica de um país, os números relacionados ao insucesso das microempresas e empresas de pequeno porte é desalentador. Tudo isso se deve principalmente à falta de acesso às fontes de financiamento, à escassez de políticas de fomento e à incapacidade gerencial de seus administradores.

Por outro lado, 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 ciclo de vida organizacional das microempresas e empresas de pequeno porte que serão estudadas.

As relações de desempenho das microempresas e empresas de pequeno porte bem como os comportamentos administrativos e o estilo empreendedor de gestão são preponderantes para traçar indícios das principais características a serem observadas com 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 semi-qualificada, baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de financiamento de capital de giro, estreito vínculo entre os proprietários e as empresas e, no que se refere aos aspectos contábeis e financeiros, não existe uma 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 um 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 maiores taxas de juros; acesso ao crédito dificultado por condições inibidoras. Todas essas características representam um fator de limitação das empresas.

Um levantamento realizado pelo Sebrae (2004) aponta que, realizada uma 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, são eles: capital tanto inicial como de giro, para 42% dos participantes da pesquisa, problemas financeiros presentes em 21% das respostas.

Essa pesquisa apontou 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 (2008), observa-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 remete uma nota ao considerar que a contribuição das micros e das pequenas empresas 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 (2008) com os do Dieese (2008), uma pesquisa relativa ao período de 2002 a 2006 obteve os resultados de que a participação das micros e pequenas empresas na conjuntura do total de estabelecimentos formais existentes no Brasil em atividade correspondeu a 98%, destacando-se que, a partir de 2004, as micros e pequenas empresas 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.

Tal evolução pode ser verificada na TAB. 1, que relaciona a distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil no período de 2002 a 2006:

**Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos por porte, Brasil 2002-2006 (em %)**

Micro e pequena empresa				Média e grande empresa			
Ano	Micro	Pequena	Total	Média	Grande	Total	Total nº absolutos
2002	84,4	13,2	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100	1.905.912
2003	84,3	13,3	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100	1.963.674
2004	83,9	13,6	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100	2.054.841
2005	83,7	13,8	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100	2.148.906
2006	83,6	13,9	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100	2.241.071

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

A pesquisa realizada pelo Dieese (2008) ainda elucida que uma análise setorial demonstra que as microempresas, no universo da totalidade de estabelecimentos formais constituídos no país, se dispõem na grande maioria nos setores de serviços e comércio, representando 84%, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos no ano de 2006. A TAB. 2 demonstra a evolução no período de 2002 a 2006 de tais empresas, subdividindo-as por setor de atividade:

**Tabela 2 – Distribuição das microempresas, por atividade, 2002 - 2006 (em %)**

Sector	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	44,5	45,1	45,6	46,1	46
Serviços	39,1	39	38,7	38,3	38,1
Indústria	12,6	12,4	12,3	12,2	12,5
Construção	3,9	3,6	3,4	3,3	3,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Total (nº absolutos)</b>	<b>1.608.429</b>	<b>1.655.159</b>	<b>1.724.461</b>	<b>1.799.501</b>	<b>1.873.241</b>

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Ainda conforme Dieese (2008) a tendência observada na pesquisa no segmento de pequenas empresas foi semelhante, as pequenas empresas apresentaram um crescimento na participação no comércio no total de 38% para 40%, uma relativa queda das pequenas empresas no setor de serviço e uma estabilidade em relação às pequenas indústrias e às que atuam na área da construção. A TAB. 3 referencia a evolução da distribuição das pequenas empresas no país, subdividindo-as por setor de atividade no período de 2002 a 2006:

**Tabela 3 – Distribuição das pequenas empresas, por atividade, 2002 - 2006 (em %)**

<b>Setor</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Comércio	38,2	39,1	39,9	40,2	40,2
Serviços	44,3	43,9	43,1	43	42,7
Indústria	14	13,8	13,9	13,7	13,8
Construção	3,5	3,2	3,1	3,1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>					
<b>(nº absolutos)</b>	<b>252.061</b>	<b>261.919</b>	<b>280.358</b>	<b>296.620</b>	<b>311.693</b>

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Considera-se que tais pesquisas, como a do Dieese (2008), tendem a confirmar a relativa importância que deve ser atribuída às micros e pequenas empresas para a economia nacional. A amplitude de tais atribuições pode ser confirmada a partir de outras pesquisas, como a do GEM (2008), que apontam indicadores econômicos e sociais para os pequenos negócios. O que se pretende é identificar tais atitudes governamentais em relação às micros e pequenas empresas, confirmadas na adoção de uma legislação específica que estimula e facilita a abertura de tais empresas em relação à conjuntura econômica de um país.

Conforme o Dieese (2008) e o Sebrae (2008), os dados estatísticos de suas pesquisas são constituídos exclusivamente dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Tal informativo governamental destaca algumas características dos estabelecimentos formais no país e dos empregos e trabalhadores em atividade nas micros e pequenas empresas. O objetivo do relatório é identificar a contribuição em tais segmentos produtivos construindo o mercado de trabalho do Brasil.

Existem muitos parâmetros para que sejam definidas e classificadas as micros e pequenas empresas. O Sebrae (2007) e o Dieese (2008) adotam o mesmo critério que classifica as empresas de acordo com o número de empregados, subdividido pelo setor produtivo de sua atuação. Tal classificação utilizada atualmente no Brasil pode ser observada na TAB. 4.

**Tabela 4 – Classificação das empresas de acordo com o porte**

<b>Classificação</b>	<b>Setor produtivo</b>	<b>Número de empregados</b>
Microempresa	Comércio e serviços	até 09
	Indústria	até 19
Pequena empresa	Comércio e serviços	de 10 a 49
	Indústria	de 20 a 99
Empresa de médio porte	Comércio e serviços	de 50 a 99
	Indústria	de 100 a 499
Grande Empresa	Comércio e serviços	acima de 100
	Indústria	acima de 500

Fonte: SEBRAE (2007)

Tal orientação é dada pelo Sebrae (2008) que adota os critérios que classificam o tamanho de uma empresa tendendo a constituir-se de um importante fator de apoio às micros e pequenas empresas que tais estabelecimentos, que se enquadrarem nas classificações presentes na TAB. 4, possam utilizar-se de benefícios e principalmente de incentivos previstos na legislação que rege o estatuto das micros e pequenas empresas. No estatuto da Micro e Pequena Empresa formalizado em 1999, aponta-se o critério para conceituar micro e pequena empresa por meio da receita bruta anual, os valores que vigoram na atualidade são os contidos no Decreto Lei 5.028/2004, de março de 2004, conforme exposto na TAB. 5.

**Tabela 5 – Classificação conforme estatuto da micro e pequena empresa**

<b>Classificação</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 433.755,14
Pequena Empresa	entre R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00

Fonte: SEBRAE (2008)

Tais critérios de classificação por porte em que se encontram tais empresas possuem o enquadramento tributário no Super Simples, em conformidade com o estatuto das micros e pequenas empresas, enquadramento este que foi criado pelo Governo Federal para fomentar e incentivar, sobretudo em diversos programas de crédito do Governo Federal, apoio às micros e pequenas empresas.

Segundo o Sebrae (2008), o regime simplificado de tributação federal (SIMPLES NACIONAL), constituído por uma lei estritamente tributária, adota um critério diferente para enquadrar as micros e pequenas empresas. Os limites de enquadramento são dispostos na Medida Provisória 275/05, sendo apresentados na TAB. 6.

**Tabela 6 – Classificação das empresas de acordo com Medida Provisória 275/05**

<b>Classificação</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00

Fonte: SEBRAE (2008)

Conclui o Sebrae (2008) que, para esse tipo de classificação, fica atribuída a competência numérica dos limites inferior e máximo a cada situação econômica e fiscal própria de cada estado federado. Exemplificando, os maiores limites de enquadramento são definidos por estados, tais como: São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia que propuseram a adoção de R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Ressalta-se ainda que são poucos os municípios do país que têm uma situação definida em relação a esses critérios de classificação, denotando uma falta de legislação nesse sentido. O que se observa é que poucos desses municípios brasileiros fomentam com legislações próprias o segmento das micros e pequenas empresas brasileiras.

A pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) feita em empresas ativas apresenta que as principais dificuldades atribuídas ao gerenciamento das micros e pequenas empresas podem ser verificadas a seguir na TAB. 7:

**Tabela 7 – Dificuldades de gerenciamento da empresa (estimulada)**

Dificuldades no gerenciamento da empresa	2003	2004	2005
<b>Políticas públicas e arcabouço legal</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>73</b>
Carga tributária elevada	61	62	65
Falta de crédito bancário	21	26	22
Problemas com a fiscalização	8	10	7
<b>Causas econômicas conjunturais</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	<b>69</b>
Concorrência muito forte	35	35	35
Inadimplência	26	29	28
Recessão econômica no país	24	26	26
Falta de clientes	21	22	22
<b>Falhas gerenciais</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>55</b>
Falta de capital de giro	40	45	39
Problemas financeiros	20	21	18
Falta de conhecimentos gerenciais	11	11	10
Ponto/local inadequado	7	7	6
Desconhecimento do mercado	5	5	4
Qualidade do produto/serviço	2	2	3
<b>Logística operacional</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
Falta de mão de obra qualificada	27	29	33
Instalações inadequadas	5	5	6
<b>Não enfrenta nenhuma dificuldade</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Outras</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NS/NR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Base de empresas ativas</b>	<b>902</b>	<b>1.052</b>	<b>6.726</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados em negrito não correspondem à soma dos seus subitens. Por se tratar de uma resposta múltipla, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta com apenas uma resposta.

Conforme observado na TAB. 7, os principais fatores que inibem a longevidade dos pequenos negócios estão ligados às práticas gerenciais decorrentes da falta de

controle e de planejamento no início das atividades da empresa, bem como às causas econômicas conjunturais com que cada negócio se depara nos primeiros anos de sua existência. Todos esses fatores corroboram a perspectiva de Leone (1999) que considera que a incerteza nos aspectos internos sobre a estrutura organizacional afeta o comportamento das pequenas empresas, uma vez que o ambiente externo obriga o dirigente à adoção de uma postura de administração centralizadora.

Conforme outros dados obtidos pela pesquisa realizada pelo Sebrae (2007), são identificados na TAB. 8 as razões para o fechamento das empresas extintas na base de dados de 2003 a 2005. Podem ser observadas as variáveis do ambiente interno que são preponderantes no fechamento das micros e pequenas empresas brasileiras.

**Tabela 8 – Razões para o fechamento da empresa (estimulada) nas empresas extintas**

Motivos apresentados (%)	2003	2004	2005
<b>Falhas gerenciais</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>68</b>
Falta de capital de giro	36	52	37
Problemas financeiros	35	33	25
Falta de conhecimentos gerenciais	19	12	13
Ponto/ local inadequado	13	15	19
Desconhecimento do mercado	12	6	11
Qualidade do Produto ou serviço	0	6	4
<b>Causas econômicas conjunturais</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>62</b>
Falta de clientes	27	34	27
Concorrência muito forte	24	24	25
Inadimplência	22	28	19
Recessão econômica no país	14	7	18
<b>Políticas públicas e arcabouço legal</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>54</b>
Carga tributária elevada	42	43	43
Falta de crédito bancário	18	27	16
<b>Logística operacional</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
Falta de mão de obra qualificada	12	10	16
Instalações inadequadas	10	7	6
<b>Problemas com a Fiscalização</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Outras Causas	5	6	4
NS/NR	3	4	3
<b>Base (números absolutos)</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>446</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados em negrito não correspondem à soma dos seus subitens. Por se tratar de uma resposta múltipla, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta com apenas uma resposta.

Pode ser verificado que tais razões para o fechamento de micros e pequenas empresas constantes na TAB. 8 demonstram e explicitam que as instituições de apoio aos microempreendedores, tais como: Sebrae, Federações das Indústrias, Cooperativas e Arranjos Produtivos Locais, comportam-se como alternativas que tendem a fortalecer o desempenho das micros e pequenas empresas nos primeiros anos de atividade. Porém também é verificado que são poucos os pequenos empreendedores que procuram informações especializadas para o gerenciamento dos seus negócios, conforme dados da pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) presentes na TAB. 9:

**Tabela 9 – Proporção de empresas que buscam assessoria para a empresa**

Busca de auxílio ou assessoria	2003		2004		2005	
	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas
Procurou consultoria	53	52	55	46	55	56
Contador	42	45	42	35	42	43
SEBRAE	18	20	19	13	17	19
Empresas de consultoria	2	0	4	0	4	3
Associações de empresas	2	2	2	3	2	1
SENAI	2	0	2	0	1	1
Entidades de classe	2	1	2	0	2	0
SESI	0	0	1	0	0	0
SENAR	0	0	0	0	0	0
Outras	0	1	0	0	0	0
Não procurou	47	47	45	54	45	44
NS/NR	1	0	1	0	1	0
<b>Número de empresas</b>	<b>902</b>	<b>180</b>	<b>1.052</b>	<b>127</b>	<b>6.727</b>	<b>446</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados em cinza não correspondem à soma dos seus subitens. Por se tratar de uma resposta múltipla, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta com apenas uma resposta.

GEM (2008) identificou que os empreendedores e empresários de micros e pequenas empresas já perceberam que, para início de qualquer atividade empresarial, um empreendimento com sustentabilidade torna-se um fator de sucesso para a longevidade empresarial, considerando que, quanto mais informação o empreendedor possuir, maiores são as perspectivas de longevidade desse porte de organização. Ao observarmos os dados da pesquisa do IBGE (2003), em que há a comparação entre a taxa de natalidade e a de mortalidade das micros e pequenas empresas no período de 1998 a 2000, verifica-se que as taxas de natalidade e de mortalidade no período são muito semelhantes, o que indica que tais empresas não

se utilizam de organismos de apoio conforme exposto na TAB. 10:

**Tabela 10 – Taxa de Natalidade e Mortalidade das empresas de comércio e serviços 1998-2000**

Taxas (%)	Comerciais			De Serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas
<b>1998</b>						
Taxa de Natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de Mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
<b>1999</b>						
Taxa de Natalidade	24	10,2	6	29,4	12,3	8,5
Taxa de Mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
<b>2000</b>						
Taxa de Natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9
Taxa de Mortalidade	15,8	7,1	6,2	19	9,7	6,8

Fonte: IBGE: As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, descrevem-se os principais procedimentos metodológicos que orientarão o desenvolvimento deste estudo. Desse modo, são apresentadas as diretrizes metodológicas, bem como as unidades de análise e observação, o universo e a 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 para com base no que propõem Gil (2008), este estudo pode ser classificado como descritivo, pois tem como objetivo investigar os fatores determinantes da longevidade das microempresas e empresas de pequeno porte distribuidoras de gás GLP na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, bem como o estágio de desenvolvimento do ciclo de vida. Michel (2005) ressalta que a pesquisa empírica tende a ser quantitativa haja vista que o seu grande valor é trazer a teoria para a realidade.

O objetivo do presente estudo consiste em identificar o ciclo de vida das empresas do setor de distribuição de gás Liquefeito de Petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, conforme o modelo de Adizes. Para tanto, pesquisou-se essa questão nas empresas citadas.

Para responder as questões da pesquisa, coletou-se uma amostra composta por 90 empresas distribuídas pela região de estudo e aplicou-se um questionário contendo 36 questões divididas em 2 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 continha 7 questões relacionadas à caracterização das empresas estudadas abordando localização, número de funcionários, setores, forma de administração, faturamento, dentre outros.

Já a segunda parte, com 29 questões, continha 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 5 pontos ou notas de 1 a 4 pontos (do discordo totalmente [1] ao concordo totalmente [5]).

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises univariadas com o auxílio do software SPSS – *Statistical Package for the Social Science* versão 15, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

### **3.1 Método de pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada como quantitativa, na qual será utilizado como método um levantamento de campo tipo *survey interseccional*. Esse 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 terá 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 destes estágios. A descrição desse fenômeno servirá como uma base para a função explicativa, também contemplada na pesquisa.

### **3.2 Unidades de análise e observação**

As unidades de análise e de observação em um *survey interseccional* são as entidades que descrevem a população que as representa (BABBIE, 1999). Neste caso, a unidade de análise será constituída pelas empresas selecionadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte distribuidoras de gás LP na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Quanto à unidade de observação, refere-se aos sujeitos com os quais os dados da pesquisa são coletados (BABBIE, 1999). Neste estudo, os dados serão coletados dos sócios proprietários ou dos responsáveis pela administração das empresas selecionadas na amostra.

### **3.3 População e amostra da pesquisa**

A amostra considerada corresponde às microempresas e empresas de pequeno porte selecionadas distribuidoras de gás LP na 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 para que o resultado da pesquisa não seja prejudicado. Com isso, a população limitou-se a noventa empresas que se enquadram como microempresas e empresas de pequeno porte atualmente ativas.

### **3.4 Procedimentos para coleta de dados**

A técnica de coleta de dados utilizada será um questionário estruturado, composto por questões fechadas em Escala *Likert* de cinco pontos, elaborado a partir de questões teóricas com base no modelo conceitual de ciclo de vida organizacional sugerido por Adizes (1990).

### 3.5 Procedimentos para a análise dos dados

Quanto à análise das respostas dos questionários, será utilizado 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  $RM = MP / \sum \text{frequências das respostas}$ .

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 estudadas.

A quantificação da opinião dos entrevistados em cada uma das 29 questões relacionadas ao ciclo de vida das empresas foi realizada através da 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 micros e pequenas empresas selecionadas, utilizou-se a técnica estatística de *Ranking* Médio (RM), mensurando 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

A descrição das características das empresas foi realizada 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 a seguir pela TAB. 11.

**Tabela 11 – Região de origem das empresas.**

Região	Frequência	Percentual
Região Metropolitana	48	53,3
Capital	42	46,7
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

A análise da TAB. 11 nos permite perceber que as empresas se distribuem de forma homogênea, sendo que 53,3% são da região metropolitana e o restante, da capital, 46,7%. A seguir, é descrita a distribuição das empresas de acordo com o seu tempo de fundação.

**Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo tempo de fundação**

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 2 anos	20	22,2	22,2
De 2,1 a 5 anos	29	32,2	54,4
De 5,1 a 10 anos	21	23,3	77,8
De 10,1 a 15 anos	11	12,2	90,0
Mais de 15 anos	9	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

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

Percebe-se que, aproximadamente, 32% das empresas têm entre 2,1 e 5 anos de fundação, sendo que somente 10% das empresas possuem mais de 15 anos de fundação. As empresas possuem em média 7 anos de vida, variando de 1 (mínimo) a 21 (máximo). A TAB. 13 descrita a seguir mostra os resultados obtidos com relação ao número de sócios.

**Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de sócios**

Sócios	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Individual	20	22,2	22,2
2 Sócios	64	71,1	93,3
3 Sócios	5	5,6	98,9
4 Sócios	1	1,1	100,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 13, é possível perceber que mais de 98% das empresas possuem até 3 sócios, sendo que a maioria (71%) possui somente 2 sócios. Importante salientar que somente uma empresa possui mais de 4 sócios (1,1%). A seguir, é feita a descrição da formação dos sócios da empresa.

**Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo escolaridade dos sócios**

Formação	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	17	18,9
Ensino Médio	49	54,4
Ensino Superior	22	24,4
Sem resposta	2	2,2
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

Observa-se que mais da metade das organizações possui sócios com ensino médio (54,4%), sendo que 24,4% possuem sócios com ensino superior e 18,9%, sócios com ensino fundamental. Importante salientar que, para 2 empresas, não foi possível obter essa informação. A descrição do número de funcionários das empresas estudadas é feita a seguir pela TAB. 15.

**Tabela 15 – Distribuição das empresas segundo número de funcionários**

Número de Funcionários	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Apenas os Sócios	3	3,3	3,3
1 Funcionário	14	15,6	18,9
De 2 a 5 Funcionários	55	61,1	80,0
De 6 a 10 Funcionários	12	13,4	93,4
De 11 a 20 Funcionários	2	2,2	95,6
De 21 a 30 Funcionários	2	2,2	97,8
Sem resposta	2	2,2	100,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

A análise da TAB. 15 nos permite perceber que a grande maioria das empresas (61,1%) possuem de 2 a 5 funcionários e que aproximadamente 95% possuem até 20 funcionários. Somente 3,3% das empresas não possuem funcionários, atuando somente com os sócios. Das 90 empresas avaliadas, 2 não apresentaram resposta com relação a este quesito (2,2%). O faturamento anual das empresas estudadas é descrito a seguir pela TAB. 16.

**Tabela 16 – Distribuição das empresas segundo faturamento anual**

<b>Faturamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Até R\$ 120.000,00	17	18,9	18,9
De R\$ 120.000,01 a 240.000,00	38	42,2	61,1
De R\$ 240.000,01 a R\$ 360.000,00	31	34,4	95,6
Sem resposta	4	4,4	100
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

Nota-se que grande parte das organizações estudadas possui faturamento anual entre R\$ 120.000,01 e R\$ 240.000,00 (42,2%), mais de 60% possuem faturamento de até R\$ 240.000,00. Somente 17 empresas possuem faturamento de até R\$120.000,00, representando 18,9%. A TAB. 17 descrita a seguir apresenta a distribuição das empresas segundo o enquadramento tributário federal.

**Tabela 17 – Distribuição das empresas segundo enquadramento tributário**

<b>Enquadramento Tributário</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Simple Nacional	61	67,8
Lucro Real	16	17,8
Lucro Presumido	12	13,3
Microempreendedor Individual	1	1,1
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados coletados da pesquisa

Observe que 67,8% das empresas participam do Simples Nacional, sendo que 17,8% estão enquadradas no Lucro Real, 13,3%, no Lucro Presumido e somente 1,1% participam do programa microempreendedor individual.

#### **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, será feita através da ranking médio obtido em cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%). Consideram-

se satisfatórios os itens cujo intervalo esteja acima de 3 (Não concordo nem discordo), e insatisfatórios os itens cujo intervalo esteja abaixo de 3.

Inicialmente, será feita a avaliação dos primeiros 6 itens (Q8 a Q13). Para tanto, construiu-se a TAB. 18, descrita a seguir contendo os valores obtidos, de acordo com a percepção dos entrevistados, para média dos itens e seus intervalos de confiança.

**Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q8 a Q13)**

Questões	Média	IC 95%	
Q8	3,41	3,13	3,70
Q9	3,89	3,63	4,15
Q10	3,71	3,43	3,99
Q11	3,61	3,36	3,86
Q12	2,53	2,26	2,81
Q13	3,61	3,35	3,87

Fonte: dados coletados da pesquisa

Percebe-se que, em relação às questões Q8 (A sua empresa possui diretrizes, normas, regras a serem seguidas pelos funcionários), Q9 (O enfoque principal de sua empresa é a produção de resultados e a satisfação das necessidades, a busca pelo aumento da clientela), Q10 (A administração da empresa é totalmente centralizada no seu proprietário), Q11 (O ambiente da empresa é bastante informal com pouca hierarquia e poucas reuniões entre administração e funcionários) e Q13 (O relacionamento com seus fornecedores em geral é bom).

Por outro lado, a questão Q12 (Os clientes de sua empresa fazem reclamações em relação aos serviços e qualidade dos produtos prestados por sua empresa) apresentou nota média abaixo do nível 3, mostrando que, em geral, existe discordância dos entrevistados em relação a essas afirmações. A TAB. 19 apresenta os resultados obtidos para as questões Q14 a Q19.

**Tabela 19 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q14 a Q19)**

Questões	Média	IC 95%	
Q14	3,86	3,63	4,08
Q15	3,38	3,09	3,67
Q16	3,10	2,83	3,37
Q17	2,74	2,51	2,97
Q18	3,34	3,04	3,65
Q19	2,93	2,65	3,22

Fonte: dados coletados da pesquisa

As questões Q14 (Os funcionários trabalham motivados e satisfeitos), Q15 (Os bancos concedem crédito com facilidade) e Q18 (A empresa possui ações de *marketing* para captação de novos clientes) apresentaram notas acima de 3.

Já para as questões Q16 (Sua empresa não tem problema de caixa) e Q19 (Não existe conflito entre administradores e sócios), os entrevistados mostraram que não concordam e nem discordam, com notas muito próximas de 1. Já em relação à questão Q17 (O número de clientes está aumentando rapidamente), em geral, existe discordância, com nota média abaixo de 3. A TAB. 20 descrita a seguir mostra os resultados para as questões Q20 a Q25.

**Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens do ciclo de vida (Q20 a Q25)**

Questões	Média	IC 95%	
Q20	3,08	2,78	3,37
Q21	3,00	2,71	3,29
Q22	2,91	2,62	3,20
Q23	2,91	2,62	3,20
Q24	3,23	2,96	3,50
Q25	2,44	2,22	2,67

Fonte: dados coletados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 20, é possível observar que, em geral, os entrevistados não concordam e nem discordam das afirmativas das questões Q20 (No ambiente de trabalho não existe conflito entre os funcionários), Q21 (A empresa destina verbas para *marketing* e pesquisas de mercado), Q22 (Os gestores possuem os pés no chão, têm medo de mudanças), Q23 (A empresa destina algum percentual do lucro para projetos ou investimentos) e Q24 (A empresa possui planejamento financeiro de curto e longo prazo, elaborando planos e metas de crescimento)

Percebe-se ainda que, no que diz respeito à afirmação da questão Q25 (O giro de funcionários e gestores de sua organização é recorrente), em geral, existe discordância com escore médio abaixo de 3. A seção a seguir apresenta 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 será feita através da nota média obtida em cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%). Neste caso, serão considerados satisfatórios os itens cujo intervalo esteja acima de 3 e insatisfatórios os itens cujo intervalo esteja abaixo de 3. A TAB. 21 descrita a seguir mostra a nota atribuída pelos entrevistados a questões referentes às características das empresas.

**Tabela 21 – Média e IC 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio (parte 1)**

Características	Média	IC 95%	
Conhecimentos na área comercial	2,61	2,38	2,84
Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio	2,81	2,58	3,03
Escolaridade	2,75	2,52	2,98
Experiência em outras empresas	2,91	2,69	3,13
Formação complementar	2,91	2,69	3,12
Vivência com situações novas	2,85	2,62	3,08

Fonte: dados coletados da pesquisa

Percebe-se que os entrevistados em geral não concordam com a existência de conhecimentos na área comercial, não possuindo conhecimentos ou treinamentos que auxiliem na gestão da empresa e também não existe formação gerencial para administrar a empresa, com notas abaixo de 3.

Já em relação ao conhecimento técnico relacionado ao negócio, experiência em outras empresas, formação complementar e vivência com situações novas, não existe uma tendência nas respostas, ou seja, os entrevistados não concordam e nem discordam, sendo as médias muito próximas de 3. A TAB. 22 apresenta os demais resultados obtidos.

**Tabela 22 – Média e IC 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio (parte 2)**

Características	Média	IC 95%	
Identificação de novas oportunidades	2,92	2,72	3,12
Valoração de oportunidades e pensamento criativo	2,79	2,57	3,01
Comunicação persuasiva	2,97	2,74	3,19
Negociação	2,94	2,71	3,18
Resolução de Problemas	2,87	2,62	3,13

Fonte: dados coletados da pesquisa

Observa-se que, com relação à identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação e resolução de problemas, não existe uma tendência nas respostas dos entrevistados, sendo que as respostas em média estão muito próximas de 3, existindo 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 com relação às diferentes fases do Ciclo de Vida Organizacional. Para tanto, utilizou-se o gráfico de barras, identificando o escore obtido através do *Ranking* Médio, para as diferentes etapas do CVO. O GRAF. 1, descrito a seguir, apresenta o resultado obtido para as empresas com até dois anos de vida.

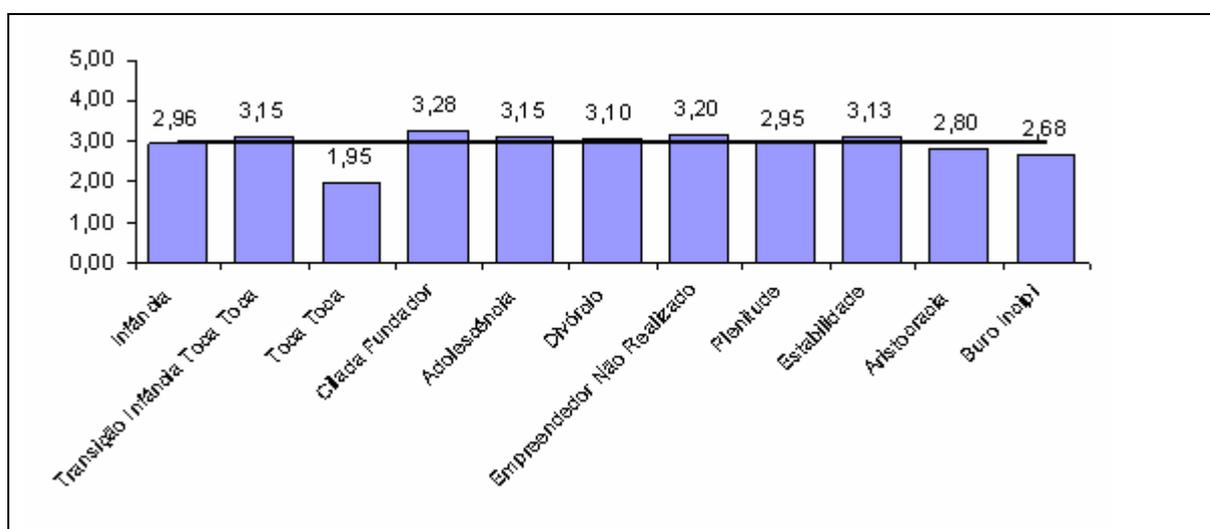


Gráfico 1 – Ciclo de Vida Organizacional (até 2 anos)

Fonte: dados coletados da pesquisa

A partir da análise da GRAF. 1, percebe-se que as empresas com até dois anos apresentam maiores valores de escore médio para Transição entre Infância e Toca-Toca, Cilada Fundador e Empreendedor não Realizado. As notas estão muito próximas de 3, 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 Cilada Fundador (o terceiro estágio) com o RM = 3,28 e Empreendedor não Realizado (quarto estágio) com RM = 3,20, Transição entre Infância e Toca-Toca (do segundo para o terceiro estágio), sendo o RM = 3,15 e Adolescência (quarto estágio) com RM = 3,15. Como as médias estão muito próximas de 3, indicando no ranking médio incerteza quanto às fases citadas, essas empresas podem se encontrar entre o terceiro e quarto estágio do CVO.

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 micros e pequenas empresas possuem preocupações distintas durante o seu CVO (WU; YOUNG, 2002). Para Borinelli (1998), 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 terceiro 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 o 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.

Destaca-se que os respondentes discordaram de que as empresas estariam no estágio Toca-toca (o terceiro), já que o RM foi 1,95 (o mais baixo de todos), mas poderiam ter avançado para a fase seguinte. A seguir, são apresentados os resultados obtidos para as empresas que possuem de 2 a 5 anos de fundação. Esses resultados são mostrados pelo GRAF. 2.

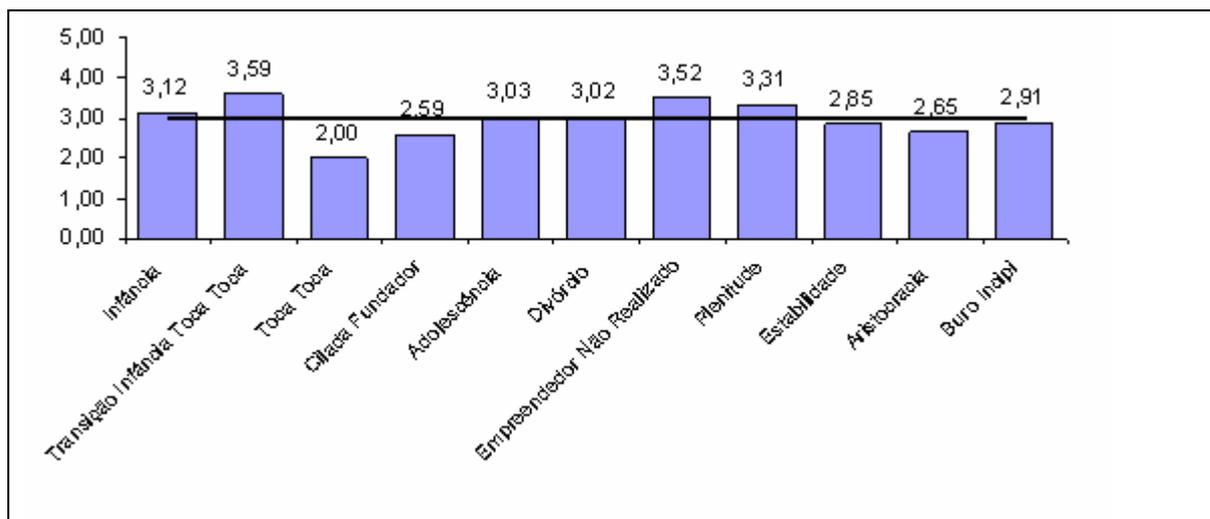


Gráfico 2 – Ciclo de Vida Organizacional (de 2 a 5 anos)

Fonte: dados coletados da pesquisa

Observe que, para empresas que possuem entre 2 e 5 anos de fundação, os resultados mostram uma 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 no GRAF. 2, segundo a visão dos respondentes, referente às empresas que possuem entre 2 e 5 anos de fundação, os resultados mostram uma forte tendência da fase de transição entre Infância e Toca-Toca (do segundo para o terceiro estágio), com o RM = 3,59 (o *ranking* mais elevado entre os obtidos), asseverando algumas das características apontadas por Adizes (1990), já que elas apresentam maior consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo, bastante entusiasmo do fundador com a ampliação das vendas; inexistência de planejamento de vendas, mas os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas, faltando controle na institucionalização. Adizes (1990) ainda aponta 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 um significativo RM = 3,52 foi a do Empreendedor não Realizado (quarto estágio). 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 indicam que as empresas estão tendendo à fase de Plenitude (quinto estágio), 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, 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 ocorra a perda do controle de suas operações. Rego *et al.* (2003) apontam como uma das principais causas do declínio das empresas a incapacidade de adaptação ao ambiente. Para Bowditch e Buono (1992), Drucker (2003) e Montuori (2000), a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das empresas. Para Miller e Friesen (1984) e Moores e Yuen (2001), 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).

Tal como Castro Silva, Jesus e Melo (2010), identificou-se que os gestores apresentam 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. O GRAF. 3 mostra os resultados obtidos para empresas que possuem mais de 5 anos de mercado.

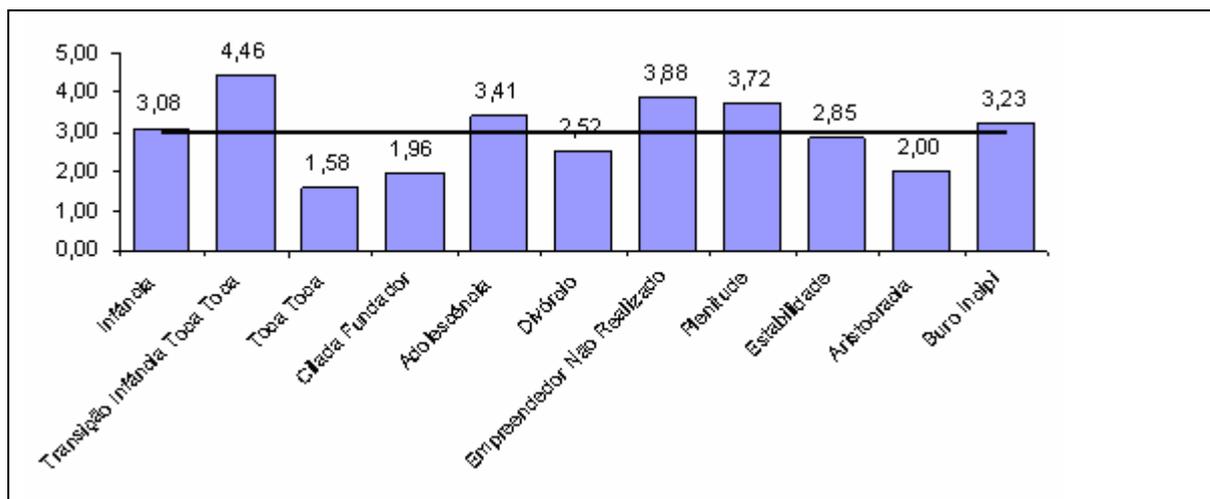


Gráfico 3 – Ciclo de Vida Organizacional (mais de 5 anos)

Fonte: dados coletados da pesquisa

Nota-se que as tendências observadas para empresas mais novas se solidificam para empresas com mais de 5 anos, apresentando 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 5 anos (GRAF.3), com base na percepção dos respondentes, elas apresentam fortes características de transição entre Infância e Toca-Toca (do segundo para o terceiro estágios), sendo o escore maior com um RM = 4,46. Além disso, as empresas também se situam nas fases Empreendedor não Realizado (quarto estágio) com o RM = 3,88, Adolescência (quarto estágio) e no estágio da Plenitude (quinto estágio) como o RM = 3,72.

A maior parte dos respondentes acredita que as empresas com mais 5 anos de funcionamento situam-se no quinto estágio, o da Plenitude, sendo o mais avançado dentre os estágios identificados nesta pesquisa. De acordo com Adizes (1990), as organizações nesse estágio apresentam um crescimento similar ao daquelas no estágio Toca-Toca. Cabe salientar que cerca de 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, assumir-se menos riscos, há menos estímulos à manutenção da sua visão original, as expectativas de crescimento são menores, a gestão foca nas realizações passadas, há maior 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) aponta 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 pode 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 quinto 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 maior experiência (GOUILLART; KELLY, 1995). 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 estágio Toca-toca, assim como para as empresas com até 2 anos, e entre 2 e 5 anos de vida.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar em qual estágio do CVO encontram-se as micros e pequenas empresas distribuidoras de gás LP 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 53% das empresas investigadas localizam-se na região metropolitana e o restante, na capital; mais de 98% delas possuem até 3 sócios, sendo que o grau de escolaridade de pouco mais de 54% deles é o ensino médio; em torno de 61% das empresas possuem entre 2 e 5 funcionários; mais de 60% possui faturamento anual de até R\$ 240.000,00. Em termos de enquadramento tributário federal, quase 68% das empresas aderiram ao simples nacional. E, aproximadamente, 32% das empresas estão em atividade entre 2 e 5 anos, sendo que somente 10% delas possuem mais de 15 anos e, em média, essas organizações possuem 7 anos de vida (tempo médio de sobrevivência).

Com relação ao estágio do CVO, baseado no modelo de Adizes (1990), em que se encontram as empresas, para aquelas com até 2 anos de atividades, não se pode apontar um estágio específico, situando-se entre o terceiro (Cilada Fundador) e quarto (Empreendedor não Realizado) estágios. Já para empresas entre 2 e 5 anos, situam-se do segundo para o terceiro estágio (fase Transição entre a Infância e o Toca-toca), quarto estágio (Empreendedor não realizado) e quinto estágio (Plenitude). Para aquelas que apresentam acima de 5 anos de funcionamento, situam-se na fase de alteração do segundo para o terceiro estágio, ou seja, Transição entre a Infância e o Toca-toca, seguido pelos estágios quarto (Empreendedor não realizado e, também, Adolescência) e quinto (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 segundo para o terceiro estágio (Transição entre a Infância e o Toca-toca), provavelmente, estão passando por uma fase de mudanças, em que

ocorrem problemas ou crises, como apontam 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 a longevidade dessas empresas no mercado.

Dentre os objetivos específicos da pesquisa que se 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 de distribuição de gás de cozinha. Foram especificamente observados, onde constatou-se que em relação ao tempo de vida médio das empresas em sua maioria encontram-se de 2 a 5 anos (32,2%), as que possuem até 2 anos eram (22,2%) e as que possuem de 5 a 10 anos (23,3%). Estes percentuais indicam indícios de longevidade empresarial considerando que tais empresas permanecem em atividade nos seus primeiros 10 anos de existência.

Em relação ao faturamento anual a pesquisa demonstrou a tendência de tais empresas se enquadrarem rapidamente com pequenas empresas a fase de microempresa é constatada predominantemente nas empresa que possuem até dois anos. E tais empresas na grande maioria (61%) têm se regime de tributação enquadrado no simples nacional que é uma das peculiaridades que as micros e pequenas empresas possuem em relação ao recolhimento de impostos.

As questões que relacionadas ao conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio de distribuição de gás de cozinha, utilizando se técnica de Ranking Médio foram constatadas notas abaixo de 3, indicando que os administradores de tais empresas não possuem um formação gerencial específica para a atividade de distribuição e também não afirmaram certamente possuírem alguma experiência.

De maneira geral a pesquisa atingiu os objetivos propostos que eram os de identificar sinais de longevidade de micros e pequenas empresas distribuidoras de

gás liquefeito 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) afirmam que esse processo significa uma constante procura pelo crescimento, melhorias e para que as empresas se tornem competitivas, ocorrendo uma ênfase na estratégia deliberada ou posicionamento, que seria mais generalista. De uma forma geral, as empresas sugerem estar em processo de transição entre as fases do ciclo de vida na tipologia de Adizes (1990) indicando sinais de longevidade nas empresas distribuidoras de gás da região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Ao encerrar esta pesquisa, surgem as limitações que devem ser elencadas como recomendações para futuros trabalhos. Neste trabalho, pretendeu-se relacionar em qual estágio se encontravam algumas empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo, utilizando-se a tipologia de Adizes (1990) para tal. Torna-se evidente e necessário ressaltar que, para novas explorações sobre o tema, dediquem-se a evidenciar indicadores que contribuam para a longevidade dos negócios, bem como instrumentos que estimulem a continuidade das micros e pequenas empresas.

Como limitação deste estudo, aponta-se a dificuldade de obtenção dos dados, pois boa parte das empresas contatadas indicaram não acreditar que isso poderia se reverter em benefícios para elas. 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 maior longevidade dessas organizações.

O resultado da pesquisa é representativo da população estudada, porém, recomenda-se que, em outros estudos, estes sejam estruturados a partir de outras regiões, em micros e pequenas empresas, tendo como 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

- ABERNATH, W.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, 807: 97-107, 1975.
- ADIZES, Ichak. How to solve the mismanagement crisis: Diagnosis and treatment of management problems. **New York: Irvington Publishing**, 1979
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- AGUILAR, F. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan: 1967.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. Managing trough of technological change. In: TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. cords. **Managing strategic innovation and change: a collection of readings**. New York, 1990.
- AUDRETSCH, D. B. Technical regimes, industrial demography and the evolution of industrial structures. **Industrial and Corporate Change**, 61: 49-82: 1997.
- 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.
- BATES, Timothy, "Self-Employed Minorities: Traits and Trends," **Social Sciences Quarterly** 68. Sept. 1987, 539-550.
- BAUM, J. A. C. Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord Eds., **Handbook of organizational studies**: 77-114. London: Sage, 1996.
- BEVERLAND, Michael; LOCKSHIN Lawrence. **Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries**. **Journal of Small Business Management**, v 4, n. 39, pp. 354-362, 2001.

BOEKER W. Power and managerial dismissal: scapegoating at the top. **Administrative Science Quarterly** 27: 538-547: 1992.

BOURGEOIS, L. J., III; SINGH, J. V. **Organizational slack and political behavior among top management teams**. Proceedings: Academy of Management, Dallas, 1983.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. **Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual**. RAC, 1ª Edição Especial 2005a: 65-85.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**, Tavistock, London; 1961.

BUZZELL R. D., "Competitive Behavior and Product Life Cycles," in New Ideas for Successful Marketing, J. S. Wright and J. L. Goldstucker Eds., **American Marketing Association**, Chicago, 1966.

CABRAL, A. C. A. A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CAMPBELL, D. T. Variation and selective retention in socio-cultural evolution. **General Systems**. 14: 69-85: 1969.

CAPRA, F. **The Hidden Connections: Integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability**. New York: Doubleday, 2002. 300p.

CARVALHO, L. C. S.; ESTEVES, M.; PARET, B. D. Percepções de executivos de empresas de pequeno porte sobre o conhecimento, a informação e aprendizagem: um desafio educacional. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

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.

CATRY B.; M. CHEVALIER, "**Market Share Strategy and the Product Life Cycle**," J. Marketing, 38 October 1974, 29-34.

CAULKIN, Simon. Em busca da imortalidade. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 1, p. 128-133, mar./abr., 1997.

CHURCHILL, N., LEWIS, V. The Five Stages of Small Business Growth. **Harvard Business Review**, May-June 1983.

CLIFFORD D. J., JR., "**Managing the Product Life Cycle**," in The Arts of Top Management: A McKinsey Anthology, Roland Mann Ed., McGraw Hill, New York, 1977.

COLLINS, J. De boa a grandiosa. **HSM Management**, nº 31, ano 6, mar/abr, p.112-120, 2000.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas Para Durar**. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COOPER A.C., Schendel D.. Strategic Responses to Technological Threats. **Business Horizons**, February: 61-69,1976.

COOPER, A. C. 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, 1979.

COX W. F., "**Product Life Cycles as Marketing Models**," J. Business, 40 October 1967, 375-384.

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.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNY, M. Management Theory for Small Business: attempts and requirements. **The Academy of Management Review**, New York, v. 13, n. 2, apr, 1988.

DAFT, R. Tamanho, ciclo de vida e projetos. In: \_\_\_\_\_. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. 8.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Florida, v. 17, n 2, p. 53-57, apr. 1979.

De GEUS, A. A empresa viva. **HSM Management**, n.13, ano 3, mar/abr, p.1-7, 1999.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DEAN, J., "Pricing Policies for New Products," **Harvard Business Rev.**, 28, 6 1950, 45-53.

DEEKS, J. **The small firm owner-manager: Entrepreneurial behavior and the practice of management**. New York: Praeger, 1976.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

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

DHALLA, N. K.; S. YUSPETH, "Forget the Product Life Cycle Concept," **Harvard Business Rev.**, 54 January-February 1976, 102-112.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na MPE 2008**. São Paulo: DIEESE, 2008. Disponível em: <<http://dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2010.

DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 15, n. 2, p. 121-134, Feb. 1994.

DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 13, n. 1, p. 33-49, Jan. 1992.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299p.

DOWNS, A. "The Life-Cycle of Bureaus," in Downs, A., Inside Bureaucracy, Little, Brown & Co., San Francisco; 1967, 296-309.

DOYLE, P., "The Realities of the Product Life Cycle," Quart. Rev. Marketing, Summer 1976, 1-6.

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.

ENIS, B. M., R. LA GARCE; A. E. PRELL, "Extending the Product Life Cycle," **Business Horizon**, 20 June 1977, 46-56.

FARRELL, J.; SALONER, G. Standardization, compatibility and innovation. **Rand Journal of Economics**, 16: 71-83:1985.

FERREIRA, C. C. **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, 2001.

FERREIRA, J.. Estudo de uma taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida aplicáveis às PME Portuguesas. **Série de Estudos Empresariais nº 5**, Fundação Nova Europa – UBI, 2003.

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.

FINKELSTEIN S; HAMBRICK D. **Strategic Leadership**. West Publishing: St Paul, 1995.

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.

FORRESTER, J. W., "Advertising: a Problem in Industrial Dynamics," **Harvard Business Rev.**, 37 March- April 1959, 103-111.

FOX, H. W., "A Framework for Functional Coordination," **Atlanta Economic Rev.**, 23, 6 1973, 8-11.

FROHLICH, L.; ROSSETO, R.; SILVA, A. B. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, Porto Alegre: Ed. PUCRS, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan./jun. 2007.

GABARRO J. **The Dynamics of Taking Charge**. Harvard Business School Press: Boston, 1987.

GALBRAITH, C.; D. E. SCHENDEL, "A Life Cycle Model of Business Strategy," Working paper, Graduate School of Management, University of California, Irvine, April 1982.

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

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

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4 , p. 696-706, 1985.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Executive Report. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global 2002. 62 p., Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acessado em: 03/10/2010.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Executive Report. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global 2008. 156 p., Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf)>. Acessado em: 04/11/2010

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

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

GEUS, Arie de. Curto Prazo x Longevidade. **HSM Management**, v.1,n.48, p.17-19,jan./fev. 2005.

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

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 3-11, 1990.

GLASL, F; LIEVEGOED, B. **Dynamische unternehmensentwicklung**. Bem: Haupt, 1993.

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GORT, M.; KLEPPER, S. Time paths in the diffusion of product innovations. **Economic Journal**, 92: 630- 653; 1982.

GOUILLART., Francis J., KELLY, James N. **Transforming the organization**. New York: McGraw Hill, 1995.

GREINER L.; BHAMBRI A. New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change. **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue 10: 67-86: 1989.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, july-august, 1972.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review. May./June. 1998, p.55-67.

GREINER, L. y BHAMBRI, A. (1989). "New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change". **Strategic Management Journal**, 10: 67-86.

GUEIROS, Mônica Maria B.; OLIVEIRA Lúcia Maria B. Sucessão Familiar: pratica em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, ANPAD, 2000.

GUPTA, Y.; CHIN, D. Organizational life cycle: a review and proposed directions. **Atlantic Journal of Business**. South Orange, v. 30, n. 3; pp. 269-295. Dec. 1994.

HALL, W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment," **Harvard Business Review**, September-October 1984, 75-85.

HAMBRICK D, Mason P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review** 9: 193-206: 1984.

HAMBRICK D.; FUKUTOMI G. The seasons of a CEOs tenure. **Academy of Management Review** 16: 719-742: 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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).

HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E.; CHANDLER, G. N.. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 18(2):5- 19-1993.

HANNAN, M. T.; CARROLL, G. R. **Dynamics of organizational populations: Density, competition, and legitimation**. New York: Oxford University Press:1992.  
HARRIGAN, K. R. Strategy formulation in declining industries. **Academy of Management Review**, 5, 599-604: 1980.

HENDERSON, R. S.; CLARK, K. B. Architectural in-novation. **Administrative Science Quarterly**, 35: 9-30: 1990.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 8, n. 2, p. 135-147, Feb. 1987.

HISRICH, R. D. ; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HODGSON, G. **Economics and evolution**. London: Polity Press:1993.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, 1975, 18, 784-810.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **Internatioal Small Business Journal**, Cheshire, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999.

HUGHES, T. P. **Networks of power**. Baltimore: Johns Hopkins University Press:1983.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. **IBGE - Estudos e Pesquisas Informação Econômica**: número 1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 out.2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2005**. Estudos e pesquisas; Informação Econômica, n.6. Rio de Janeiro: 2007.

JOVANOVIC, B.; "Selection and Evolution in Industry," **Econometrica** **50** May 1982, 649-670.

JOVANOVIC, B.; MacDonald, G. The life-cycle of a competitive industry. **Journal of Political Economy**, 102: 322-347, 1994.

JULIEN, P. Théorie économique des PME. In: JULIEN, P. **Lês PME bilan et perspectives**. Québec: Econômica, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1978.

KAUFMANN, L. **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, 1990.

KAZANJIAN, R. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. **Academy of Management Journal**, 312:257-179, 1988.

KIMBERLY, J. Issues in The Creation of Organizations: Initiation, innovation and institutionalization. **Academy of Management Journal**, 1979.

KIMBERLY, J.; MILES, R. **The organizational Life Cycle**. Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 1980.

KLEPPER, S.; GRADDY, E. The evolution of new industries and the determinants of market structure. **Rand Journal of Economics**, 21: 27-44, 1990.

KLEPPER, S. Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle. **American Economic Review**, 86: 560-581, 1996.

LAWRENCE, P. R.; J. LORSCH, **Organization and Environment**, Harvard University Press, Boston; 1967.

LEMONS, C. **Rede de sistemas produtivos e inovativos locais: inovação em arranjos e sistemas de MPME**. Net, Rio de Janeiro, outubro. 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/rede>>. Universidade Federal do Rio de Janeiro Acesso em 05 de agosto de 2010.

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.

LESTER, Donald L.; PARNELL, Jonh, A.; CARRAHER, Shawn. **Organizational life cycle: a five-stage empirical scale**. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n 4, pp 339-354, 2003.

LEVITT, T. Exploit the product life cycle. **Harvard Business Review**, 436: 81-94, 1965.

LEZANA, A. G. R ; LANZA, Nébel del Socorro A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: **Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção** 1996: Piracicaba. CD-Room.

LEZANA, A. G. R. & TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 2004.

LEZANA, A. G. R. **Ciclo de Vida das Pequenas Empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

LEZANA, A. G. R. **Fundamentos do empreendedorismo**. Florianópolis: UFSC/PPGEP. Proferido em aula, out. 2004.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. "O comportamento do empreendedor". In: DE MORI, F. org.. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LEZANA, A. G. R.. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações.**

Florianópolis: UFSC, 2001.

LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas.** Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP. Tese. Florianópolis, 2001.

LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

LIPPITT, Gordon L.; SCHIMIDT, Warren H. Crises in a developing organizations. **Harvard Business Review**. v.45, 1967

LONGEN, Márcia Terezinha. **Processo comportamental associado à criação de empresas de pequena dimensão.** Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Dissertação. Florianópolis, 1997.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1997.

LYDEN, F. J., "Using Parson's Functional Analysis in the Study of Public Organizations," *Admin. Sci. Quart.*, 20 March 1975, 59-70.

MACEDO, José Ferreira. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso.** Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: Florianópolis: UFSC, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 16., 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: Um Modelo para Análise das Organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

MACMILLAN, I. **Strategy formulation: Political concepts**. St. Paul, MN: West, 1978.

MARCH JG. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science** 2: 1991.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo Markron Books, 1994.

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.

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de Vida Setorial: uma Proposta para Orientar o Desenvolvimento Local e as Políticas Públicas. **Anais do XXIX ENANPAD**. DF, Set., 2005.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. 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**, Vol. 17, No. 1/2, 2007, pp. 94-108.

MCNICHOLS, T. J. **Policy making and executive action**. New York: McGraw-Hill, 1983.

MENEZES, E. J. C; RIBEIRO, M. I. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, set. 1997. 15p.

METCALFE, J. S. Evolutionary economics and technology policy. **Economic Journal**, 104: 931-944, 1994.

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.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. **Journal of marketing: theory and practice**, Irvine, v. 64, n. 3, p. 34-49, July 2000.

MILLER D, TOULOUSE JM. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. **American Journal of Small Business**, 1986.

MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter, 1973.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, New York, v. 9, pp. 207-224, 1984.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, James B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOCH, M. K.; PONDY, L. R. The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity. **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977.

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. e YUEN, S. **Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective**. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, pp. 351-389, 2001.

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.

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e desenvolvimento das organizações**. São Paulo: STS, 1999.

MORGAN, C., PAOLILLO, J. org.. **Organizational theory: a macro perspective for management**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1986. p. 361-376.

MOUNT, Joan; ZINGER, J. Terence; FORSYTH, George. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, 265, 1993, p. 111-120.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NARAYANAN, V. K.; Fahey, L. The micro politics of strategy formulation. **Academy of Management Review**, 7, 25-34; 1982.

NELSON, R.; WINTER, S. **In search of a useful theory of innovation**. Research Policy. 6. 1977. pp 36-76.

NORBURN, D.; MILLER P. "Strategy and Executive Reward: the Mis-Match in the Strategic Process," **J. General Management**, 6, 4 Summer 1981, 17-27.

O'RAND, A. M.; KRECKER, M. L. Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social sciences. **Annual Review Social**, v. 16, p. 241-262, 1990.

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.

PATTON, A., "Stretch your Product Earnings: Top Management's Stake in the Product Life Cycle," **Management Rev.**, 48 June 1959, 9-14, 67-79.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell. 1959.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International studies of management and organization**, 12, 78-87:1977.

PHELPS, 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.

PUMPIN, C; PRANGE, J. **Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung under Umgang mit Krisen**. Frankfurt, Campus, 1991.

QUINN,R. e CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, 29:33-51, 1983.

RAMOS, F. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Brasília: SEBRAE, 1995.

RAPOSO, Mário Lino Barata; FERREIRA, João José de Matos. **Estudo e desenvolvimento de uma taxonomia de estádios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas**. Universidade da Beira Interior – Covilhã. Portugal, 1997.

RAUSCH, A.; FRESE. M. **Psychological approaches to entrepreneurial success: a general model and an overview of findings**. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON I. T. Ed. *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Chichester: Wiley, 2000.

REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; CUNHA, M. P. **Comportamento organizacional e gestão: Casos portugueses e exercícios**. Lisboa: RH Editora 2003.

REYNOLDS, P. D.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison. In: **FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH, Wellesley, MA: Babson College**, 1994. p. 550-564.

RINK, D. R., "The Product Life Cycle in Formulating Purchasing Strategy," **Industrial Marketing Management**, 5 August 1976, 231-242.

ROBINSON Jr., R.; PEARCE II, J. A.; VOZIKIS, G. S. MESCON, T. S. The relationship between stage of development and small firm planning and performance. **Journal os Small Business Management**, v. 22, n. 2, p. 45-52, 1984.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. Who gets power- and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. **Organization Dynamics**, 53, 3-21:1985.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. 15 p.

SCHULTZ, D.P. e SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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 – NC. **Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEBRAE. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 20 ago. 2007. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=6386717&canal=251>>. Acesso em: 21 dez. 2010.

SEBRAE. **Crítérios de Classificação do Porte da Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/paginaInicial>, 2008>. Acesso em 01/09/2010.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**, Brasília:

SEBRAE,1999. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

SEBRAE/MG. **Ponto de Partida**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 01 agosto 2008. Disponível em: <[www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)>. Acesso em: 21 dez. 2010.

SEBRAE/SC. **Anuário traça o perfil do Mercado de trabalho nas MPes.** Florianópolis: SEBRAE/SC, 10 out. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/noticias/default.asp?materia=14527>>. Acesso em 21 dez. 2010.

SHANE, S. Technology regimes and new firm formation. **Management Science**, 47: 1173-1190, 2001.

SHANE, S.; LOCKE, E. A; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, Summer 2003.

SHAPIRO, Albert, "The Displaced Uncomfortable Entrepreneur," **Psychology Today** 9 Nov. 1975, 83-88.

SHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1980.

SILVA, Jader Cristino de S.; FISCHER, Tânia, DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

SIPPEL, R; BULGACOV, S. Declínio Organizacional e Processo Estratégico. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

SMALLWOOD, D. J., "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning, **MSU Business Topics**, 21, 1 1973, 29-35.

SONNENFELD J. **The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire?** Oxford University Press: New York, 1988.

STAUDT, T. A.; D. A. TAYLOR, **A Management Introduction o Marketing**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1976.

STEIGUM, Erling, "A Financial Theory of Investment Behavior," **Econometrica** 51 May 1983, 637-646.

STONICH, P. J., "Using Rewards in Implementing Strategy," **Strategic Management J.**, 2 1981, 345-352.

SUAREZ, F.; UTTERBACK, J. M. Dominant designs and the survival of firms. **Strategic Management Journal**, 16: 415-430, 1995.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP.** Tese Doutorado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

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

THORELLI, H. B.; S. C. BURNETT, "The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses," **J. Marketing**, 45 Fall 1981, 97-108.

TORRÈS, O.; JULIEN, P.A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005.

TUSHMAN, M.L; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly** 31, 439-465. 1986.

VENTUROLI, T. **Viver mais e melhor.** Veja, São Paulo: Abril, n. 1871, p.96-104, Set. 2004.

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

WAGNER WG, PFEFFER J, O'REILLY CA. Organizational demography and turnover in top management groups. **Administrative Science Quarterly** 29: 74-92: 1984.

WALSH J. Managerial and organizational cognition. **Organization Science** 6: 1995.

WASSON, C. R., **Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles,** Challenge Books, St. Charles, Ill., 1974.

WHETTEN, D. A. Organizational decline: A neglected topic in organizational science. **Academy of Management Review**, 1980.

WINTER, S. G. Schumpeterian competition in alter-native technological regimes. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 5: 287-320: 1984.

WITT, U. Evolutionary concepts in economics. **Eastern Economics Journal**, 18: 405-419;1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, R. V. L., **Strategy Centers-A Contemporary Managing System**, Arthur D. Little, Cambridge, Mass., 1971.

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.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário da pesquisa realizada a partir do modelo de Adizes (1990)

#### QUESTIONÁRIO Nº

Questionário sobre ciclo de vida organizacional estruturado a partir de Adizes (1990), a partir do qual serão coletadas algumas características de gestão das micros e pequenas empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Vale salientar que NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE OU IDENTIFICAR SUA EMPRESA, PORTANTO, ESPERAMOS QUE SEJA O MAIS AUTÊNTICO POSSÍVEL NAS SUAS RESPOSTAS. IMPORTANTE: É INDISPENSÁVEL RESPONDER TODAS AS QUESTÕES, NÃO DEIXE QUESTÕES EM BRANCO, POIS, CASO ISSO ACONTEÇA, O QUESTIONÁRIO SERÁ ANULADO.

<b>1)</b>	<b>Sua empresa possui atuação na capital ou nas cidades metropolitanas:</b>  <input type="checkbox"/> Capital <input type="checkbox"/> Cidades metropolitanas
<b>2)</b>	<b>Em que ano sua empresa foi fundada?</b>
<b>3)</b>	<b>Quantos sócios possuem a sua empresa?</b>  <input type="checkbox"/> individual <input type="checkbox"/> 2 sócios <input type="checkbox"/> 3 sócios <input type="checkbox"/> 4 sócios <input type="checkbox"/> mais de 4 sócios
<b>4)</b>	<b>Os sócios possuem escolaridade?</b>  <input type="checkbox"/> ensino fundamental <input type="checkbox"/> ensino médio <input type="checkbox"/> ensino superior
<b>5)</b>	<b>Qual é o faturamento anual da empresa?</b>  <input type="checkbox"/> até R\$120.000 <input type="checkbox"/> de R\$120.000 a R\$240.000 <input type="checkbox"/> de R\$240.000 a R\$360.000
<b>6)</b>	<b>Qual o enquadramento tributário federal de sua empresa?</b>  <input type="checkbox"/> microempreendedor individual <input type="checkbox"/> Simples Nacional <input type="checkbox"/> Lucro Presumido <input type="checkbox"/> Lucro Real
<b>7)</b>	<b>Quantos funcionários possui sua empresa?</b>  <input type="checkbox"/> apenas os sócios <input type="checkbox"/> 1 funcionário <input type="checkbox"/> 2 a 5 funcionários <input type="checkbox"/> de 6 a 10 funcionários <input type="checkbox"/> de 11 a 20 funcionários <input type="checkbox"/> de 21 a 30 funcionários

Para responder as questões de 8 a 25 utilize-se uma escala <i>likert</i> de 5 pontos onde		Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
8	A sua empresa possui diretrizes, normas, regras a serem seguidas pelos funcionários?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
9	O enfoque principal de sua empresa é a produção de resultados e a satisfação das necessidades, a busca pelo aumento de clientela?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
10	A administração da sua empresa é totalmente centralizada no seu proprietário?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
11	O ambiente de sua empresa é bastante informal, com pouca hierarquia e poucas reuniões entre administração e funcionários?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
12	Os clientes de sua empresa fazem reclamações em relação aos serviços e qualidade dos produtos prestados pela sua empresa?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
13	O relacionamento com seus fornecedores em geral é bom?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
14	Os funcionários de sua empresa trabalham motivados e satisfeitos?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
15	Os bancos concedem crédito para sua empresa com facilidade?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
16	Sua empresa NÃO tem problemas de caixa, ou seja, suas receitas superam com facilidade suas despesas?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
17	O número de clientes de sua empresa está aumentando rapidamente?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
18	A sua empresa possui ações de marketing para a captação de novos clientes?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
19	Na sua empresa, NÃO existe conflito entre administradores e sócios?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
20	No ambiente de trabalho de sua empresa, NÃO existe conflito entre os funcionários?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
21	Sua empresa destina verbas para marketing e pesquisas de mercado?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
22	Os gestores de sua empresa possuem os pés no chão, têm medo de mudanças?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
23	A sua empresa destina algum percentual do lucro para projetos ou investimentos?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
24	A sua empresa possui planejamento financeiro de curto e longo prazo, em que os gestores elaboram os planos com frequência em termos de metas de crescimento?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente
25	O giro de funcionários e gestores de sua empresa é recorrente?	Discordo totalmente	○ ○ ○ ○ ○	Concordo totalmente

Descrição de Itens	1	2	3	4	5
<b>Conhecimentos na Área Comercial</b>	<input type="radio"/>				
Possui algum conhecimento ou treinamento em relação a distribuição do produto, publicidade, vendas e pesquisa de mercado que auxilia na gestão de sua empresa?	<input type="radio"/>				
<b>Conhecimentos Técnicos relacionados ao negócio</b>	<input type="radio"/>				
Seu produto ou serviço é bem oferecido, avalia produtos oferecidos pela concorrência, definindo seu público-alvo?	<input type="radio"/>				
<b>Escolaridade</b>	<input type="radio"/>				
Possui alguma formação gerencial (finanças, marketing, planejamento estratégico) para gerir sua empresa?	<input type="radio"/>				
<b>Experiência em outras empresas</b>	<input type="radio"/>				
Possui alguma experiência adquirida em outra empresa em que já trabalhou que auxilia na gestão de sua empresa?	<input type="radio"/>				
<b>Formação Complementar</b>	<input type="radio"/>				
Participa de palestras, capacitações, treinamentos ou outras técnicas gerenciais para gestão de sua empresa?	<input type="radio"/>				
<b>Vivência com situações novas</b>	<input type="radio"/>				
Possui capacidade mesmo em momentos de crises buscando alternativas novas para uma modificação no mercado?	<input type="radio"/>				
<b>Identificação de Novas Oportunidades</b>	<input type="radio"/>				
Possui capacidade de inovar quando o mercado permanece estável, propõe modificações para aquecer as vendas?	<input type="radio"/>				
<b>Valoração de oportunidades e pensamento criativo</b>	<input type="radio"/>				
Possui uma ótica voltada para oportunidades que o mercado vislumbra ou tem um perfil conservador na sua captação de clientes, é criativo e gera novidades para o mercado?	<input type="radio"/>				
<b>Comunicação Persuasiva</b>	<input type="radio"/>				
Possui comunicação eficiente, convence seus clientes de que estão comprando um ótimo produto ou serviço?	<input type="radio"/>				
<b>Negociação</b>	<input type="radio"/>				
Possui preocupação ao negociar com sua clientela em fidelizar seus clientes por um longo prazo de relacionamento?	<input type="radio"/>				
<b>Resolução de Problemas</b>	<input type="radio"/>				
Possui facilidade em resolver problemas utilizando-se até de imprevistos para administrar sua empresa?	<input type="radio"/>				