

Análise do Ciclo de Vida Organizacional e Longevidade de Micros e Pequenas Empresas Distribuidoras de Gás de Petróleo¹

Victor do Carmo Oliveira

Instituição Educacional Cecília Maria de Melo Barcelos – Brasil

Wendel Alex Castro Silva

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Elisson Alberto Tavares Araújo

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Ester Eliane Jeunon

Mestrado Profissional em Administração – Faculdade Pedro Leopoldo – Brasil

Resumo

Este artigo teve como objetivo identificar em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), segundo a tipologia de Adizes (1990), estão algumas micro e pequenas empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo da região metropolitana de Belo Horizonte-MG. Para a obtenção dos dados, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa com noventa empresas, em que foi utilizado um questionário de perguntas objetivas, com escala *Likert* de cinco pontos, analisadas com a técnica de *Ranking* Médio (RM). Quanto aos resultados, 53,3% das empresas pesquisadas são da região metropolitana e 46,7%, da capital. Mais de 98% dessas organizações possuíam até três sócios e 54% deles haviam cursado o ensino médio; 3,3% delas eram gerenciadas pelos próprios donos, não contando com nenhum outro tipo de mão de obra; e 61% possuíam entre 2 e 5 funcionários. Mais de 60% indicaram faturamento anual de até R\$ 240.000,00 e 68% aderiram ao Simples Nacional. Aproximadamente, 32% delas estavam em atividade entre 2 e 5 anos, sendo que 10% possuíam mais de 15 anos de existência. Não se identificou um estágio específico do CVO para essas empresas, sendo que boa parte encontrava-se em transição de estágios. Assim, pode-se supor que essas empresas estão buscando melhorias, posicionamento de mercado ou superando alguma etapa inicial para alcançar etapas mais estáveis do CVO.

Palavras-chave: Ciclo de Vida Organizacional. Longevidade. Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo. Micro e Pequenas Empresas.

Analysys of the Organizational Life Cycle and Longevity of Small Enterprises Distributors of Petroleum Gas

Victor do Carmo Oliveira

Instituição Educacional Cecília Maria de Melo Barcelos – Brazil

Wendel Alex Castro Silva

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brazil

Elisson Alberto Tavares Araújo

Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brazil

Ester Eliane Jeunon

Mestrado Profissional em Administração – Faculdade Pedro Leopoldo – Brazil

Abstract

We seek to identify at what stage of the Organizational Life Cycle (OLC), according to the typology of Adizes (1990), are some micro and small companies distributors of liquefied petroleum gas in the metropolitan region of Belo Horizonte/MG. We conducted a descriptive and quantitative research, with ninety companies. In obtaining the data, we used a closed questionnaire with five-point Likert scale, which were analyzed with the technique of Middle Ranking (RM). As for the results of the respondent companies, 53.3% are in the metropolitan area and 46.7% of the capital. More than 98% had up to three partners, and educational level of 54% of these were high school. Only 3.3% of them had no employees, and around 61% had between 2 and 5 employees. More than 60% reported annual revenues of up to R\$ 240,000.00, and almost 68% joined the national simple. Approximately 32% of them were active between 2 and 5 years, and 10% had more than 15 years of existence. We did not identify a specific stage of the CVO of these companies, and much was in transition stages. Thus, we can be assumed that these companies are seeking improvements, market positioning, or overcoming some initial stage steps to achieve more stable CVO.

Keywords: Organizational Life Cycle. Longevity. Distribution of Liquefied Petroleum. Small Enterprises.

1 Introdução

O Ciclo de Vida das Organizações (CVO) tem como base a premissa de que, tal como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo de vida padrão e previsível: do nascimento à morte e passando por fases evolutivas com características definidas. Sob o prisma gerencial, o que é relevante no conceito de CVO é que ele proporciona, dentre outros elementos, a aprendizagem por intermédio da ocorrência de gargalos em cada etapa da existência organizacional, gerando o aprimoramento da gestão das organizações. Cada estágio do desenvolvimento empresarial pode significar um processo contínuo de adaptação ao ambiente (Miller & Friesen, 1984; Moores & Yuen, 2001). A partir disso, as análises sobre CVO mostram-se úteis, aderindo ao pressuposto de que esses estágios precisam ser superados até que a empresa se transforme, efetivamente, em uma organização consolidada (Lezana, 1996).

Os modelos de estudos sobre o CVO obtiveram maior ênfase a partir da necessidade de se perceber como as organizações se desenvolvem através do tempo. Esses modelos foram analisados e adaptados de forma a aprimorar uma parte relevante da literatura sobre o processo de sobrevivência empresarial, e também a perspectiva evolucionária das organizações. Essas contribuições estão presentes nos estudos de Greiner (1972), Miller & Friesen (1984), Greiner (1998) e Moores & Yuen (2001).

Salienta-se que o CVO é um fenômeno cíclico e não se comporta, necessariamente, em uma sequência linear, pois uma organização pode reiniciar o seu ciclo sem chegar à morte, determinando a capacidade de ela se manter viva, tornando-se longeva (Katz & Kahn, 1976). A longevidade é o sucesso em longo prazo, com elevado desempenho organizacional associado à persistência. A base da longevidade está diretamente ligada às estratégias selecionadas pelas empresas, explicando a relação entre o sucesso e o fracasso empresarial, relativo ao ambiente e a habilidade de seus gestores transporem desafios (Brito & Vasconcelos, 2005).

Apenas uma pequena parte das micro e pequenas empresas (MPE's) em operação, no Brasil, ultrapassam os primeiros quatro anos de atividades (DIEESE, 2008). A qualidade do empreendedorismo de um país pode ser verificada por meio da taxa de descontinuidade dos negócios que, em 2007, foi de 6,5%, reduzindo-se para 3,5%, em 2008. Em 2007, o Brasil ocupava a 9ª colocação no *ranking* de descontinuidade, tendo caído para a 23ª, em 2008 (GEM, 2008). Existe, contudo, pouca atenção, na literatura acadêmica nacional sobre as questões a cerca da expectativa de vida organizacional e longevidade, em que a maior parcela dedica-se às pesquisas sobre mortalidade, sendo estimuladas por organismos empresariais, como o Serviço Brasileiro de Apoio

às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o que limita o cerne das pesquisas somente sobre mortalidade de MPE's brasileiras.

A forte mortalidade das pequenas e micro empresas deve-se ao fato de que, notadamente, nos primeiros anos de vida, muitas empresas não evoluem para desenvolver um potencial mercadológico e gerencial efetivo (Miller & Friesen, 1984). Diante do exposto, existem distintas características para explicar o CVO, por meio de modelos que evidenciam as principais características do crescimento e do envelhecimento empresarial. Apesar de não estarem completamente explícitos quais sejam os aspectos determinantes da mortalidade das empresas, é fato que é curto o tempo médio em que uma MPE permanece no mercado (SEBRAE, 2003). As pesquisas demonstram que os administradores exercem um papel fundamental no gerenciamento das organizações. Para que possam direcionar as atitudes empresariais de curto e longo prazo, é demandado o conhecimento do CVO, somado a uma maior interação aos ambientes empresariais. Nesse contexto, as empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo (GLP ou gás de cozinha) também merecem destaque, já que comercializam um produto homogêneo e bastante influenciado pela elasticidade-renda.

Além disso, ao contrário das grandes empresas que possuem grandes limitações para ampliar rapidamente a produção, os pequenos distribuidores demonstram relativa facilidade de entrada e saída nesse mercado. De acordo com a Agência Nacional de Petróleo (ANP, 2007), apesar do crescimento populacional brasileiro, das expectativas de evolução do PIB entre 2001 e 2007 e do crescimento da produção de gás natural, ocorreu uma queda acentuada no consumo de GLP. A região Sudeste, porém, apresentou as maiores taxas de consumo de gás.

O Estado de Minas Gerais conta com a Refinaria Gabriel Passos (REGAP), no município de Betim – região metropolitana de Belo Horizonte. Em 2007, a diferença entre a produção e o consumo de GLP, na REGAP, foi de -24kt/ano, ou seja, a produção foi insuficiente para atender o mercado consumidor, o que ocasionou a dependência externa, isto é, importação do GLP.

O escoamento da produção da REGAP ocorre pelo terminal da Betingás por via dutoviária ou rodoviária. O total de abastecimento da região é garantido pela transferência do produto, por rodovia, pelas próprias distribuidoras (e.g. Nacional Gás, Shell Gás, Supergasbrás, Minasgás, Agip), que retiram o produto, em caminhões, junto à refinaria (ANP, 2007). Essas são as distribuidoras primárias, que repassam o GLP para as distribuidoras secundárias (na maioria MPE's) – responsáveis pelo fornecimento direto ao consumidor final. O fato de essas distribuidoras serem MPE's acarreta maior vulnerabilidade ao fluxo de oferta, para suprir a demanda o que pode induzir as empresas à mortalidade, já nos primeiros anos de vida. Isso cria a necessidade de se compreender a evolução e a permanência das que sobrevivem no mercado.

Dada a importância dessas empresas para a manutenção da demanda do GLP pelas indústrias e residências, e as incertezas acerca do crescimento do consumo, devido aos investimentos realizados em gás natural, torna-se relevante estudar o CVO e a longevidade dessas distribuidoras, pois existe a expectativa de redução em sua participação no mercado, pouco se sabendo sobre a maturidade da gestão dessas empresas, para enfrentar esses desafios.

Assim, o problema de pesquisa é: em qual estágio do CVO encontram-se MPE's que atuam no mercado de distribuição de GLP, na região metropolitana de Belo Horizonte, tendo como referência a tipologia de Adizes (1990)?

A partir dessas considerações, o propósito central deste artigo foi identificar em qual estágio do CVO, a partir do modelo de Adizes (1990), encontram-se as MPE's distribuidoras de gás de cozinha da região metropolitana de Belo Horizonte. Nas análises, aplicou-se a técnica estatística de Ranking Médio (RM). Procurou-se investigar se a teoria de Adizes (1990) é adequada para identificar tais estágios e, caso sejam, verificar os possíveis problemas e potencialidades dessas empresas. Além disso, buscou-se perceber como se apresentam os sinais de longevidade e o que fortalece a cadeia contribuindo para solidificá-la.

Este artigo está estruturado nas seguintes seções: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Ciclo de vida organizacional (CVO)

Na literatura sobre CVO, existem inúmeras abordagens teóricas, utilizando-se de tipologias (modelos) distintas para retratar as fases do ciclo de vida das MPE's. Esses estudos concentram-se nas bases da integração dos conceitos do comportamento empreendedor e do CVO, para compreender o funcionamento das empresas e quais atitudes devem ser tomadas para o planejamento das intervenções, que visam a garantir a longevidade empresarial.

Existem tipologias de CVO 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 nas tipologias de Gartner (1985) e Leone (1999) são específicos à pequena empresa, enquanto Nadler et al (1994) introduzem a pequena empresa, porém, por meio do âmbito geral.

Gartner (1985) dedicou atenção especial à elaboração de suposições sobre as relações causais entre as variáveis pertencentes às dimensões dos indivíduos, sobre o enfoque do ambiente organizacional, do processo e da organização.

Os modelos que possuem um enfoque tradicional privilegiam a análise dos estágios evolutivos, focando-se em aspectos como os produtos, as vendas e o crescimento das empresas. O enfoque gerencial, porém, centra-se nos aspectos administrativos, considerando os problemas na transição entre etapas (Lezana & Lanza, 1996). Os processos de desenvolvimento de uma empresa são compreendidos como uma série de fases que devem ser superadas desde sua criação até sua consolidação no mercado. Logo, por analogia à evolução dos seres vivos, esse processo tem sido denominado de CVO.

Para a aplicação da teoria do CVO, nos estudos sobre MPE's, salienta-se o modelo de categorização por estágio, proposto por Adizes (1990). Nesse modelo, o processo de evolução de uma organização pode ser denominado de estágio de desenvolvimento das organizações e está relacionado ao perfil dominante do processo gerencial, incluindo a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade, sendo fatores influenciados pelo crescimento (Kaufmann, 1990).

O estágio de desenvolvimento do CVO é um processo dinâmico, que tem grande dependência do modelo de gestão adotado pela organização. Na maioria dos casos, a flexibilidade que caracteriza o início da vida organizacional é prejudicada pelo sistema de controle, estabelecido durante a evolução do empreendimento, provocando a morosidade nas ações organizacionais (Frohlich et al, 2007). A partir da observação das etapas do CVO, nas pequenas empresas, procura-se analisar os fenômenos relacionados às mudanças das características das organizações, ao longo do tempo, e de sua capacidade de adaptação ao ambiente (Gupta & Chin, 1994; O'Rand & Krecker, 1990).

O modelo de Adizes (1990) é o mais utilizado para o estudo do CVO de MPE's, sendo, ainda, um dos precursores nos estudos referentes ao CVO. Ele preconiza que as organizações vivem os seguintes estágios ou períodos: introdutório ou crescimento, o segundo nascimento e a maioridade, além do envelhecimento.

O estágio introdutório ou de crescimento é subdividido em: o namoro - o momento em que a organização existe apenas como ideia; a infância - período em que a ideia é colocada em prática; e o toca-toca - fase em que a ideia já está funcionando. Nos estágios do segundo nascimento e da maioridade a empresa renasce: adolescência - momento em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador; e plenitude - momento em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período, vivenciado pelas empresas, é o do envelhecimento, que engloba: 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 tornam-se evidentes; e a burocracia - instante em que mais ninguém tem um compromisso com a organização (Adizes, 1990).

Em cada estágio do CVO, as empresas passam por mudanças, o que gera dificuldades. Esses problemas podem ser provocados pela transição entre as fases ou pelo desenvolvimento delas (Castro Silva et al, 2010). Para a aplicação do modelo de Adizes (1990), no entanto, é necessário estabelecer quais são as empresas de micro e pequeno porte, isto é, definir que critérios serão adotados para o enquadramento delas.

Nas últimas décadas, as pesquisas têm apontado medidas para se definir o porte das empresas, mas elas ainda não conseguiram, de modo unânime, se estabelecer na comunidade acadêmica (Torrès & Julien, 2005). Existem diversas definições para o porte de uma empresa, as quais divergem entre os autores, países e órgãos oficiais de um país (D'Amboise & Muldowney, 1988; Ramos, 1995; Julien, 1997). Na definição desse porte, nos estudos sobre CVO, têm sido utilizados alguns parâmetros de ordem quantitativa, tais como: o número de empregados por setor econômico; o faturamento; o volume de vendas por períodos; e o capital social (D'Amboise & Muldowney, 1988; Leone, 1991).

Para classificação das MPE's, existem critérios quantitativos e qualitativos. Dentre os qualitativos, 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). Aqueles qualitativos, todavia, são utilizados com pouca frequência, devido à sua dificuldade de tratamento, principalmente, quando a amostra envolve um grande número de empresas (Julien, 1997; Leone, 1991; Torrès & Julien, 2005). Já os quantitativos são com base na Lei Complementar (LC) n.º 123/2006, que considera microempresa aquela com faturamento anual de até R\$ 240.000,00 (RFB, 2011), ou naquela norma que considera as empresas que têm até dezenove pessoas ocupadas, baseando-se na quantidade de funcionários (SEBRAE, 2008).

Também são peculiaridades das pequenas empresas a existência de um enquadramento (ou porte) no grau de formalização da sua estrutura e dos seus processos (Schein, 1980). Nesse sentido, a pequena empresa desenvolve-se sofrendo mudanças no modo de lidar com as suas demandas. E, quanto maior for seu desenvolvimento, maior será a formalização e distanciamento da união entre empresa e seu fundador (Schein, 1980; Leone, 1999). Para alguns autores, a categorização por porte é responsável pelo acentuado índice de mortalidade de empresas (Gersick et al., 1997; Beverland & Lockshin, 2001).

Estudos têm reduzido as indagações sobre a teoria do CVO em relação às MPE's (Dandridge, 1979; Galbraith, 1982; Churchill & Lewis, 1983; Leone, 1999). Essas contribuições

buscaram identificar e analisar os fenômenos acerca dos períodos de evolução das empresas. Tais períodos têm sido postulados como fatores contingenciais para a 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).

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), pois empresas com tamanhos distintos apresentam problemas diferentes, demandando soluções diferentes (Leone, 1991), sobretudo nas pequenas empresas, em que o gestor, geralmente, relaciona-se diretamente com todos os funcionários. Isso é distinto daquilo que ocorre nas organizações de grande porte, em que o presidente sabe da existência dos cargos, mas não estabelece um contato direto com eles (Drucker, 1981).

Há evidências de que as MPE's têm preocupações diferenciadas durante o seu CVO (Wu & Young, 2002). Os seus administradores podem interpretar, diferentemente, o ambiente empresarial (Huang & Brown, 1999). Esses autores destacam como principais problemas para as pequenas empresas as vendas, o marketing, o planejamento e a falta de experiência dos administradores sobre a gestão de crescimento, que influencia em sua trajetória. Apesar de as evidências de dificuldades para as pequenas empresas manterem-se em funcionamento, há o reconhecimento da importância desse tipo de empresa para o crescimento da economia em diferentes países, sobretudo, pelo fato da absorção de mão de obra não qualificada, pelo caráter flexível na adaptação às demandas de novos polos de desenvolvimento, e busca pela inovação tecnológica (Wu & Young, 2002; Miles et al., 2000).

No contexto brasileiro, Gonçalves & Koprowski (1995) investigaram a questão gerencial das pequenas empresas e constataram 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 *layout* planejado; 75% não programavam investimentos; 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinha planejamento financeiro; 80% não faziam treinamento de recursos humanos; e 83% não utilizavam técnicas de marketing. Apontou-se a necessidade de desenvolver métodos e procedimentos para a melhoria da gestão das pequenas empresas.

Lucena & Vieira (2000) estudaram a relação entre a estrutura organizacional à luz do CVO e o grau de desempenho indicado pelas indústrias de malharias do Estado de Pernambuco por meio de um *survey*. Perceberam que as empresas, situadas em estágios de CVO mais avançados, apresentaram desempenho superior.

Martins & Martinelli (2009) elaboraram um modelo de CVO que identifica o estágio de desenvolvimento de setores industriais, com o intuito de auxiliar no processo decisório e na gestão estratégica das indústrias brasileiras, para a alocação eficiente dos seus recursos.

Castro Silva et al. (2010), após aplicarem o modelo de Adizes (1990) a uma amostra de MPE's do município de Contagem-MG, verificaram que aquelas com até dois anos de vida estavam na segunda fase (infância); aquelas com idade de dois a cinco anos não sinalizaram uma fase específica, isto é, possuíam características do segundo e do quinto estágio (plenitude); e aquelas com mais de cinco anos estavam na quinta etapa, com características positivas dos estágios anteriores. Dessa forma, os estudos têm contribuído para maior conhecimento das variáveis de longevidade das MPE's. Por outro lado, tem-se tentado esclarecer a forte taxa de mortalidade nos anos iniciais de atividade, sobretudo em decorrência da falta de profissionalização da gestão.

Morais, Castro Silva e Araújo (2012) examinaram em qual fase do CVO situavam-se alguns escritórios de contabilidade do Brasil, a partir do modelo de Greiner (1998). Identificaram que a maioria são microempresas, estão na fase de colaboração e na de criatividade (nascimento da organização). Mas, houve falso sinal de longevidade daquelas que estavam na fase de delegação.

Pereira, Castro Silva e Araújo (2013) identificaram em qual estágio de CVO encontram-se as MPEs da região metropolitana do Vale do Aço/MG, com fulcro na teoria de Greiner (1972). Visualizaram que as empresas que estavam nos estágios de colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner. Já aquelas nos estágios de delegação, direção e coordenação, refutaram o modelo. Assim, a teoria foi parcialmente corroborada pelas empresas analisadas.

2.2 Longevidade empresarial

Poucas empresas conseguem a manutenção de suas operações, fazendo com que exista uma acentuada taxa de mortalidade de pequenas empresas no mundo (Collins & Porras, 1995; Geus, 1999). Em média, essas empresas não ultrapassam trinta anos de existência (Drucker, 2003).

Apesar de reconhecer que as MPE's constituem um segmento importante para a vitalidade socioeconômica de um país e dos esforços que são realizados para sua manutenção, o número de insucessos dessas empresas é expressivo. Em média, a mortalidade de pequenas empresas é de, aproximadamente, 70% até o final do 1º ano de atividade, ultrapassando 95% ao final do 5º ano (SEBRAE, 1999). Cerca de 60% das empresas possuíam idade inferior a 10 anos; 42,1% estavam no mercado há menos de 5 anos; e 2,9% possuíam 30 anos ou mais desde sua fundação (IBGE, 2007). Assim, o percentual dessas empresas longevas, no Brasil, é considerado baixo.

Longevidade refere-se à qualidade do que possui muita idade, à expectativa de vida, que é influenciada por fatores do ambiente (Venturoli, 2004). A longevidade empresarial é representada pelas organizações líderes nos seus setores, admiradas pelo mercado e, especialmente, as mais visadas pela concorrência (Collins & Porras, 1995). Ela está ligada à função de ajustar o ambiente interno às condições impostas pelo ambiente externo, na tentativa de adaptar a evolução da organização às pressões externas para mantê-la funcionando por vários anos (Montuori, 2000). As organizações modificam-se em função do ambiente em que atuam (Adizes, 1990). As empresas longevas são sensíveis ao seu ambiente, dotadas de um forte senso de identidade e se antecipam às mudanças de mercado, além de serem conservadoras em suas finanças (Geus, 2005).

São consideradas como organizações longevas aquelas que experimentam uma existência continuada durante muitas gerações de comando, podendo alcançar vários centenários de vida, ou seja, com referência ao período em que a organização mantém sua existência (Mayfield et al., 2007). O tempo e o tamanho não são causas de crescimento e envelhecimento, pois empresas grandes, com tradição, nem sempre são velhas, e empresas pequenas, sem tradição, não são necessariamente jovens (Adizes, 1990).

O estilo de gestão é um fator importante para que as empresas sejam longevas ou não longevas (Ferreira, 2001). Elas revelam grande vontade de evoluir, permitindo-se adaptar-se às mudanças do mercado, sem comprometer seus ideais de funcionalidade (Collins & Porras, 1995). Outro fator de longevidade empresarial é o conhecimento ou as experiências adquiridas, o que representa a consciência do indivíduo sobre si próprio e sobre o ambiente, sendo que é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, e, também, pelas suas necessidades e experiências anteriores (Lezana, 2002). Essas experiências possibilitam a empresa enfrentar as mudanças ou fatos inesperados, com maior segurança e consciência do contexto.

A dinâmica empresarial revela uma imensa diversificação de problemas que deverão ser resolvidos diariamente, cabendo ao empreendedor solucioná-los, pois, a cada superação, obtém-se maior capacidade e aptidão para enfrentar novas situações. Dessa forma, o empreendedor necessita dominar os conhecimentos existentes, utilizando-se da criatividade para inová-los. O sucesso do empreendimento ainda dependerá das habilidades que correspondem às facilidades de utilizar-se das suas capacidades físicas e intelectuais para obter longevidade empresarial (Lezana & Tonelli, 1998).

As organizações e a sociedade contemporânea têm se deparado com alterações e novidades constantes, o que afeta todos os elementos que a compõem. Em meio a esse ambiente de instabilidade, várias questões são indicadas como causas da morte das organizações (Geus, 1999;

Collins, 2000), sugerindo que a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das mesmas (Drucker, 2003; Montuori, 2000).

As principais causas do declínio das organizações são: falta de capacidade de se adaptar ao ambiente; avaliação distorcida de cenários e mercados no futuro; deficiência gerencial e administrativa das organizações; e, além de tudo, baixa diversificação de seus produtos ao mercado (Rego et al., 2003). A longevidade empresarial depende de alguns aspectos, identificados ao longo do CVO. Assim, é relevante que as empresas, como regra, busquem manter uma gestão profissionalizada; utilizem mecanismos de controle efetivos de seu desempenho; tenham conhecimento dos mercados; e realizem investimentos na capacitação dos funcionários e na melhoria de sua área de produção de seus processos, além de ampliar seu mix de produtos.

3 Metodologia

Este é um estudo do tipo empírico-descritivo, pois visa a identificar em qual estágio do CVO encontram-se as MPE's, distribuidoras de GLP da região metropolitana de Belo Horizonte, conforme a tipologia de Adizes (1990). A pesquisa empírica tende a ser quantitativa e seu grande valor é testar a teoria, ou modelos, em algum contexto (Michel, 2005). Sua natureza é objetiva, sendo orientada para a mensuração de fenômenos, utilizando-se da coleta e da análise de dados numéricos, por meio de testes estatísticos (Collis & Hussey, 2005).

As unidades de análise foram MPE's distribuidoras de gás LP da região metropolitana de Belo Horizonte. As unidades de observação foram os seus proprietários e/ou gestores.

As empresas foram selecionadas, inicialmente, a partir do banco de dados de uma empresa fornecedora de gás na região e com autorização de seus responsáveis. Por se tratar de uma amostra não probabilística e intencional, optou-se por eliminar da amostra aquelas empresas que não se enquadram no porte e no segmento objeto deste estudo, para que o resultado da pesquisa não ficasse prejudicado ou enviesado. Assim, a amostra inicial foi composta por 130 MPE's em atividade no período da pesquisa. Desse total, obteve-se retorno de noventa empresas – constituindo-se a amostra final - em função da aceitação por parte dos proprietários e/ou gestores que se propuseram a responder o questionário. Cabe salientar que todos esses questionários foram respondidos integralmente, ou seja, não houve *missings*. É importante destacar ainda que a escolha do objeto de estudo visa a contribuir para algumas referências de pesquisas já realizadas (Smith et al., 1985; Miles et al., 1993; Lumpkin & Dess, 2001; Castro Silva et al., 2010).

Na seleção da amostra, utilizou-se o método de amostragem não probabilístico, por conveniência, segundo a disponibilidade de dados; e por julgamento, conforme o interesse do

pesquisador (Hair Jr. et al., 2009), visando a obter uma quantidade maior de empresas para análise. Acredita-se que o viés, que poderia ser provocado por esse método, seja pulverizado, já que outro viés seria criado ao se trabalhar com empresas de outros portes, que não fossem o objeto da pesquisa. Assim, os resultados poderiam melhor representar a população de interesse.

A coleta de dados foi do tipo *survey*, feita por meio de questionários enviados por *e-mail*, cujos endereços foram obtidos junto à principal fornecedora de gás na região. Os questionários eram compostos por questões fechadas contendo respostas em escala *Likert* de cinco pontos (de discordo totalmente [1] ao concordo totalmente [5]). Foi o mesmo construído e utilizado por Castro Silva et al. (2010), tendo sido elaborado a partir de questões teóricas com base no modelo conceitual de CVO sugerido por Adizes (1990). A escala *Likert* apresenta itens em forma de afirmações sobre uma categoria de análise em que se pede aos respondentes que externem sua posição em relação ao conceito posto (Michel, 2005). Percebe-se que as estatísticas mais apropriadas para a análise desses dados são as desenvolvidas por meio de frequências de classes e sua comparação com o que se esperaria de determinada hipótese, ou analisando-se por meio de proporções. Desse modo, uma variável não pertenceria apenas a uma classe, pois as classes diferentes podem ser ordenadas em forma de *ranking* de um grupo de itens associados a diferentes características (Chisnall, 1973; Mattar, 1996; Hair Jr. et al., 2009).

O questionário, em sua versão final, apresentava 36 questões e foi dividido em dois grupos, a saber: o de caracterização sócio-demográfica das empresas e o de avaliação do CVO. A primeira parte do questionário possuía 7 questões referentes à descrição das empresas estudadas abordando a localização; número de funcionários; setores; forma de administração e faturamento, entre outros. Já a segunda, com 29 questões, continha itens relacionados ao ciclo de vida das empresas; a maturidade dessas organizações em relação à administração; conhecimentos na área comercial, conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, escolaridade, experiência em outras empresas; poder de negociação; comunicação persuasiva; pensamento criativo; e facilidade na resolução de problemas. Como o instrumento já havia sido validado, partiu-se da premissa de que os respondentes compreenderam as questões e refletiria sua percepção.

Os questionários foram aplicados entre novembro e dezembro de 2010 e tabulados em janeiro de 2011. Os dados coletados foram tratados e submetidos a análises univariadas com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*®, versão 15.

Na análise dos dados, a mensuração da opinião dos respondentes, referente a cada questão relacionada ao CVO, foi realizada por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados, bem como do seu respectivo intervalo de confiança - 95%. Quanto à análise das respostas dos questionários, utilizou-se o método de *Ranking Médio (RM)* que, segundo Oliveira (2005), mensura

o grau de concordância dos sujeitos respondentes. Os resultados com média menor que 3 sugerem percepção discordante da característica do estágio do CVO da empresa – com média igual a 3, significam sem opinião ou indiferente; e com média maior que 3, sinalizam que concordam com as características. Assim, avalia-se o grau de concordância quanto a cada uma das fases do CVO.

Para obtenção dos valores, considera-se, inicialmente, a média ponderada:

$$MP = \Sigma (\text{frequências das respostas} \times \text{escalas assinaladas}) \text{ [equação 1];}$$

em seguida, calcula-se o *Ranking* Médio:

$$RM = \frac{MP}{\Sigma} \text{ [equação 2],}$$

em que: MP = média ponderada; Σ = somatório das frequências das respostas.

Destaca-se que quando da aplicação dos questionários desta pesquisa, baseou-se, para enquadramento das empresas, na LC n.º. 123/06, em que microempresa é aquela com faturamento máximo anual de R\$ 240.000,00. Todavia, entrou em vigor a LC n.º. 139 em novembro de 2011, que alterou esse limite para R\$ 360.000,00, portanto, não foi o utilizado.

Os resultados obtidos serão apresentados e discutidos na próxima seção, com base no referencial teórico desenvolvido na seção 2.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização das empresas

A descrição dos aspectos das empresas é relevante para a identificação do perfil geral daquelas que compuseram a amostra pesquisada.

No que tange à distribuição da região de localização, elas o fazem de forma homogênea, em que 53,3% são da região metropolitana e 46,7% estão na capital. Mais de 98% têm até três sócios e 71% possuem apenas dois sócios. Pondera-se que apenas uma possui acima de quatro sócios. No que se refere ao grau de escolaridade dos sócios, 54,4% possuem ensino médio; 24,4% possuem ensino superior; e apenas 18,9%, o ensino fundamental. Não foi possível obter essa informação para 2 empresas. A maioria delas (61,1%) tem entre 2 e 5 funcionários, sendo que quase 95% possuem até 20 funcionários, e somente 3,3% não possuem funcionários, sendo gerenciadas e dirigidas apenas pelos sócios. Duas empresas não responderam esse quesito (2,2%). Apenas 17 possuem faturamento de até R\$ 120.000,00 (18,9%); 42,2% estão na faixa anual entre R\$ 120.000,00 e R\$ 240.000,00, e mais de 60% possuem faturamento até R\$ 240.000,00.

Sobre o enquadramento tributário federal, 67,8% das empresas aderiram ao Simples Nacional; 17,8% estão enquadradas no lucro real; 13,3% no lucro presumido; e 1,1% participam do programa microempreendedor individual.

Aproximadamente, 32% das empresas têm entre 2,1 e 5 anos de fundação e 10% delas possuem mais de 15 anos. As empresas possuem, em média, 5,41 anos de atividade, com idade acima de 48 meses, segundo o critério de avaliação do SEBRAE para empresas longevas. Visualizam-se, assim, indícios de longevidade das MPE's revendedores de gás GLP, da região metropolitana de Belo Horizonte, ainda que aquelas com menos de um ano de operações possam ter dificuldades para obtenção de capital de giro em instituições financeiras (vide Tabela 1).

TABELA 1 - Distribuição das empresas segundo tempo de fundação

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual	Percentua l Ac.
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
Total	90	100,0	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

É importante observar que esses resultados diferem de algumas pesquisas mais gerais para o segmento das MPE,s. A do SEBRAE (1999), por exemplo, previa uma expectativa de apenas 5% de empresas após 5 anos de atividades. O perfil apresentado nessa amostra, também, supera resultados mais recentes como o do IBGE (2007) e o do Dieese (2008).

Em estudos anteriores, não foram obtidas evidências de conexão entre o porte das empresas (faturamento) e a idade delas (longevidade), pois se identificou a existência de empresas jovens e de longevas com baixo faturamento. De outro modo, corroborou-se a associação entre o número de funcionários e o faturamento (Silva et al., 2005). Nesse sentido, tornam-se relevantes os critérios para a determinação do porte ou tamanho da empresa (D'Amboise & Muldowney, 1988; Ramos, 1995; Julien, 1997). Destacam-se aqueles quantitativos (D'Amboise & Muldowney, 1988; Leone, 1991), em função de sua mensuração ser mais simples, foram utilizados nesta pesquisa. Constatou-se que a maior parcela das empresas, entre dois e cinco anos de vida, possui faturamento anual de até R\$ 240.000,00, sendo, portanto, microempresas. Em outra pesquisa em que se analisaram MPE's industriais, na região, a maior parcela que sinalizou essa faixa de faturamento tinha até dois anos de vida (Castro Silva et al. 2010). Assim, o resultado obtido das MPE's revendedoras de gás GLP revelou a distinção entre o tempo de vida de uma empresa e o seu faturamento.

4.2 Avaliação do CVO

4.2.1 Conhecimento dos respondentes em relação ao negócio

Esta seção trata da avaliação do conhecimento dos respondentes sobre o negócio.

Tabela 2 - Avaliação do conhecimento dos respondentes em relação ao negócio das empresas (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: Elaborada pelos autores.

Por meio da Tabela 2, foi possível perceber que os respondentes, em suma, discordaram quanto à existência de conhecimentos acerca da área comercial, não possuindo conhecimento ou treinamento que os auxilie na gestão do negócio e, ainda, de acordo com eles, não houve indícios de formação gerencial, com notas abaixo de 3. Sobre o conhecimento técnico do negócio, a experiência em outras empresas, a formação complementar e a vivência com situações novas, não houve um padrão nas respostas, haja vista que os respondentes não concordam nem discordam, sendo as médias muito próximas de 3. Tais resultados estão de acordo com os argumentos daqueles que apontam a necessidade de desenvolvimento de métodos e procedimentos que ocasionem a melhoria da gestão das pequenas empresas (Gonçalves & Koprowski, 1995).

TABELA 3 - Avaliação do conhecimento dos respondentes 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: Elaborada pelos autores.

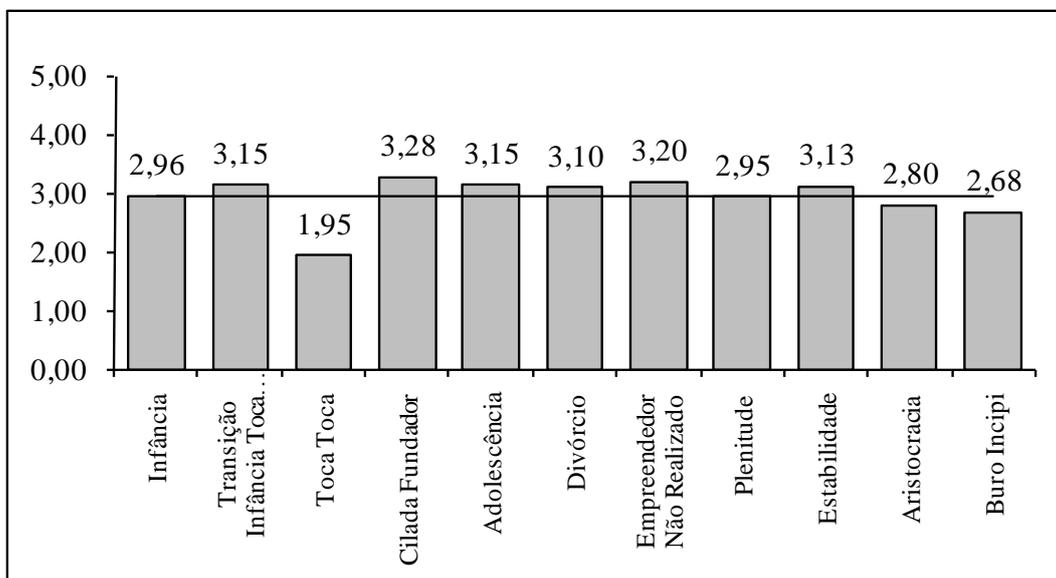
Analisando os dados da Tabela 3, acerca da identificação de novas oportunidades, bem como a valoração de oportunidades e pensamento criativo; comunicação persuasiva; negociação; e resolução de problemas, verifica-se que não houve tendência nas respostas - estão muito próximas de 3, sinalizando indecisão quanto a esses itens. Caberia ressaltar, entretanto, que, de acordo com

Geus (2005), a sensibilidade com relação ao ambiente e a capacidade de antecipação às mudanças de mercado são requisitos para as organizações longevas.

4.2.2 Caracterização das empresas em relação ao CVO

Esta seção tratará da avaliação das empresas com relação aos estágios do CVO. São apresentados os *scores* obtidos por intermédio do RM para as distintas etapas do CVO.

FIGURA 1 - Ciclo de Vida Organizacional (até 2 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores.

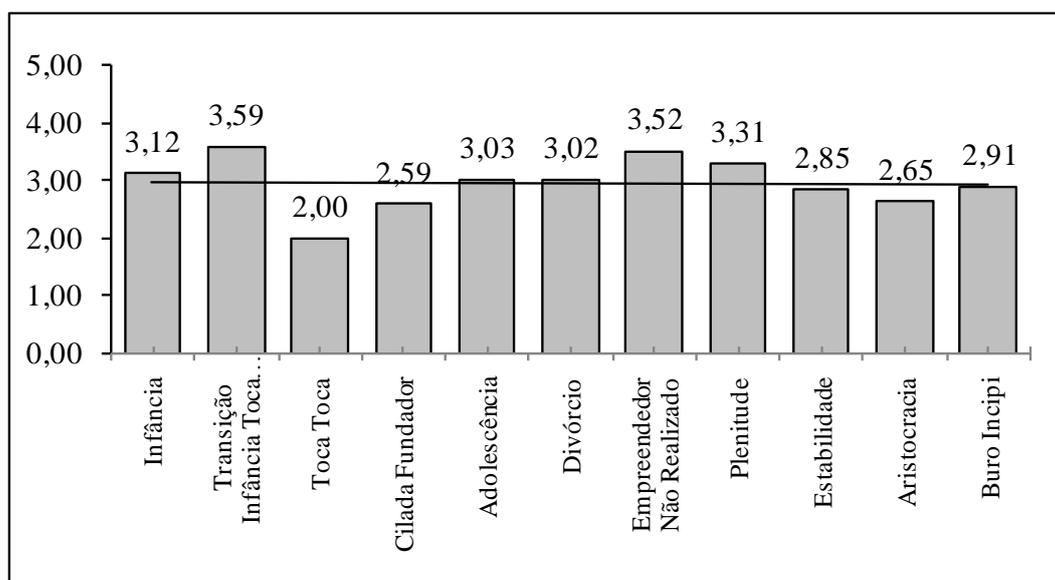
Conforme a opinião dos respondentes sobre as empresas com até dois anos, notou-se que não houve unanimidade em relação ao estágio em que tais empresas estariam. No entanto, os maiores valores de *score* médio foram para o terceiro estágio (Cilada Fundador) com o RM = 3,28; para o quarto estágio (Empreendedor não Realizado), com RM = 3,20; do segundo para o terceiro estágio (Transição entre Infância e Toca-Toca), sendo o RM = 3,15; e, por fim, quarto estágio (Adolescência) com RM = 3,15. Apesar da incerteza quanto às fases, as MPE's parecem se encontrar entre o terceiro e quarto estágio do CVO (FIG. 1).

Uma possível razão para tal indecisão seria que os gestores podem perceber o ambiente empresarial de forma divergente (Huang & Brown, 1999). Além disso, as MPE's têm preocupações diferentes no seu CVO (Wu & Young, 2002). As empresas não devem estagnar em algum estágio específico (Borinelli, 1998). Se estiver, por exemplo, no terceiro estágio (Toca-toca), uma empresa pode seguir para o próximo estágio ou para a "Cilada do Fundador", face à necessidade de

delegação de poderes – tese da separação entre sócio e empresa. O proprietário deve delegar atribuições, sem perder o controle, e ter uma gestão profissional em direção à próxima fase.

Foi possível observar que não houve um consenso se, de fato, as empresas estariam no terceiro estágio (Toca-toca), já que o RM foi 1,95 (o mais baixo de todos), ou se elas poderiam avançar para o próximo estágio.

FIGURA 2 - Ciclo de Vida Organizacional (de 2 a 5 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base na Figura 2, entre as empresas que possuem entre 2 e 5 anos de fundação, os resultados mostram uma forte tendência da fase de transição entre o segundo e o terceiro estágios (Infância e Toca-toca), com o RM = 3,59 (o ranking mais acentuado entre os resultados obtidos), asseverando algumas das características enunciadas por Adizes (1990), pois apresentam maior estabilidade financeira, estreito relacionamento com os fornecedores, conhecimento da cadeia produtiva e projetos para a ampliação das vendas. Há, contudo, inexistência de planejamento de vendas, os funcionários ainda não compartilham dos valores da empresa, não há princípios e políticas e falta controle na institucionalização. Caso a empresa, na fase da infância (Criança), pular a etapa da mortalidade, poderá buscar o avanço para o terceiro estágio do CVO.

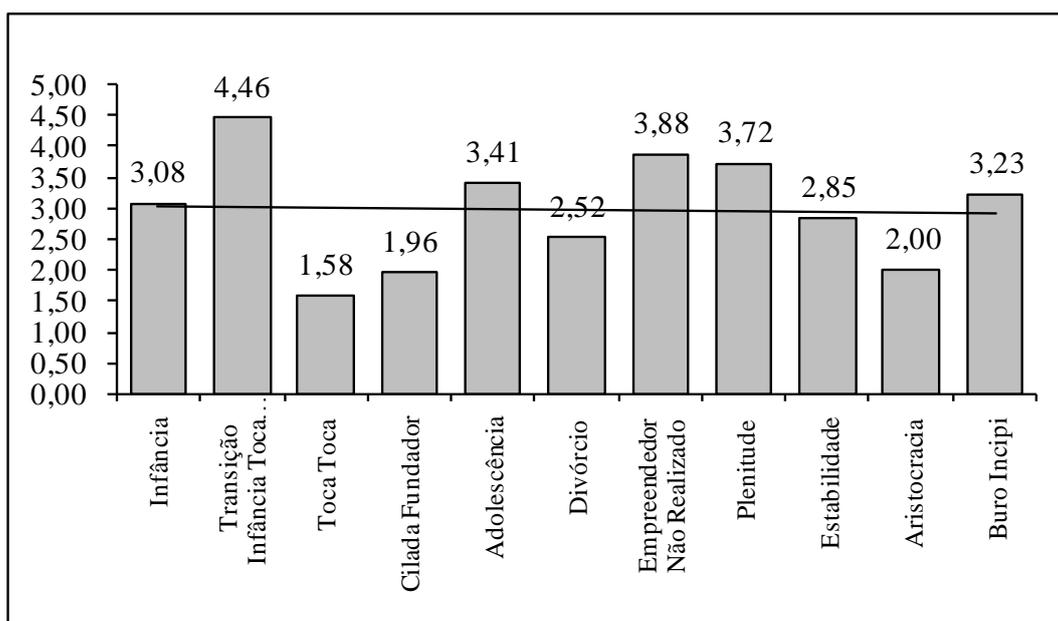
Outra fase que revelou um significativo RM = 3,52 foi a do quarto estágio (Empreendedor não Realizado), conforme os aspectos assinalados por Adizes (1990), quando as empresas estão tendendo ao quinto estágio (Plenitude), o mais desejado por todas. Nessa fase, elas já possuem os sistemas e as estruturas organizacionais funcionais definidas; a visão e a criatividade estão institucionalizadas; há orientação para os resultados e já existe planejamento; e ocorre superação

das expectativas de desempenho e manutenção do crescimento das vendas, além de gerar novas organizações “Criança”. E, as empresas podem atingir o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle.

Após essa fase, a manutenção das características é o maior desafio das empresas, visto que elas terão que se adaptar às mudanças. Contudo, a incapacidade de se adaptar ao novo ambiente pode provocar o declínio de algumas MPE's, uma vez que a capacidade de adaptação externa é um importante requisito para a sobrevivência delas. Cada estágio pode representar um processo de adaptação ao ambiente, e cada um necessita ser superado até que a empresa se consolide (Miller & Friesen, 1984; Lezana, 1996; Moores & Yuen, 2001; Rego et al., 2003).

No estágio de plenitude, os gestores revelam muita disposição para enfrentar as mudanças, e já obtêm o retorno financeiro do investimento realizado (Castro Silva et al., 2010).

FIGURA 3 - Ciclo de Vida Organizacional (mais de 5 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores.

As empresas com mais de cinco anos (FIG. 3), apresentam fortes características de transição do segundo para o terceiro estágios (de Infância a Toca-Toca), sendo o *score* maior que RM = 4,46. Tais empresas também indicaram características do quarto estágio (Empreendedor não Realizado) com RM = 3,88, do quarto estágio (Adolescência) e do quinto estágio (Plenitude), com RM = 3,72.

A maior parcela dos respondentes acredita que as empresas com mais 5 anos de atividades esteja no quinto estágio (Plenitude), que é o estágio mais avançado. Nesse estágio, há um crescimento similar ao daquelas empresas no estágio Toca-Toca. Cabe mencionar que, em torno de

10% das empresas há mais de 15 anos em operação estariam, no máximo, na etapa da Plenitude, em que a organização alcança 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 revelar o envelhecimento da empresa, podendo acontecer perda de flexibilidade e de assumir menos riscos. Ocorrem menos estímulos à manutenção da sua visão original, as expectativas de crescimento são menores, e a gestão foca nas realizações passadas. Existe, no entanto, maior interesse nas relações interpessoais. Na fase da Plenitude, a empresa já se mostra capaz de gerenciar o aumento das vendas e da lucratividade, simultaneamente, sendo possível amadurecer a ideia de empresas Infância ou Criança.

Quanto às características do estágio da Adolescência, há a delegação de autoridade, a necessidade de se contratar uma administração profissional, a elaboração de regras. O surgimento de hierarquia e a existência de conflitos podem gerar divórcio entre os sócios, cujo resultado pode ocasionar um empreendedor não realizado. A empresa atinge o quinto estágio (Plenitude) quando os conflitos forem bem gerenciados ou resolvidos e ocorrer sucesso na sistematização da gestão e na institucionalização da liderança (Adizes, 1990). Na fase da Adolescência, a organização procura a independência do fundador e uma gestão mais profissional. Se a empresa já tem um consultor externo, é indicada a contratação de executivos, um profissional melhor capacitado, visto que o planejamento da empresa é bastante influenciado pelo modelo de gestão.

Sobre os outros estágios, houve baixa concordância, notadamente, para o Toca-Toca, tal como para as empresas com até dois anos e entre dois e cinco anos. De forma geral, as empresas parecem estar em processo de desenvolvimento, apesar de indicarem valores nítidos em algumas fases do CVO. Isso pode significar busca pelo crescimento, melhorias e competitividade, por parte dessas MPE's.

5 Considerações finais

O objetivo central desta pesquisa foi identificar em qual estágio do CVO situam-se as MPE's distribuidoras de GLP da região metropolitana de Belo Horizonte, pelo modelo de Adizes (1990).

Em síntese, percebeu-se que a maioria das empresas localiza-se na região metropolitana e, o restante, na capital; a quase totalidade possui até 3 sócios, com ensino médio completo; empregam entre 2 e 5 funcionários; o faturamento anual é de até R\$ 240.000,00. Essas empresas estão em operação entre 2 e 5 anos, sendo que poucas têm acima de 15 anos. No tocante ao enquadramento tributário federal, a quase totalidade aderiu ao Simples Nacional.

No que diz respeito ao estágio do CVO, fundamentado no modelo de Adizes (1990), foi possível verificar que as empresas com até 2 anos em operação, não se enquadraram em um estágio específico. Na percepção dos respondentes, contudo, as empresas possuem características que as situam entre o terceiro (Cilada Fundador) e o quarto (Empreendedor não Realizado) estágio. As que possuem entre 2 e 5 anos parecem estar entre o segundo e terceiro (Transição entre a Infância e o Toca-toca), o quarto (Empreendedor não realizado) e o quinto estágio (Plenitude). Já aquelas com mais de 5 anos de atividade foram as que revelaram maior oscilação em direção aos estágios mais tardios ou longevos. Dessa forma, é possível dizer que essas empresas estão na etapa de migração da segunda para a terceira fase, isto é, transição entre a Infância e o Toca-toca, seguida pelas quarta (Empreendedor não realizado e, também, Adolescência) e quinta (Plenitude) fases, havendo ainda uma pequena concordância em relação às características da fase burocrática.

Conclui-se que, como as empresas das três faixas de idade concordam quanto a estarem migrando do segundo para o terceiro estágio (Transição entre a Infância e o Toca-Toca), provavelmente elas estão passando por uma fase de mudanças, em que ocorrem problemas ou crises.

Considerando o panorama de crescimento na economia do país, essas empresas podem crescer, demandando planejamento de vendas e controle das suas operações, sob pena de não evoluir para a próxima fase do CVO, seguindo em direção à mortalidade. As empresas possuem necessidades distintas e/ou gargalos para atingir o crescimento e, por isso, seus gestores devem identificar os obstáculos, a fim de propor e implantar ações para superá-los visando à permanência dessas empresas no mercado.

Finalmente, resta salientar que o modelo de Adizes (1990) mostrou-se apropriado para o estudo do CVO dessas MPE's, permitindo maior conhecimento do estágio em que se situam.

Com isso, ainda que apresentem estruturas mais simples, seus proprietários e, ou, gestores poderão traçar estratégias mais adequadas ao processo decisório, tendo em vista o conhecimento dessas fases. Podem, dessa forma, passar a estágios mais maduros, cultivando a continuidade e o aperfeiçoamento de seus negócios, alcançando maior longevidade. A limitação deste estudo demonstrou, em parte, a dificuldade para a obtenção dos dados, pois a maioria das empresas contatadas não acreditou que sua contribuição poderia trazer algum benefício para elas. Mas, com a realização desta pesquisa, percebeu-se que há possibilidade de expandir sua realização para outros setores e em 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 para essas organizações.

Referências

- Adizes, I. *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.
- AGÊNCIA Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). *Perspectivas e suprimentos de GLP no Brasil*. www.anp.gov.br.
- Beverland, M.; Lockshin L. Organizational life cycles in small New Zealand wineries. *Journal of Small Business Management*, 4, 2001.
- Borinelli, M. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- Brito, L.; Vasconcelos, F. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 1ª Ed. Especial, 2005.
- Castro Silva, W. A.; Jesus, D.; Melo, A. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/MG. *Revista de Gestão*, 17, 2010.
- Churchill, N., Lewis, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 1983.
- Collins, J. De boa a grandiosa. *HSM Management*, 31, 2000.
- Collins, J.; Porras, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- Collis, J.; Hussey, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. trad. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Daft, R. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- D'Amboise, G.; Muldowney, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *The Academy of Management Review*, 13, 1988.
- Dandridge, T. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17, 1979.
- DIEESE. *Anuário do trabalho na MPE 2008*. São Paulo: DIEESE, 2008. <http://dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>.
- Drucker, P. *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- _____. A disciplina da inovação. *Harvard Business Review*, 82, 2003.
- Ferreira, C. *Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR*. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- Frohlich, L.; Rosseto, R.; Silva, A. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. *Revista Análise*, 18, 2007.
- Galbraith, J. The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 1982.
- Gartner, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 1985.
- Gersick, K. et al. *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- Geus, A. A empresa viva. *HSM Management*, 13, 1999.
- _____. Curto prazo x longevidade. *HSM Management*, 1, 2005.
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor Executive Report (GEM). *Empreendedorismo no Brasil (Relatório Global 2002)*. <http://www.gemconsortium.org>.
- Gonçalves, A.; Koprowski, S. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- Gouillart, F.; Kelly, J. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1998.
- Gupta, Y.; Chin, D. Organizational life cycle: a review and proposed directions. *Atlantic Journal of Business*, 30, 1994.

- Hair, J. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Huang, X.; Brown, A. An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 18, 1999.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Demografia das Empresas 2005*. Rio de Janeiro, 2007. (Estudos e pesquisas: Informação Econômica, 6).
- Julien, P. Théorie économique des PME. In: Julien, P. *Lês PME bilan et perspectives*. Québec: Econômica, 1997.
- Katz, D.; Kahn, R. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- 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.
- Kimberly, J.; Miles, R. *The organizational life cycle*. Publishers: California, 1980.
- Leone, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E.S): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31, 1991.
- _____. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da USP*, 32, 1999.
- Lezana, A. *Ciclo de vida das pequenas empresas*. Florianópolis: UFSC, 1996.
- Lezana, A. *Informação verbal na disciplina de ciclo de vida das organizações e empreendedorismo*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- Lezana, A.; Lanza, N. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: *Anais do 2 ENEGEP*. Rio de Janeiro: ABREPRO, 1996.
- Lezana, A.; 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.
- Lucena, E.; Vieira, M. Estrutura, ciclo de vida e desempenho organizacionais: um estudo comparativo nas malharias do Estado de Pernambuco. *Revista de Administração da USP*, 35, 2000.
- Martins, T.; Martinelli, D. Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores industriais. *Revista de Administração da USP*, 44, 2009.
- 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*, 17, 2007.
- Michel, M. *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.; Covin, J.; Heeley, M. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. *Journal of marketing: theory and practice*, 64, 2000.
- Miller, D.; Friesen, P. The longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1984.
- Montuori, L. Organizational longevity integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 2000.
- Moore, K.; Yuen, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 2001.
- Morais, E. D.; Castro Silva, W. A.; Araújo, E. A. T. Estudo do ciclo de vida e longevidade de escritórios contábeis no Brasil. *Revista de Estudos Contábeis*, 3, 2012.
- Nadler, D.; Gerstein, M.; Shaw, R. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Oliveira, L. *Exemplo de cálculo de ranking médio para likert*. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa. Dissertação (Mestrado em Administração). Varginha: FACECA - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.
- O'Rand, A.; Kreckler, M. Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social sciences. *Annual Review Social*, 16, 1990.
- Pereira, F. S.; Castro Silva, W. A.; Araújo, E. A. T. Ciclo de vida organizacional e longevidade de MPEs do Vale do Aço. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 12, 2013.

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

RECEITA Federal do Brasil (RFB). *Lei Complementar nº 123*, de 14 de dezembro de 2006. <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>.

_____. *Lei Complementar nº 139*, de 10 de novembro de 2011. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>

Rego, A. et al. *Comportamento organizacional e gestão: casos portugueses e exercícios*. Lisboa: RH Editora 2003.

Robinson Jr., R. et al. The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Management*, 22, 1984.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: SEBRAE, 1999. <http://www.sebrae.com.br>.

_____. *Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2007.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MG). *Ponto de partida*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG. www.sebraemg.com.br.

Shein, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey; Bass Publishers, 1980.

Silva, A. et al. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: Previdelli, J.; Meurer, V. (Orgs.). *Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil*. São Paulo: Unicorpore, 2005.

Terence, A. *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). São Carlos: UFSCAR - Escola de Engenharia de São Carlos, 2008.

Torrès, O.; Julien, P. A. Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23, 2005.

Venturoli, T. Viver mais e melhor. *Revista Veja*, 1871, 2004.

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



Victor do Carmo Oliveira

Mestre em Administração, Faculdade Novos Horizontes; Graduação em Ciências Contábeis, Instituição Educacional Cecília Maria de Melo Barcelos, Faculdade ASA. Professor da Faculdade ASA – Brasil. Interesses de Pesquisa: Ciências Contábeis e Administração de Empresas.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4063521436490533>



Wendel Alex Castro Silva

Doutor em Administração, UFLA. Mestrado, especialização e graduação em Administração com ênfase em finanças, Fundação Pedro Leopoldo. Professor e pesquisador da Faculdade Novos Horizontes (FNH), professor titular da Faculdade INAP-MG. Professor visitante do MBA em Controladoria do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), do MBA em Gestão Hospitalar do Centro Universitário São Camilo-ES (CUSC-ES) e do MBA em Governança de TI das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo e TechBiz (FIPEL) - TechBiz/Microsoft Gold Certified Partner. Consultor de negócios das empresas Frios Shroerder Ltda e Calderarias Técnicas Brasileiras (CTB). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em negócios, atuando principalmente nos seguintes temas: custos, gestão, mercados, avaliação de risco e finanças.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3121887217938707>



Elisson Alberto Tavares Araújo

Mestre em Administração (ênfase em finanças) pela Faculdade Novos Horizontes (FNH), possui MBA em Administração de Cooperativas pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL), graduação em Turismo (ênfase em gestão de negócios) pela CNEC e curso de extensão em Cooperativas de Crédito pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). É professor associado da Fundação Dom Cabral (FDC) vinculado ao programa de consultoria PCSS e pesquisador na FNH, membro do NUCONT - Núcleo de Pesquisas em Contabilidade e Finanças, além de conselheiro fiscal da Coopertec. Tem experiência na área de Administração, atuando como administrador de empresas com ênfase em gestão de negócios e finanças. Possui interesses de pesquisa em finanças corporativas, análise e decisões de investimento, desempenho econômico-financeiro, mercado acionário, ensino e pesquisa em Administração, cooperativismo e Administração Pública.

<http://lattes.cnpq.br/7813607496303544>



Ester Eliane Jeunon

Possui graduação em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas da Fundação Mineira e Educação - FUMEC (1984), mestrado em Administração pela FACE/Universidade Federal de Minas Gerais (1997) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília - UNB (200). Atualmente é professor da Fundação Pedro Leopoldo e professor adjunto III da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMinas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento do consumidor, comportamento econômico, valores e relação organizações (privadas, públicas e não governamentais) e mercado.

<http://lattes.cnpq.br/1416021208462821>