

Área Temática: Estratégia da Organizações

Ciclo de Vida de MPE's Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG: Evidências Empíricas sobre Longevidade Empresarial

AUTORES

VICTOR DO CARMO OLIVEIRA

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

cvictordocarmo@yahoo.com.br

ELISSON ALBERTO TAVARES ARAÚJO

UNIHORIZONTES

elisson_alberto@yahoo.com.br

WENDEL ALEX CASTRO SILVA

Faculdade Novos Horizontes

wendel.silva@unihorizontes.br

RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar em qual estágio do CVO estão algumas micro e pequenas empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, segundo a tipologia de Adizes (1990). Efetuou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, com noventa empresas. Na obtenção dos dados, utilizou-se questionário fechado com escala *Likert* de cinco pontos, que foram analisados com a técnica de *Ranking* Médio (RM). Quanto aos resultados, das empresas respondentes, 53,3% são da região metropolitana e 46,7% da capital. Mais de 98% possuíam até três sócios, e o grau de escolaridades de 54% destes era o ensino médio. Somente 3,3% delas não possuíam funcionários, e em torno de 61% possuíam entre 2 e 5 funcionários. Mais de 60% indicaram faturamento anual de até R\$ 240.000,0 e quase 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. E, não se identificou um estágio específico do CVO dessas empresas, sendo que boa parte encontrava-se em transição de estágios. Assim, poder-se-ia 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; Longevidade; Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo.

Abstract

We seek to identify at what stage of CVO are some micro and small companies distributors of liquefied petroleum gas in the metropolitan region of Belo Horizonte/MG, according to the typology of Adizes (1990). We conducted a descriptive and quantitative, 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. And 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: *Life Cycle; Longevity; Distribution of Liquefied Petroleum.*

1. INTRODUÇÃO

O Ciclo de Vida das Organizações (CVO) baseia-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, as empresas percorrem um ciclo de vida padrão e previsível, do nascimento a morte, passando por etapas evolutivas com características 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 que proporciona o aperfeiçoamento da gestão das empresas. Cada fase do desenvolvimento empresarial pode representar um processo contínuo de adaptação ao ambiente (MILLER; FRIESEN, 1984; MOORES; YUEN, 2001). A partir desta abordagem, as análises sobre CVO tornam-se úteis, aderindo à premissa que tais etapas devem ser superadas até que a empresa consiga se transformar efetivamente em uma organização consolidada (LEZANA, 1996).

As abordagens dos estudos sobre o CVO obtiveram maior ênfase a partir da necessidade de se observar como as organizações se desenvolvem durante o tempo. Os modelos foram analisados e adaptados de modo a aperfeiçoar uma parte importante da literatura relativa ao processo de sobrevivência empresarial, e também na perspectiva evolucionária. Estas contribuições estão presentes nos estudos de Greiner (1972), Miller; Friesen (1984); Greiner (1998) e Moores; Yuen (2001).

Ressalta-se 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 significa o sucesso no longo prazo, alto desempenho empresarial aliado à persistência. Dentre vários aspectos, pode-se dizer que a base da longevidade esta ligada às estratégias propostas pelas empresas, explicando a relação existente entre o sucesso e o fracasso organizacional, em relação ao ambiente e a habilidade de seus gestores em superar desafios (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

Segundo o DIEESE (2008), somente uma pequena parcela das micro e pequenas empresas em atividade no Brasil conseguem ultrapassar os primeiros quatro anos de funcionamento. E, a qualidade do empreendedorismo de um país pode ser analisada por meio da taxa de descontinuidade dos empreendimentos, que em 2007 foi de 6,5%, tendo se reduzido para 3,5% em 2008. Em 2007 o país ocupava a 9ª colocação no *ranking* de descontinuidade, passando para a 23ª colocação em 2008, conforme GEM (2008). No entanto, existe pouca atenção na literatura acadêmica brasileira sobre as questões relacionadas à expectativa de vida empresarial e longevidade, onde 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 apenas no tópico mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras.

O que se traduz a alta mortalidade das pequenas empresas é o fato de que, principalmente nos seus primeiros anos de vida, que 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 estar totalmente claro sobre 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 cerne a adaptação empresarial e processo de crescimento, refere-se à utilização a partir da tipologia de Adizes (1990), na tentativa de identificar indícios de longevidade empresarial em micro e pequenas que atuam no mercado de distribuição de gás LP (gás de cozinha) 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 algumas das micro e pequenas empresas selecionadas desse segmento. Dessa maneira, não foram obtidas pesquisas que tivessem realizado investigação semelhante para esse tipo de empresas.

Com base nisso, o objetivo geral deste artigo é identificar o estágio do ciclo de vida destas empresas, tendo como referência a tipologia de Adizes (1990). Nas análises será utilizada a técnica estatística de *Ranking* Médio (RM). Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre CVO e longevidade; na terceira seção indica-se a metodologia utilizada na pesquisa empírica; na quarta procede-se a análise dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais e a conclusão, seguida das referências consultadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.2 Ciclo de Vida Organizacional (CVO)

Na literatura existente sobre CVO podem ser encontradas inúmeras propostas e modelos, sob diferentes perspectivas teóricas, utilizando-se de tipologias distintas para retratar as diferentes 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 dessas empresas e quais atitudes deveriam ser tomadas para o planejamento das intervenções que visam garantir a longevidade empresarial.

Existem tipologias (modelos) de CVO que se baseiam nos trabalhos teóricos de Gartner (1985), Nadler, Gertein e Shaw (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, Gertein e Shaw (1994) aborda a pequena empresa por meio do âmbito geral. Gartner (1985) dedicou especial atenção ao desenvolvimento 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 das fases evolutivas, enfatizando aspectos como os produtos, as vendas e o crescimento da empresa. Mas, o enfoque gerencial 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 etapas que devem ser superadas, desde sua criação até sua consolidação no mercado. Assim, por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido constantemente denominado de CVO.

Para a aplicação da teoria do CVO nos estudos sobre micros e pequenas empresas, destaca-se o modelo de categorização por estágio, proposto por Adizes (1990). Segundo Kaufmann (1990), no modelo de Adizes (1990), 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 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 CVO é um processo dinâmico que tem grande dependência do modelo de gestão adotado pela organização. Na maioria dos casos ocorre que a flexibilidade que caracteriza o início da vida organizacional, acaba sendo prejudicada pelo sistema de controle estabelecido durante a evolução do empreendimento, provocando a morosidade nas ações organizacionais (FROHLICH; ROSSETO; SILVA, 2007). A partir da observação dos estágios do CVO nas pequenas empresas busca-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 microempresas e empresas de pequeno porte, sendo também um dos precursores nos estudos referentes ao CVO. Ele preconiza que as organizações vivem os estágios ou períodos: introdutório ou crescimento, o segundo nascimento e a maioridade, além do envelhecimento.

O estágio introdutório ou de crescimento é subdividido em: i) **o namoro** - o momento em que a organização existe apenas como idéia; ii) **a infância** - período em que a idéia é colocada em prática; iii) **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'; i) **adolescência** - momento em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador - e a ii) **plenitude** - momento em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período vivenciado pelas empresas é o do **envelhecimento** que engloba: i) **organização estável** - a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade; ii) **a aristocracia** - momento em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo; iii) **a burocracia incipiente** - momento em que os maus resultados se tornam evidentes; iv) **a burocracia** - momento em que ninguém mais tem um compromisso com a organização (ADIZES, 1990).

Em cada estágio de ciclo de vida as organizações passam por mudanças, o que gera dificuldades. Esses problemas podem ser provocados pela transição entre as fases ou no desenvolvimento delas, segundo Castro Silva, Jesus e Melo (2010). No entanto, para a aplicação do modelo de Adizes (1990) é necessário estabelecer quais são as empresas de micro e pequeno porte, isto é, definir quais os critérios para o enquadramento das mesmas.

Nas últimas décadas, as pesquisas têm apontado medidas sugeridas 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 autores, países e órgãos oficiais de um país (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 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; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991).

Para classificação das MPE's existem critérios quantitativos e qualitativos. Entre 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). Contudo, os critérios qualitativos não são utilizados com frequência, devido a sua dificuldade de tratamento, principalmente, quando a amostra envolve um grande número de empresas (JULIEN, 1997; LEONE, 1991; TORRÈS; JULIEN, 2005). Já os critérios quantitativos são conforme a RFB (2011), com base na Lei Complementar nº. 123/2006, que considera microempresa aquela com faturamento anual de até R\$ 240.000,00; ou conforme o SEBRAE (2008), que considera as empresas que possuem até dezenove pessoas ocupadas, baseando-se na quantidade de funcionários.

São também peculiaridades das pequenas empresas a existência de um enquadramento (ou porte), no grau de formalização da sua estrutura e dos seus processos (SCHEIN, 1980). Nesta perspectiva, a pequena empresa se desenvolve 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). Gersick *et al.* (1997) e Beverland e Lockshin (2001) apontam que a categorização por porte é responsável pelo alto índice de mortalidade de empresas.

Estudos têm reduzido as indagações sobre a teoria do CVO em relação às microempresas e empresas de pequeno porte (DANDRIDGE, 1979; GALBRAITH, 1982;

CHURCHILL; LEWIS, 1983; LEONE, 1999). Essas contribuições buscaram identificar e analisar os fenômenos acerca dos períodos de desenvolvimento 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), principalmente, nas pequenas empresas, em que o gestor geralmente relaciona-se diretamente com todos os funcionários. Isso é distinto do que ocorre nas organizações de grande porte em que o presidente sabe da existência dos cargos, mas não tem contato direto com eles (DRUCKER, 1981).

Conforme Wu e Young (2002) há evidências que as micro e pequenas empresas têm preocupações diferenciadas durante o seu CVO. Os seus administradores podem interpretar de maneira diferente o ambiente empresarial (HUANG; BROWN, 1999). Estes autores destacam como problemas principais para as pequenas empresas, as vendas, o marketing, o planejamento e a falta de experiência dos administradores sobre a gestão de crescimento, que influencia diretamente em sua trajetória. Apesar das 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 vários países, sobretudo, pelo fato da absorção de mão de obra não qualificada, pelo caráter flexível na adaptação às demandas de novos pólos de desenvolvimento, e busca pela inovação tecnológica (WU; YOUNG, 2002; MILES; COVIN; HEELEY, 2000).

No contexto brasileiro, Gonçalves e Koprowski (1995) investigaram a questão gerencial das pequenas empresas e constataram que 35% delas 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. Gonçalves e Koprowski (1995) apontam a necessidade de desenvolver métodos e procedimentos para a melhoria da gestão das pequenas empresas.

Castro Silva, Jesus e Melo (2010), após aplicarem o modelo de Adizes (1990) a uma amostra de micro e pequenas empresas na cidade de Contagem/MG, constataram que as empresas com até dois anos de vida situaram-se no segundo estágio (infância); aquelas com idade de dois a cinco anos não revelaram um estágio específico, ou seja, apresentaram características entre o segundo e o quinto estágio (plenitude) e; as empresas com mais de cinco anos situaram-se no quinto estágio, indicando características positivas referente aos estágios anteriores. Dessa maneira, os estudos têm contribuído para maior esclarecimento das variáveis de longevidade das micro e pequenas empresas (ou de outra forma, tem-se tentado esclarecer a elevada taxa de mortalidade nos anos iniciais de atividade), sobretudo, devido a falta de profissionalização da gestão.

2.2 Longevidade Empresarial

De acordo com Collins e Porras (1995) e Geus (1999), poucas empresas conseguem manter suas atividades, havendo uma elevada taxa de mortalidade de pequenas empresas no mundo. Drucker (2003) cita que, em média, elas não ultrapassam 30 anos de existência.

Conforme o SEBRAE (1999), apesar de reconhecer que as pequenas empresas constituem um segmento importante para a vitalidade sócio-econômica de um país e dos esforços que tem sido realizados, o número de insucessos dessas empresas é alarmante. Em média, a mortalidade de pequenas empresas é de aproximadamente 70% até o final do primeiro ano de atividade, ultrapassando 95% ao final do quinto ano. Já segundo o IBGE (2007), 62,5% das empresas possuem idade inferior a 10 anos; 42,1%, estão no mercado a menos de 5 anos e 2,9% possuem 30 anos ou mais desde sua fundação. Assim, o percentual dessas empresas longevas no Brasil é considerado baixo.

Para Venturoli (2004), longevidade refere-se a qualidade do que possui muita idade, a expectativa de vida, que é influenciada por fatores do ambiente. Collins e Porras (1995) citam que a longevidade empresarial é representada pelas organizações líderes nos seus setores, admiradas pelo mercado e, principalmente, as mais visadas pela concorrência. Para Montuori (2000) ela está ligada à função de ajustar o ambiente interno às condições impostas pelo ambiente externo, na tentativa de adaptar a evolução da organização as pressões externas, para mantê-la funcionando por vários anos. Segundo Adizes (1990), as organizações se modificam em função do ambiente em que ela atua. Geus (2005) cita que 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.

São consideradas como organizações longevas aquelas que experimentam uma existência continuada durante várias gerações de comando podendo alcançar vários centenários de vida, ou seja, refere-se ao período em que a organização mantém sua existência (MAYFIELD; MAYFIELD; STEPHENS, 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).

Ferreira (2001) cita que o estilo de gestão é um fator importante para que as empresas sejam longevas ou não longevas. Elas demonstram grande vontade de evoluir, permitindo-se adaptar as mudanças no mercado sem comprometer seus ideais de funcionalidade (COLLINS; PORRAS, 1995). Outro fator de longevidade empresarial é o conhecimento ou as experiências adquiridas que, segundo Lezana (2002) é 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.

Para Lezana e Tonelli (1998) 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 e a cada superação, obtém-se maior capacidade e aptidões para enfrentar novas situações. Desta forma, o empreendedor 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.

As organizações e a sociedade contemporânea têm se deparado com mudanças e novidades constantes que têm afetado todos os elementos que a compõem. Em meio a este ambiente de instabilidade, diversas questões são apontadas como causas da morte das organizações (GEUS, 1999; COLLINS, 2000), revelando que a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das mesmas (BOWDITCH; BUONO, 1992; DRUCKER, 2003; MONTUORI, 2000).

Rego *et al.* (2003) apontam como as principais causas do declínio das organizações: a falta de capacidade de se adaptar ao ambiente, avaliação distorcida de cenários e mercados no futuro, deficiência gerencial e administrativa das organizações, além de tudo baixa diversificação de seus produtos ao mercado. A longevidade empresarial depende de algumas características identificadas ao logo do CVO, assim sendo, é importante que as empresas, como

regra, procurem manter uma gestão profissionalizada, utilizem mecanismos de controle efetivos de seu desempenho, tenham conhecimento dos mercados, façam 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 estudo é do tipo empírico-descritivo, pois visa descrever o estágio do CVO em que situam-se algumas micro e pequenas empresas distribuidoras de gás (GLP) da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, conforme a tipologia de Adizes (1990). Michel (2005) ressalta que a pesquisa empírica tende a ser quantitativa e seu grande valor é testar a teoria, ou modelos, em algum contexto. Sua natureza é objetiva, sendo orientado para a mensuração de fenômenos, utilizando-se a coleta e análise de dados numéricos, por meio de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005). As unidades de análise foram micros e pequenas empresas distribuidoras de gás LP da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. As unidades de observação foram os seus proprietários e/ou gestores.

3.1 Amostra

As empresas foram selecionadas, inicialmente, a partir do banco de dados de uma grande empresa fornecedora de gás nessa região com autorização de seus responsáveis. Por tratar-se 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 micro e pequenas em atividade no período da pesquisa. Desse total, obteve-se sucesso em 90 empresas, em função da aceitação por parte dos proprietários e/ou gestores que se propuseram a responder o questionário.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de um questionário composto por questões fechadas que contendo respostas na Escala *Likert* de 5 pontos (de discordo totalmente [1] ao concordo totalmente [5]), elaborado a partir de questões teóricas com base no modelo conceitual de CVO sugerido por Adizes (1990). Para Michel (2005), a Escala *Likert* apresenta itens em forma de afirmações sobre uma categoria de análise em que pede-se aos respondentes que externem sua posição em relação ao conceito posto. 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, dentre outros. Já a segunda, com 29 questões, continha itens relacionados ao ciclo de vida das empresas, a maturidade das mesmas 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. Os questionários foram aplicados entre novembro e dezembro de 2010 e tabulados em janeiro de 2011. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises univariadas com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)* versão 15.

3.3 Tratamento estatístico

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 seu

respectivo intervalo com 95% de confiança. 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 média maior que 3 sugerem 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.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas

A descrição das características das empresas é importante para identificação do perfil geral das que compuseram a amostra. Quanto à distribuição da região de localização destas organizações, estas se distribuem de forma homogênea, sendo que 53,3% são da região metropolitana e o restante da capital, 46,7%.

Constatou-se que mais de 98% das empresas possuem até 3 sócios, sendo que dessas 71% possui apenas 2 sócios. Cabe salientar que somente uma empresa possui mais de 4 sócios. No que se refere ao grau de escolaridade desses sócios, mais da metade deles possui somente ensino médio (54,4%), 24,4% possuem ensino superior e 18,9% possuem ensino fundamental. Salienta-se que para 2 empresas não foi possível obter esta informação.

A maioria das empresas (61,1%) possui de 2 a 5 funcionários. Em relação à frequência acumulada verificou-se que quase 95% do total de 90 empresas possuem até 20 funcionários, e apenas 3,3% das empresas não possuem funcionários, atuando somente com os sócios. Duas empresas não apresentaram resposta com relação a este quesito (2,2%). Em relação ao faturamento anual verificou-se que 42,2% das empresas pesquisa estão na faixa anual entre R\$ 120.000,01 e R\$ 240.000,00, e 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%.

Quanto ao enquadramento tributário federal, verificou-se 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 micro empreendedor individual. De acordo com a Tabela 1, aproximadamente 32% das empresas tem entre 2,1 e 5 anos de fundação, sendo que somente 10% das empresas possui mais de 15 anos de fundação. As empresas possuem em média 5,411 anos de vida, possuindo idade maior que 48 meses conforme critério de avaliação do SEBRAE para empresas longevas. Diante disso, visualizam-se indícios de longevidade das empresas revendedores de gás GLP da região metropolitana de Belo Horizonte, ainda que as empresas com menos de um ano de atividades possam ter dificuldades para obtenção de capital de giro em instituições financeiras.

Tabela 1: Distribuição das empresas segundo tempo de fundação

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual	Percentual 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

Para Collins e Porras (1995), as empresas longevas tem forte desejo de evoluir, buscando-se adaptar as alterações no mercado preservando seus ideais de funcionalidade. Segundo o SEBRAE (1999), a mortalidade de pequenas empresas é em torno 70% até o final do primeiro ano de funcionamento, passando de 95% ao final do quinto ano. Apenas uma pequena parte das micro e pequenas empresas em funcionamento no Brasil ultrapassam os primeiros quatro anos de vida (DIEESE, 2008). Já o IBGE (2007) aponta que 62,5% das empresas possuem idade inferior a 10 anos e 42,1%, estão no mercado a menos de 5 anos. Dessa forma, o percentual dessas empresas longevas no Brasil é considerado baixo. Mas, conforme o SEBRAE (2007), 99% dos empreendimentos formalmente estabelecidos no estado de Minas Gerais são micros e pequenas empresas, sendo a taxa de mortalidade destas empresas no Estado, uma das mais reduzidas do país.

Entretanto, Silva *et al.* (2005) não obtiveram evidências de associação entre o porte das empresas (faturamento) e a idade delas (longevidade), já que constataram a existência tanto de empresas jovens como longevas com baixo faturamento. Por outro lado, confirmou-se associação entre a quantidade de funcionários e o faturamento. Nesse caso, um aspecto importante é o critério para a determinação do porte ou tamanho da empresa, existindo diversas metodologias para isso, como declaram D'Amboise e Muldowney (1988), Ramos (1995) e Julien (1997). Mas, D'Amboise e Muldowney (1988) e Leone (1991) destacam os parâmetros quantitativos. Estes, são os mais utilizados devido sua mensuração ser mais simples e foram utilizados nesta pesquisa. Verificou-se que a maior parte das empresas entre dois e cinco anos de vida apresentam faturamento anual de até R\$ 240.000,00, sendo microempresas. Já no trabalho de Castro Silva, Jesus e Melo (2010), que analisaram micro e pequenas indústrias, a maior parte das empresas que apresentaram essa faixa de faturamento, tinham até 2 anos de vida, portanto, comparando-se à essa pesquisa, o resultado obtido das empresas de revendedoras de gás GLP aponta distinção entre o tempo e 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 visualiza-se que os respondentes em geral não concordam com a existência de conhecimentos na área comercial, não possuindo conhecimentos ou treinamentos que auxilie 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 respondentes não concordam e nem discordam, sendo as médias muito próximas de 3. Esses resultados estão de acordo com os argumentos de Gonçalves e Koprowski (1995) que sugerem ser necessário o desenvolvimento de métodos e procedimentos que proporcionem a melhoria da gestão das pequenas empresas.

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

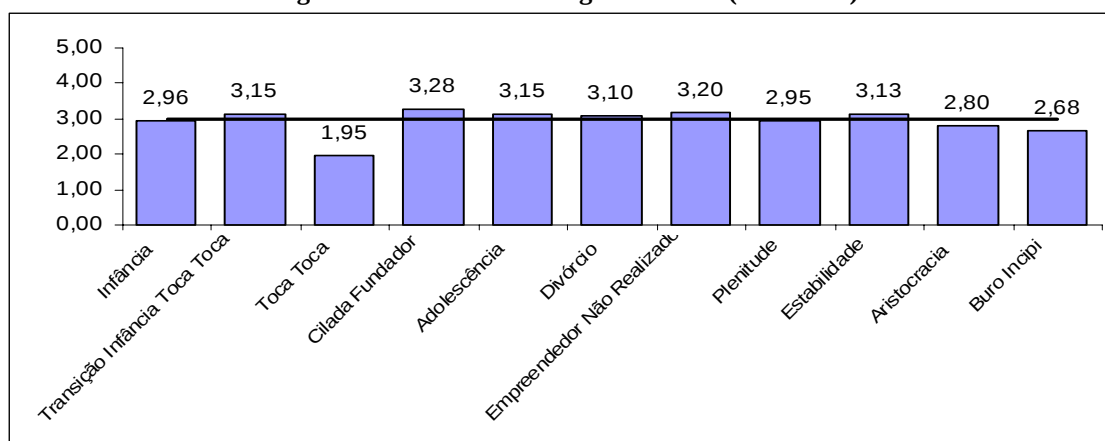
Fonte: Elaborada pelos autores

Analisando-se os dados da Tabela 3, com relação à identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação e resolução de problemas, não existe tendência nas respostas dos respondentes, sendo que as respostas, em média, estão muito próximas de 3, sugerindo indecisão quanto a estes itens. Contudo, deve-se observar que as organizações longevas possuem sensibilidade ao seu ambiente, um elevado senso de identidade e se antecipam as alterações de mercado, sendo, ainda, conservadoras acerca de suas finanças (GEUS, 2005).

4.2.2 Caracterização das empresas em Relação ao CVO

Nesta seção trata-se da avaliação das empresas com relação aos estágios do CVO. Apresentam-se os escores obtidos por meio do RM, para as diferentes fases do CVO.

Figura 1: Ciclo de Vida Organizacional (até 2 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores

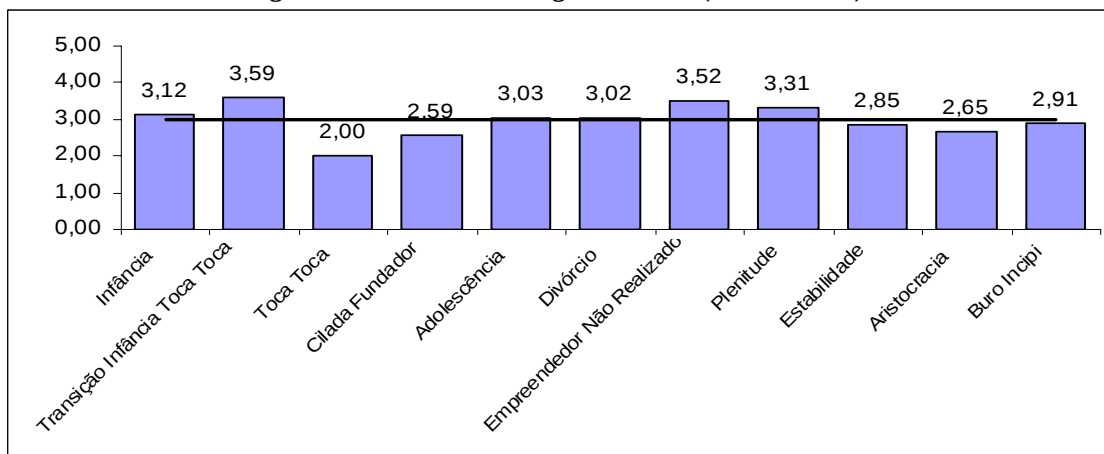
A partir da análise da Figura 1, conforme a opinião dos respondentes sobre as empresas com até dois anos, percebem-se os maiores valores de escore médio para a fase Cilada Fundador (o terceiro estágio) com o RM = 3,28 e Empreendedor não Realizado (quarto estágio) com RM = 3,20, Transição entre Infância 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 incerteza quanto as fases citadas, essas empresas podem se encontrar entre o terceiro e quarto estágio do CVO.

Uma possível razão para essa indecisão, seria que os administradores podem entender o ambiente empresarial de forma divergente (HUANG; BROWN, 1999). Além disso, as micro 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 a necessidade de delegação de poderes – tese da separação entre sócio e empresa. Adizes (1990) comenta que proprietário deve delegar sem

que perca o controle, ao mesmo tempo em que a empresa demanda uma gestão profissional a fim de orientar-se para a fase seguinte.

Destaca-se que os respondentes discordaram 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.

Figura 2: Ciclo de Vida Organizacional (de 2 a 5 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores

Com base na Figura 2, segundo a visão dos respondentes referente as 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. Há, entretanto, inexistência de planejamento de vendas e os funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas, faltando controle na institucionalização. Ele 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

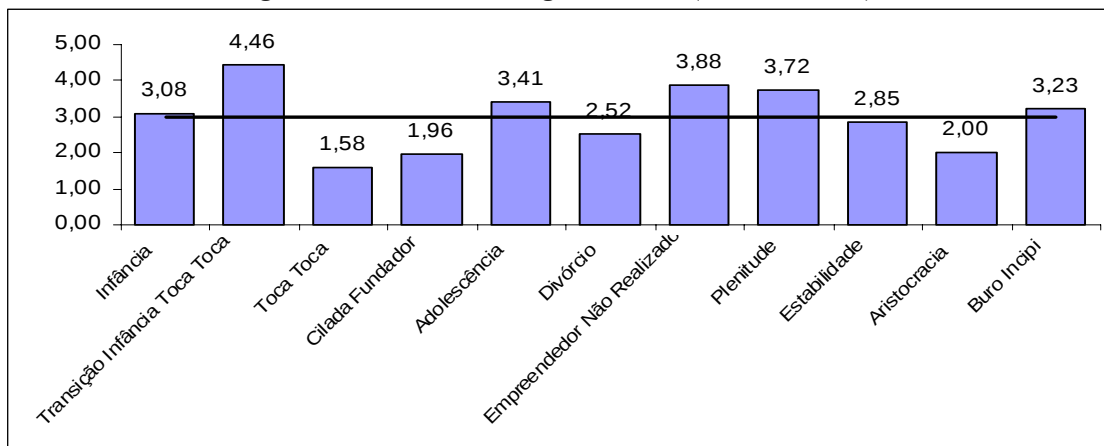
Outra fase que revelou um significativo RM = 3,52 foi a do Empreendedor não Realizado (quarto estágio). Conforme Adizes (1990), as empresas já revelam delegação de autoridade, necessidade de se contratar uma administração profissional, elaboração de regras, surgimento de hierarquia e existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios.

Assim, os resultados indicam que as empresas estão tendendo a fase de Plenitude (quinto estágio), que é o mais desejado por elas. Adizes (1990) sinaliza que elas já indicam os sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos, a visão e criatividade estão institucionalizadas, possui orientação para os resultados, existe planejamento, ocorre superação de expectativas de desempenho e manutenção do crescimento das vendas, gera novas organizações Criança. Ainda declara que, nesse estágio, as empresas podem alcançar o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle.

Segundo Lezana (1996), após este estágio a manutenção das características das empresas é o maior desafio, pois terá 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).

Castro Silva, Jesus e Melo (2010) observaram também que, na fase de plenitude, os gestores apresentam bastante disposição para enfrentar mudanças e que já estão obtendo o retorno financeiro referente ao investimento realizado.

Figura 3: Ciclo de Vida Organizacional (mais de 5 anos)



Fonte: Elaborada pelos autores

No que se refere as empresas com mais de 5 anos, Figura 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. Essas empresas também apresentaram características das 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. Para Adizes (1990) as organizações nesse estágio apresentam um crescimento similar ao daquelas no estágio Toca-Toca. Cabe salientar que cerca de 10% das empresas tem 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. Este é o estágio seguinte, o primeiro a indicar o envelhecimento da empresa, podendo ocorrer perda de flexibilidade e assumir-se menos riscos. Há menos estímulos a manutenção da sua visão original, as expectativas de crescimento são menores, a gestão foca nas realizações passadas. Existe, no entanto, 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 idéia de empresas Infância ou Criança.

Quanto às características da fase da Adolescência, Adizes (1990) aponta que existe delegação de autoridade, a necessidade de se contratar uma administração profissional, a elaboração de regras, surgimento de hierarquia e a existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios, e que 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 pretendem 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 maneira geral, as empresas sugerem estar em processo de desenvolvimento, apesar de apresentarem valores bastante nítidos em algumas fases do CVO. Sobre isso, 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 nas empresas mais jovens.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

O objetivo geral deste artigo foi investigar em qual estágio do CVO encontram-se as micros e pequenas empresas distribuidoras de gás GLP da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, conforme a tipologia de Adizes (1990).

Em geral, constatou-se que pouco mais de 53% das empresas investigadas localizam-se na região metropolitana e o restante na capital; mais de 98% delas possui até 3 sócios, sendo que o grau de escolaridades de pouco mais de 54% deles é o ensino médio; em torno de 61% das empresas possui 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 adeririam ao simples nacional. E, aproximadamente 32% das empresas está em atividade entre 2 e 5 anos, sendo que somente 10% delas possui mais de 15 anos e, em média, essas organizações possuem 5,4 anos de vida.

Com relação ao estágio do CVO baseado no modelo de Adizes (1990), para as com até 2 anos de atividades não se pode apontar um estágio específico. No entanto os respondentes concordaram que suas empresas apresentam características situando-se entre o terceiro (Cilada Fundador) e quarto (Empreendedor não Realizado) estágios. Já para empresas entre 2 e 5 anos, os resultados apontaram características do segundo e terceiro estágio (fase Transição entre a Infância e o Toca-toca), quarto estágio (Empreendedor não realizado) e quinto estágio (Plenitude). As empresas com mais de 5 anos de funcionamento, foram as que apresentaram mais flutuação em direção as mais tardias. Desse modo, situam-se na fase de alteração do segundo para o terceiro estágio, ou seja, Transição entre a Infância e o Toca-toca, seguido pelos quarto (Empreendedor não realizado e, também, Adolescência) e quinto (Plenitude) estágios, e também uma pequena concordância sob características da fase burocrática.

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 implantar ações para superá-las, tendo em vista a longevidade dessas empresas no mercado.

Como limitador teve-se a dificuldade de obtenção dos dados, pois parte das empresas contatadas indicou não acreditar que isso poderia se reverter em benefícios para elas. Sugere-se que este tipo de pesquisa seja realizado em outros setores e em empresas de outros Estados.

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.

- BEVERLAND, M.; LOCKSHIN L. Organizational life cycles in small New Zealand wineries. **Journal of Small Business Management**, v 4, n. 39, pp. 354-362, 2001.
- BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1998.
- 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. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, p. 65-85, 2005.
- CASTRO SILVA, W. A.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.
- CHURCHILL, N., LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, May/June 1983.
- COLLINS, J. De boa a grandiosa. **HSM Management**, n. 31, ano 6, p.112-120, mar./abr., 2000.
- _____, J.; PORRAS, J. I. **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. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 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.
- 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.
- 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.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira. 1981.
- _____, P. F. A disciplina da inovação. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 8, 2003.
- 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.
- FROHLICH, L.; ROSSETO, R.; SILVA, A. B. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan./jun. 2007.
- 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.
- 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.
- GEUS, A. A empresa viva. **HSM Management**, n.13, ano 3, p.1-7, mar./abr. 1999.
- _____, A. Curto prazo x longevidade. **HSM Management**, v.1, n.48, p.17-19, jan./fev. 2005.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR EXECUTIVE REPORT (GEM). **Empreendedorismo no Brasil** (Relatório Global 2002) 2002, p. 62. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 04/11/2010.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

- GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, p. 55-67, May./June 1998.
- GUPTA, Y.; CHIN, D. Organizational life cycle: a review and proposed directions. **Atlantic Journal of Business**. South Orange, v. 30, n. 3, p. 269-295, Dec. 1994.
- HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas 2005**. Estudos e pesquisas; Informação Econômica, n.6. Rio de Janeiro: 2007.
- JULIEN, P. Théorie économique des PME. In: JULIEN, P. **Lês PME bilan et perspectives**. Québec: Économica, 1997.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **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**. Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 1980.
- LEONE, N. M. C. P. G. 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, p. 53-59, abr./jun., 1991.
- _____, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 2, abril/junho, 1999.
- LEZANA, A. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.
- _____, A. G. R.; LANZA, N. S. A. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: ENEGEP, 2., Piracicaba/SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ABREPRO, 1996.
- _____, 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.
- _____, A. G. R. **Informação verbal na disciplina de ciclo de vida das organizações e empreendedorismo**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis. 2002.
- 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**, v. 17, n. 1/2, p. 94-108, 2007.
- 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.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.
- MONTUORI, L.A. Organizational longevity integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 1, p. 61-73, 2000.
- MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 351-389, 2001.

- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA, L. H. de. **Exemplo de cálculo de ranking médio para likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de pós-graduação em Administração, FACECA. Varginha. 2005.
- 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.
- 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. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em 23 jan 2011.
- REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; CUNHA, M. P. **Comportamento organizacional e gestão: casos portugueses e exercícios**. Lisboa: RH Editora 2003.
- 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.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**, Brasília: SEBRAE, 1999. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2010.
- _____. **Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SEBRAE/MG. **Ponto de Partida**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 01 agosto 2009. Disponível em: www.sebraemg.com.br. Acesso em: 21 dez. 2010.
- SHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1980.
- SILVA, A.; ALBERTON, A.; CANCELIER, E.; MARCON, R. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (Orgs.). **Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil**. São Paulo: Unicorpore, 2005.
- 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, UFSCAR. São Carlos, 2008.
- TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005.
- VENTUROLI, T. **Viver mais e melhor**. Revista Veja, São Paulo, n. 1871, p. 96-104, set. 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**, v. 7, n.1, Apr. 2002.