
CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: SINAIS DE LONGEVIDADE E MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS NA REGIÃO DE CONTAGEM – MG*

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Wendel Alex Castro Silva

Doutor em Administração de Empresas pela UFLA. Professor Pesquisador da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte-MG, Brasil
E-mail: wendel.silva@unihorizontes.br

Recebido em: 6/3/2009

Aprovado em: 20/10/2009

Daiana Kelle Aragão de Jesus

Graduada em Administração pela Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte-MG, Brasil
E-mail: daianakelle@yahoo.com.br

Alfredo Alves de Oliveira Melo

Doutor em Organizações pela Université de Paris. Professor Pesquisador da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte-MG, Brasil
E-mail: diretoria@unihorizontes.br

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional estão algumas micro e pequenas empresas do segmento industrial da região de Contagem-MG, a partir da abordagem de longevidade empresarial segundo a tipologia de Adizes (1990). Para alcançar os objetivos do estudo, efetuou-se uma pesquisa de campo quantitativa com uma amostra de dezessete empresas, selecionadas por acessibilidade, em uma carteira de clientes da principal instituição financeira da região. Os dados foram coletados por meio de questionário fechado, com a escala de *Likert* de cinco pontos. Na análise de resultados foi utilizada uma abordagem descritiva, não paramétrica, para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) e mensurar o grau de concordância das características avaliadas. Os principais resultados mostram que as empresas pesquisadas com até dois anos de vida encontram-se no segundo estágio, a Infância; as empresas com idade de dois a cinco anos não apresentam um estágio definido, variando entre o segundo e o quinto estágio, a Plenitude; as empresas com mais de cinco anos encontram-se no quinto estágio e apresentam características positivas dos estágios anteriores. Em razão de algumas limitações da pesquisa, sugere-se sua ampliação para a totalidade da população.

Palavras-chave: Ciclo de Vida, Longevidade, Micro e Pequena Indústria.

ORGANIZATION LIFE CYCLES: LONGEVITY AND MORTALITY OF MICRO AND SMALL INDUSTRIES IN CONTAGEM – MINAS GERAIS, BRAZIL

ABSTRACT

This study identified the stage of Organizational Life Cycle of micro and small industrial enterprises in Contagem, MG focusing on business longevity according to Adizes (1990). A quantitative field research was

*Os autores agradecem à FAPEMIG pelo apoio ao projeto Longevidade e Ciclo de Vida Organizacional das Empresas de Minas Gerais (AFQ 00853/09).

made of 17 companies from the portfolio of a financial institution. Data was collected by a closed questionnaire with a Likert scale of five. Analysis used a nonparametric descriptive approach to determine Middle Ranking and measure agreement among characteristics. Results show that companies up to two years old are in the second stage. Those from two to five years did not have a defined stage, varying from the second to fifth stages and ones with more than five years are in the fifth stage and present positive characteristics of earlier stages. Due to study limitations, extension is suggested to the entire population.

Key words: Lifecycle, Longevity, Micro and Small Industry.

CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES: SEÑALES DE LONGEVIDAD Y MORTALIDAD DE MICRO Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS EN LA REGIÓN DE CONTAGEM – MINAS GERAIS, BRASIL

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo identificar en cual fase del Ciclo de Vida Organizacional están algunas micro y pequeñas empresas del segmento industrial de la región de Contagem-MG, a partir del abordaje de longevidad empresarial según la tipología de Adizes (1990). Para alcanzar los objetivos del estudio, se efectuó una investigación de campo cuantitativa con una muestra de diecisiete empresas, seleccionadas por accesibilidad, en una cartera de clientes de la principal institución financiera de la región. Los datos fueron recolectados mediante cuestionario cerrado, con la escala de Likert de cinco puntos. En el análisis de resultados fue utilizado un abordaje descriptivo, sin parámetro, para establecer el Ranking Medio (RM) y medir el grado de concordancia de las características evaluadas. Los principales resultados muestran que las empresas investigadas con hasta dos años de vida se encuentran en la segunda etapa, la Infancia; las empresas con edad de dos a cinco años no presentan una etapa definida, variando entre la segunda y la quinta fase, la Plenitud; las empresas con más de cinco años se encuentran en la quinta fase y presentan características positivas de las fases anteriores. En razón de algunas limitaciones de la investigación se sugiere su ampliación para la totalidad de la población.

Palabras-clave: Ciclo de Vida, Longevidad, Micro y Pequeña Industria.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Albuquerque, Hastreiter e Lima (2004), todas as organizações passam por uma série de etapas e processos de desenvolvimento ao longo da sua existência, também conhecida como Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Em termos gerais, nessa abordagem salienta-se uma preocupação com a maneira pela qual as empresas conduzem suas atividades ao longo do tempo e o modo como surgem padrões conceituais na literatura. Estudos empíricos têm revelado que as empresas são submetidas a um processo contínuo de adaptação ao ambiente, que pode ser representado por fases de desenvolvimento. Para cada uma dessas fases são recomendadas estratégias diferenciadas, o que tem tornado as análises de ciclo de vida bastante úteis, haja vista que tais etapas devem ser superadas até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada (LEZANA, 1996).

Na literatura econômica são várias as aplicações e generalizações da análise de ciclo de vida. Em geral, adotam-se algumas dessas variações: ciclo de vida do produto, do cliente, da organização, das centrais de negócios, da tecnologia e do potencial de lucro, entre outros. É comum também assumir a existência de variáveis contingenciais, tais como mudança de cenários, gestão, leis e tudo que possa influenciar o processo de crescimento e adaptação organizacional. É importante ressaltar que, do ponto de vista epistemológico, os estudos nessa área não são conclusivos e necessitam ser transportados para a investigação empírica. Ainda é dada pouca atenção na literatura acadêmica a questões tais como a longevidade, suas causas, e/ou a expectativa de vida empresarial.

Assim, sob os aspectos dimensionais relacionados às características das próprias organizações, nota-se que instituições consideradas longevas, como o exército, as instituições religiosas e as universidades, além de se diferenciarem das demais empresas da sociedade moderna em conteúdo e forma, diferenciam-se principalmente nas expectativas do ciclo de vida. Nessas circunstâncias, Geus (2005) verificou que as empresas de qualquer tamanho em diferentes partes do mundo têm um ciclo de vida inferior a vinte anos.

No Brasil, por exemplo, é precoce o nível de mortalidade das empresas, em relação a outros

países, uma vez que grande parte delas não consegue superar a primeira etapa do desenvolvimento. Cerca de 80% das empresas que são registradas morrem antes de um ano e apenas 5% vão além de cinco anos: esses dados são preocupantes, já que representam um desgaste do capital e, em razão da frustração, do emocional. Os dados mostram também que cerca de 90% dos fracassos foram ocasionados pela gestão (DALSASSO, 2008).

A alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, principalmente nos primeiros anos de vida, indica que as empresas ainda não evoluíram no sentido de desenvolver todo um potencial efetivo. Por outro lado, algumas empresas ao redor do mundo têm sido apresentadas na literatura como empresas visionárias, por terem desenvolvido a capacidade de evoluir com longevidade e sucesso, apesar das constantes mudanças (COLLINS; PORRAS, 1995). A necessidade de sobreviver e de perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentar significativos desafios, cuja superação é determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Dalsasso (2008) enfatiza que atualmente existem muitos recursos que propiciam o fortalecimento da empresa e, conseqüentemente, sua longevidade. Além dos recursos convencionais, são recursos importantes para identificar o estado de saúde da empresa ou empreendimento: a Análise Empresarial, a Análise do Ciclo de Vida Empresarial, o Diagnóstico das Doenças Estratégicas, e muitos outros. Mesmo assim, conforme dados do SEBRAE (2008), o tempo médio de permanência das micro e pequenas empresas no mercado é bastante curto, o que torna importantes as tarefas que os administradores exercem na organização, especialmente a de compreender o CVO, a fim de definir estratégias de curto e longo prazo, e a de interagir com o ambiente interno e externo.

Desse modo, tendo como base alguns estudos analíticos já realizados que focam a questão do CVO, consolidaram-se alguns dos principais estágios das empresas a partir da tipologia de Adizes (1990): (1) existência, (2) sobrevivência, (3) sucesso, (4) renovação e (5) declínio. Portanto, pergunta-se: em qual estágio do ciclo de vida encontram-se algumas micro e pequenas empresas

na região de Contagem-MG? Desse modo, este artigo tem como objetivo, além de identificar o estágio do ciclo de vida dessas empresas, desdobrar-se nos seguintes objetivos específicos: (1) identificar alguns estudos e suas contribuições, buscando um amadurecimento do tema; (2) identificar características de longevidade empresarial das micro e pequenas empresas selecionadas, por meio de variáveis teóricas e análise empírica de dados com uso da técnica estatística de *Ranking* Médio (RM).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Estudos sobre o ciclo de vida organizacional

Desde meados do século XX vêm se introduzindo no pensamento administrativo teorias organizacionais que passaram a dar suporte às interações da empresa com o seu ambiente. A partir dessa concepção, o mundo acadêmico tem despertado para questões relativas ao surgimento, desenvolvimento e declínio das organizações (ARRUDA *et al.*, 2007). Um ponto de destaque são os modelos de Ciclo de Vida, que partem da necessidade de observar a forma pela qual as organizações se desenvolvem ao longo do tempo.

A partir dos estudos encontrados na literatura, foi possível perceber que o tema vem sendo tratado de várias maneiras, o que significa que não há um consenso geral quanto aos seus resultados empíricos (MAUAD; MARTINELLI, 2005; JUNQUEIRA *et al.*, 2008).

Desse modo, inicialmente Greiner (1972) verificou que a evolução de uma organização depende de seu processo histórico. Nesse caso, um administrador teria melhor condição de prever problemas futuros se conhecesse o histórico organizacional, concomitantemente com a percepção de cada fase do CVO. Miller e Friesen (1980) mostraram, a partir do processo de adaptação organizacional para uma amostra de 26 empresas, que a existência de interdependência entre as variáveis do passado se fortalece no futuro e traz implicações consideráveis quando não há oposição à direção.

Após estudarem o departamento de higiene mental do Estado de Nova Iorque, Quinn e Cameron (1983) identificaram que a mudança de

critério de efetividade tinha relação com os estágios de desenvolvimento dessa organização. A importância atribuída a esse constructo se refere ao modo pelo qual uma organização se relaciona com o ambiente. Sendo assim, seus resultados forneceram indícios sobre padrões de previsibilidade para identificação de estágios do CVO.

Mais adiante, Miller e Friesen (1984) identificaram importantes variações de categorias ao longo das tradicionais fases do CVO em 36 corporações com mais de 20 anos: (a) aumento das diferenças estruturais e delegação de rotinas; (b) manutenção da estratégia de centralização; (c) aumento da complexidade do processo decisório seguido pelo aumento do processamento de informações; e (d) flutuação na inovação e assunção de risco, com alto nível nas fases de nascimento, crescimento e renascimento, e baixo nível nas fases de maturidade e declínio. Não houve também sequência determinante para o ciclo de vida organizacional, ou seja, as fases de crescimento podem ser sucedidas de declínio.

Após observarem 12 indústrias que se encontravam no estágio de crescimento, maturidade e declínio do CVO, Baker e Cullen (1993) verificaram que a relação positiva entre a variedade industrial (tamanho, idade, crescimento ou declínio) e o desempenho pode modificar-se de acordo com cada estágio do ciclo de vida da indústria. Em razão disso, sugere-se incorporar o CVO na análise da dinâmica de competição das organizações em geral. Koberg, Uhlenbruck e Sarason (1996) examinaram 326 empresas americanas do setor de alta tecnologia e verificaram que o CVO é um mecanismo moderador do processo de inovação, correlacionando com as variáveis positiva e negativamente, de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada empresa.

Com base na abordagem contingencial, Auzair e Langfield-Smith (2004) buscaram identificar a influência das variáveis organizacionais no planejamento e desenho dos sistemas de controle gerencial, por meio de um *survey* aplicado a 1000 *controllers* de empresas prestadoras de serviços que operavam na Austrália. Esses autores puderam evidenciar que o grau de burocracia era inversamente proporcional ao nível de especialização, e que nas empresas em estágio de crescimento os gestores tendem a adotar menos burocracia e controle do que na fase de maturidade.

Ainda sob os aspectos contingenciais, Smith, Mitchel e Summer (1985), ao realizarem uma pesquisa com 38 executivos de 27 indústrias eletrônicas, verificaram uma mudança de prioridades no processo decisório ao longo do ciclo de vida em ordem de grau de importância, mostrando que essa variável estaria relacionada às fases do CVO. Baker e Cullen (1993), por meio de uma coleta aleatória de 200 escolas e universidades entre 1969 e 1978, verificaram que estas reagiam fortemente às motivações de forças associadas a fatores configuracionais, como: porte, idade, crescimento e declínio. Além desses, também tiveram enfoque contingencial para a análise do CVO os trabalhos de Lumpkin e Dess (2001).

Mais recentemente, Hwang (2007) verificou, por meio de levantamento bibliográfico, que diferentes alianças entre empresas são realizadas de acordo com o estágio do CVO e se modificam ao longo do processo de aprendizado organizacional. Além disso, existem diferentes motivações, tais como objetivos, recursos e oportunidades, para as mudanças organizacionais em cada fase de seu ciclo.

Apesar dos diferentes enfoques, esses estudos foram úteis por possibilitar maior entendimento de características consideradas genéricas dos estágios do CVO (MOORES; YUEN, 2001; LEZANA, 1996; JUNQUEIRA *et al.*, 2008). Assim, as principais categorias que explicariam o processo evolutivo das empresas seriam os estágios da existência, a sobrevivência, o sucesso e o declínio. O estágio da existência é marcado pelo início do desenvolvimento da organização. Geralmente, as estruturas são simples e centralizadas em um ou poucos indivíduos, a tecnocracia ainda é incipiente e há poucos controles formais e sistemas de informação inadequados (MOORES; YUEN, 2001). O estágio de sobrevivência é caracterizado pela busca por crescimento (ADIZES, 1979). Geralmente, busca-se desenvolver algum tipo de formalização da estrutura, as metas são apresentadas rotineiramente com foco no resultado e no crescimento necessário à competitividade e as decisões tendem a ser analíticas e tomadas a partir de discussões gerenciais (CHURCHIL; LEWIS, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984). A fase de sucesso é caracterizada pela formalização e pelo controle burocrático (QUINN; CAMERON, 1983), pela diminuição do grau de inovação e pela estabilização alcançada por meio de

descentralização, criação de estruturas políticas, melhoria da eficiência e lucratividade das operações (MILLER; FRIESEN, 1984). Na fase de renovação a organização apresenta a necessidade de enxugamento da estrutura; quando se utilizam estruturas matriciais com foco na descentralização, a necessidade dos clientes é colocada em primeiro plano e a decisão volta a privilegiar os estilos inovação e risco (MILLER; FRIESEN, 1984). Finalmente, o declínio, que pode acionar o desaparecimento ou as estratégias de saída da empresa do mercado. No caso dos produtos, sua procura diminui, em razão da gradual substituição por uma inovação, o que faz as vendas caírem (CUNDIFF; STILL; GOVONI, 1979; BOONE; KURTZ, 1998). Os lucros sofrem uma rápida queda em direção ao ponto mínimo, podendo haver prejuízo em razão da permanência de preços em níveis baixos (COBRA, 1992). Em casos nos quais a inabilidade para satisfazer exigências externas leva à situação de declínio (MILLER; FRIESEN, 1984), as relações políticas e de poder ficam mais acentuadas e os membros mais preocupados com as metas pessoais (MINTZBERG, 1984; JUNQUEIRA *et al.*, 2008). Mas não necessariamente a última fase é condicionada à morte; em termos setoriais, a construção do ciclo de vida será realizada a partir de seu dinamismo ou desenvolvimento, não cabendo considerar seu desaparecimento (MAUAD; MARTINELLI, 2005).

Adicionalmente, outras concepções sugeridas do ciclo de vida das organizações abordam diferentes padrões para o desenvolvimento organizacional. Como observam Miller e Frieser (1984), não existe uma sequência que seja irreversível, única e definitiva. Assim, os diferentes modelos de CVO encontrados na literatura se diferenciam em abrangência conceitual e no número das fases (GUPTA; CHIN, 1994; MILLER; FRIESER, 1984). É possível visualizar alguns pontos em comum entre eles, tais como planejamento, número de período, crescimento, estabilidade e morte ou declínio.

Em relação ao número de estágios e à abrangência conceitual, Machado-Da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) identificaram três fases: empreendimento, formalização e flexibilização. Dentre os modelos compostos de quatro fases, destacam-se os de Mintzberg (1984), que contempla: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio; de Kaufmann (1990), dividido em:

nascimento, crescimento, maturação e renovação; e de Glasl e Lievegoed (1993), que considerara as fases: pioneira, crescimento, maturação e renovação. Quanto aos modelos de cinco fases, destacam-se os de Greiner (1972): criatividade, centralização, delegação, coordenação e equipe; de Chuchil e Lewis (1983): existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade; e o de Miller e Friesen (1984): nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Neczyk, Souza e Frezatti (2008) argumentam que este último seria delineado de acordo com o grau de complexidade das atividades ao longo de cada estágio, seguindo para tanto a metáfora dos organismos vivos.

Já neste trabalho utiliza-se o modelo proposto por Adizes (1990), que apresenta uma construção teórica de CVO com dez fases que definem a evolução das organizações: introdutória (namoro; infância), sobrevivência (toca-toca; adolescência), sucesso (plenitude; estabilidade) e declínio (aristocracia, burocracia, burocracia incipiente, morte). Dentre os estudos empíricos empreendidos por meio dessa abordagem está o de Oro *et al.* (2007), que pesquisaram 32 indústrias familiares da cidade de São Miguel do Oeste-SC e verificaram que nove empresas estavam na segunda fase do processo de desenvolvimento (Infância), 19 estavam na terceira fase (Toca-Toca) e 4 estavam na quarta fase do processo (Adolescência). Além desse aspecto, pôde-se evidenciar a existência de uma relação entre a evolução das indústrias familiares e os controles de gestão utilizados.

2.2. Longevidade empresarial

Duas das principais indagações presentes na literatura dizem respeito à possibilidade, ou não, de medir a longevidade organizacional e de definir algumas características comuns entre as organizações consideradas longevas. Segundo Venturoli (2004), longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade, ou uma expectativa de duração da vida, geralmente influenciada pelos fatores do ambiente.

Para Fleck (2005), existe uma relação entre a longevidade e o alto desempenho organizacional. Convém salientar que empresas consideradas longevas geralmente já passaram por contratempos em alguma fase de sua vida, mas apresentam uma incrível capacidade de recuperação, atribuída ao desempenho extraordinário de longo prazo.

Collins e Porras (1995) enfatizam que a perspectiva de desempenho não é a única força impulsionadora dominante ou o principal objetivo das empresas longevas. Estas apresentam um conjunto de objetivos, dentre os quais a rentabilidade, que não é necessariamente o principal deles. De fato, muitas empresas longevas buscam ideias mais amplas e significativas. Nesses termos, a própria longevidade seria essencialmente lucrativa (DALSASSO, 2008).

Geus (1999) observou, por meio de um estudo em 30 organizações consideradas longevas, a existência de alguns traços comuns entre elas, dos quais os principais estão listados a seguir: (a) o conservadorismo nas finanças, (b) a sensibilidade ao mundo ao seu redor, (c) a coesão e identidade corporativa, (d) e o corpo gerencial tolerante. Ferreira (2001) verificou que o estilo de gestão é um fator importante para distinguir as empresas longevas das não longevas. Goldszmidt, Brito e Vasconcelos (2007) constataram em sua pesquisa que a habilidade de gestão respondia por uma parcela considerável (46%) do sucesso ou fracasso organizacional. Burgelman e Grove (2007) defendem que as dinâmicas estratégicas estão na base da longevidade das organizações. Por outro lado, Rego *et al.* (2003) consideram como causas de declínio das organizações a falta de adaptação ao seu meio, a avaliação distorcida de cenários futuros, a baixa diversificação e a deficiência gerencial.

Ao analisarem a dinâmica de criação e fechamento das firmas existentes no Brasil com registro formal no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Najberg, Puga e Oliveira (2000) verificaram que, entre os anos de 1995 e 1997, o índice de mortalidade das firmas foi menor do que o índice de natalidade. Em seus resultados, eles haviam correlacionado as variáveis porte, idade e longevidade.

Com uma posição diferente, Bethlem (1998) concluiu, após analisar algumas organizações americanas, que não existe relação entre tamanho e longevidade. Esse autor verificou que, das cem companhias que dominavam a indústria americana segundo a *Forbes* e a *Fortune* de 1917, a maioria delas não se encontrava no grupo das maiores em 1967 e as maiores desse ano nem mesmo existiam em 1917. Das dez maiores de 1967, apenas a Ford tinha a mesma classificação em 1971. Cerca de 40% das empresas da revista *Fortune500* de 1983

desapareceram, assim como 60% daquelas da publicação de 1970. Dentre as doze companhias incluídas no Dow Jones Industrial Index de 1900, a GE é a única sobrevivente (CAULKIN, 1997).

Em um estudo realizado pelo SEBRAE (1998) foi identificada a taxa de mortalidade das organizações com até três anos, assim como os fatores condicionantes da mortalidade. Dentre os principais indicativos de longevidade, o porte da empresa parece uma variável importante, opinião coincidente com a de Najberg *et al.* (2000); a experiência anterior ou o conhecimento do ramo de atividade por parte do empresário é um fator de sucesso, o que realça as evidências de Greiner (1972); a dedicação do empresário em regime integral no primeiro ano de vida é um fator de longevidade, opinião também de Adizes (1990); e, finalmente, o conhecimento de técnicas gerenciais é fator relevante para o sucesso das organizações.

É importante observar que vários outros estudos procuraram relacionar o tema longevidade aos elementos de gestão, aqui listados: aprendizado e melhoria constantes (COLLINS; PORRAS, 1995; COLLINS, 2002), conhecimento de mercado (BRASIL; DIEGUES; BLANC, 1995; GEUS, 1999; FLECK, 2005); senso de identidade (BRASIL; DIEGUES; BLANC, 1995; GEUS, 1999; COLLINS, 2002; FLECK, 2005), liderança

(COLLINS, 2002; SEBRAE, 2008; ARRUDA *et al.*, 2007) e inovação (SEBRAE, 2008; ARRUDA *et al.*, 2007).

Finalmente, Collins e Porras (1995) observaram que os valores centrais de uma empresa longa são compostos de uma base sólida e não estão sujeitos a tendências e modas passageiras. Contudo, ao mesmo tempo em que mantêm suas ideologias centrais bem determinadas, as empresas longevas demonstram ter uma vontade enorme de evoluir, fato que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer suas ideias. Esses autores ainda argumentam que a busca pela superação é a meta final de uma empresa longa.

2.3. Ciclo de vida das organizações na tipologia de Adizes

A ênfase na investigação e na elaboração deste estudo é dada ao modelo de Ciclo de Vida Organizacional apresentado por Adizes. As etapas que o compõem, já utilizadas em pesquisa anteriores (ADIZES, 1990; GOUILLART; KELLY, 1995; COLLINS; LAZIER, 1996; BATEMAN; SNELL, 1998; BORINELLI, 1998; JONES, 2000; FERREIRA, 2001; ORO *et al.*, 2007), são denominadas de “Estágios de Crescimento”, que envolvem as seguintes fases, apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: Características das organizações em cada uma das fases da etapa de crescimento

Fase de CVO	Diagnóstico	Características
Namoro	Amadurecimento da ideia do empreendimento.	<ul style="list-style-type: none">• A organização ainda é um “caso” prestes a se tornar real.
Infância	Fase de grande vulnerabilidade, com risco de mortalidade.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca ou nenhuma diretriz;• Administração centralizadora com poucas reuniões;• Assumem-se vários compromissos e há dificuldade para satisfazer as necessidades dos clientes;• Grande Necessidade de Capital Operacional.
Toca-Toca	A organização se volta para o mercado, aproveitando as oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">• Maior consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo;• Muito entusiasmo do fundador, devido às vendas estarem aumentando;• Não há planejamento de vendas;• Os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas: falta de controle na institucionalização.
Adolescência	A organização está buscando sua independência longe do fundador.	<ul style="list-style-type: none">• Delegação de autoridade;• Necessidade de contratar uma administração profissional;• Elaboração de regras;• Surgimento de hierarquia;• Existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios.

Fase de CVO	Diagnóstico	Características
Plenitude	A organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos; • Visão e criatividade institucionalizadas; • Orientação para os resultados; • Planejamento; • Supera expectativas de desempenho e mantém crescimento das vendas; • Gera novas organizações Criança.
Estabilidade	É o primeiro estágio do envelhecimento. O fim do começo.	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de flexibilidade; • Assumem-se menos riscos; • Menos estímulos para manter a sua visão original; • Expectativas menores de crescimento; • Concentra-se nas realizações do passado; • Maior interesse nas relações interpessoais.
Aristocracia	Estágio em que os problemas começam a aparecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em sistemas de controle, mais do que em inovação; • Há grande formalidade; • Diminuição da sua fatia do mercado.
Burocracia Incipiente	Nesta fase os aspectos culturais e éticos dos dirigentes favorecem o aparecimento de conflitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas brigas e conflito: a paranoia paralisa a organização; • Ninguém quer mostrar o jogo; • O importante passam a ser guerras territoriais internas; • O cliente externo torna-se um aborrecimento; • Os melhores e mais competentes membros, por serem os mais temidos, são desligados ou pedem demissão.
Burocracia e Morte	Pouca funcionalidade e descontrole. As organizações burocráticas podem continuar vivendo um prolongado estado de coma.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas numerosos, complexos e pouca funcionalidade; • Não há compromissos com clientes a serem honrados; • Interesses políticos mantêm viva a organização; • A extinção ou morte pode levar anos.

Fonte: os Autores.

Note-se que cada estágio do ciclo de vida pressupõe dificuldades enfrentadas pelas organizações. Os problemas podem surgir tanto nos momentos de transição para cada fase quanto no seu desenvolvimento. Essas fases se assemelham aos organismos vivos e, como eles, estão sujeitas à mudança e aos fenômenos de crescimento, envelhecimento e morte (JONES, 2000).

3. METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado como teórico-empírico, porque tem como principal objetivo identificar em qual estágio do ciclo de vida estão algumas micro e pequenas indústrias da região de Contagem-MG, bem como caracterizar as empresas longevas por meio dos estágios do ciclo de vida organizacional. Michel (2005) ressalta que a pesquisa empírica tende a ser quantitativa, já que o seu grande valor é trazer a teoria para a realidade.

Inicialmente, para a definição do tema e dos objetivos do trabalho, realizou-se uma pesquisa de

revisão bibliográfica. Em seguida, utilizou-se da técnica de coleta de dados por meio de questionário estruturado e composto de questões fechadas em escala de *Likert* de cinco pontos, elaborado a partir de questões teóricas que tiveram como base o modelo conceitual de CVO sugerido por Adizes (1990). Cabe ressaltar que o questionário foi devidamente adaptado às variáveis do Quadro 1. Para Michel (2005), a escala de *Likert* apresenta itens em forma de afirmações a respeito de uma categoria de análise sobre a qual se pede aos entrevistados que externem sua posição. Quanto à análise das respostas dos questionários, utilizou-se o método de *Ranking Médio* (RM), que, segundo Oliveira (2005), mensura o grau de concordância dos sujeitos respondentes. Os resultados com média menor que 3 significam percepção discordante da característica do estágio; aqueles com média igual a 3 significam sem opinião ou indiferente; e aqueles com média maior que 3 disseram respeito aos concordantes com as características. Para a obtenção dos valores, considera-se inicialmente a

média ponderada $MP = \text{soma (frequências das respostas} \times \text{escalas assinaladas)}$ e, em seguida, calcula-se o *Ranking* Médio, expresso por $RM = MP / \Sigma \text{ frequências das respostas}$.

A amostra considerada corresponde às micro e pequenas indústrias selecionadas da carteira de correntista de pessoas jurídicas da agência Eldorado do Banco X na região de Contagem, representadas por seus responsáveis ou proprietários. Por se tratar de uma amostra não probabilística e intencional, optou-se por eliminar dessa população aquelas empresas que não se enquadram no porte e no segmento objeto deste estudo, para que o resultado da pesquisa não ficasse prejudicado. Com isso, a população ficou limitada a oitenta e sete empresas que se enquadravam como micro e pequenas empresas industriais atualmente ativas. A escolha do segmento industrial seguiu algumas referências de pesquisas já realizadas (MILLER; FRIESEN, 1980; SMITH; MICHEL; SUMMER, 1985; MILES; SNOW; SHARFMAN, 1993; KOBERG; UHLENBRUCK; SARASON, 1996; LUMPKIN; DESS, 2001). As estruturas das empresas

industriais, sua influência na dinâmica configuracional e a variedade industrial são características determinantes em seu ciclo de vida, embora tais características possam apresentar-se em outros segmentos. Além disso, deve-se considerar que este segmento é tradicionalmente de longa duração, o que torna possível identificar suas diferentes fases de desenvolvimento. Do total de oitenta e sete empresas, obteve-se sucesso em apenas dezessete, as únicas cujos executivos responsáveis ou proprietários, que frequentam aquela agência, aceitaram participar da pesquisa. Por fim, procurou-se alinhar a pesquisa de campo ao estudo teórico para subsidiar os resultados encontrados e as considerações finais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, são apresentados o ramo de atividade e a idade média das indústrias participantes. Foram consideradas na análise as indústrias relacionadas no Quadro 2:

Quadro 2: Ramo de atividade das empresas entrevistadas

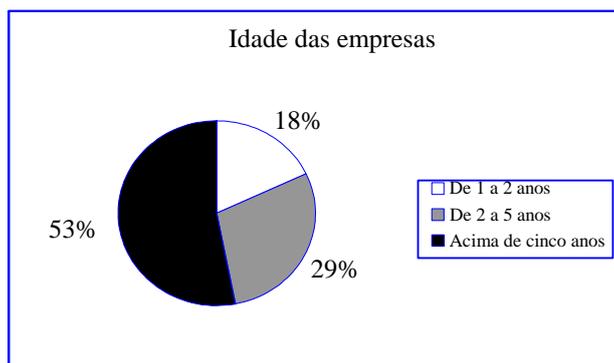
Ramo de atividade da empresa	Nº	%
Confecção	4	24
Fábrica de artefatos hidráulicos	3	18
Fábrica de calçados	2	12
Fábrica de móveis	2	12
Fábrica de alimentos	2	12
Gráfica/Comunicação Visual	2	12
Estamparia Metalúrgica	2	12
Total	17	100

Fonte: os Autores.

As empresas estavam distribuídas em sete tipos de segmentos diferentes, selecionados aleatoriamente e por ocasião do acesso aos sócios responsáveis e de sua concordância. Os segmentos que tiveram maior representação foram os de confecção e de artefatos hidráulicos, com 24% e

18% respectivamente. Apesar do número reduzido de empresas e da não representatividade estatística, esta amostra apresentou uma boa variedade setorial. Na Figura 1, logo abaixo, é possível observar a idade média das empresas entrevistadas:

Figura 1: Idade das Empresas



Fonte: os Autores.

Das 17 micro e pequenas empresas industriais, havia três com até 2 anos de vida e cinco com idade entre 2 e 5 anos. Mas a grande maioria, 9 empresas no total, apresentou idade superior a 5 anos de vida. Certamente é possível delinear alguns indícios de longevidade das pequenas e médias empresas industriais naquela região, muito embora novas empresas com menos de um ano de vida encontrem certa dificuldade em abrir contas bancárias e/ou obter crédito em instituições financeiras. Por outro lado, deve-se registrar que o número reduzido de empresas acessíveis foi o fator de limitação da pesquisa.

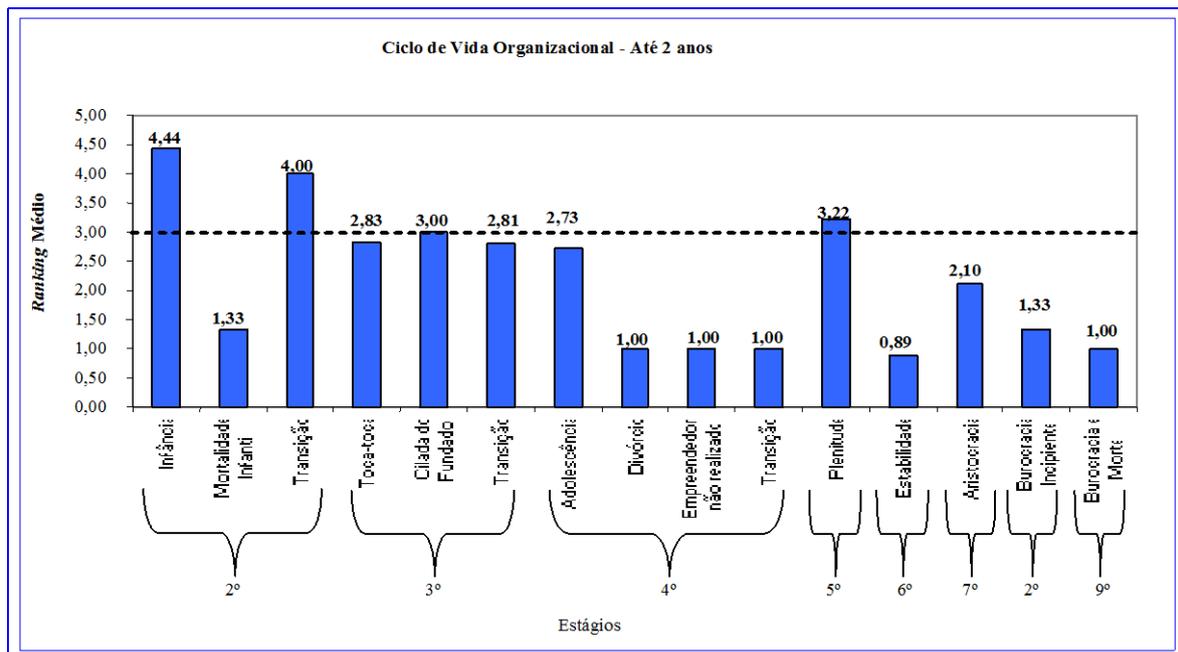
Conforme observa o SEBRAE (2008), anualmente, no Brasil, 71% das micro e pequenas empresas fecham as portas antes de completar cinco anos de vida. Apesar desse quadro, Silva *et al.* (2005) não conseguiram associar o porte da receita bruta à variável idade das empresas (longevidade), embora as empresas mais novas apresentassem faturamento menor e entre as mais velhas houvesse empresas com os mais variados níveis de receita. Pode-se, contudo, associar número de funcionários a faturamento.

Em geral, a definição do tamanho da empresa é de grande relevância. De acordo com as

metodologias existentes, empresas comerciais e de serviços que possuem receita bruta anual de até R\$120.000,00 e um quadro de funcionários de até nove pessoas são consideradas microempresas. Pela lei Complementar nº. 123/2006, microempresa industrial é aquela que tem uma receita bruta anual de até R\$240.000,00 e possui até dezenove pessoas ocupadas (SEBRAE, 2004).

Com esses parâmetros, observa-se nas empresas entrevistadas com até dois anos de vida que suas receitas não ultrapassavam os R\$240.000,00, caracterizando-se, portanto, como microempresas. Além disso, identificou-se que a gerência dessas empresas era composta apenas do proprietário/sócio. É pouco provável, apesar de ser especulativo neste momento, encontrar empresas dessa idade que tenham crescimento acelerado ou que apresentem comportamento diferente dos modelos de CVO. Assim, é pertinente afirmar que empresas com até 2 anos de vida são microempresas. Logo a seguir, na Figura 2, apresentam-se as etapas que compõem os estágios de vida organizacional, segundo o critério do RM para empresas com até dois anos de vida:

Figura 2: Ciclo de Vida Organizacional: Empresas com até 2 anos de vida



Fonte: os Autores.

Os resultados do *Ranking* Médio na percepção das empresas com até dois anos de vida alcançaram 4,44 pontos no segundo estágio do ciclo de vida, a Infância. É visivelmente a resposta mais contundente, o que confirma algumas de suas principais características, de acordo com Adizes (1990): busca pelas vendas, pouca ou nenhuma diretiva, normas, regras, procedimentos e orçamentos; administração ainda centralizada no proprietário/sócio; geralmente não se fazem reuniões de trabalho porque se assumem vários compromissos; trabalha com toda a capacidade de produção, embora às vezes não satisfaça às necessidades de todos os clientes; verificou-se também uma grande necessidade de capital operacional (NCG) e bastante empenho do sócio fundador nesse aspecto.

A mortalidade infantil – algo que poderia ocorrer já nesta fase – foi pouco expressiva, uma vez que as empresas apresentaram um RM de 1,33 pontos, o que significa que, na opinião dos dirigentes, essa situação não se verificava no momento da pesquisa. Para Adizes (1990), caso a organização Criança atravessasse esta fase sem cair na mortalidade, poderá pensar em avançar para a terceira fase do CVO.

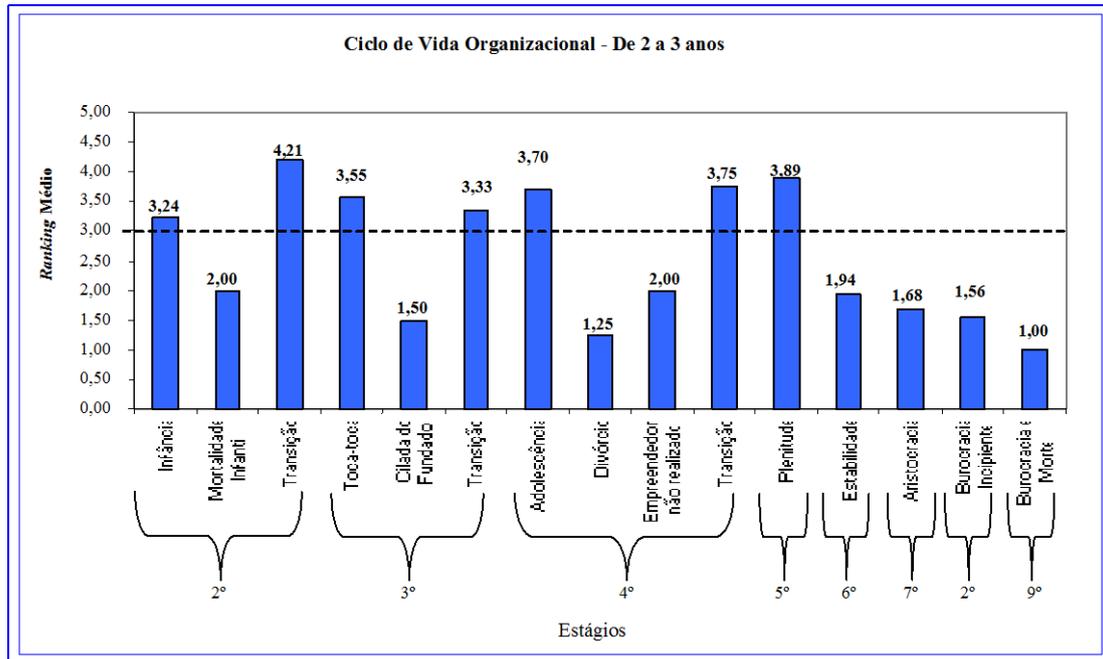
As empresas entrevistadas com até dois anos de vida obtiveram ainda um RM de 4,00 pontos na fase

transição para o estágio Toca-Toca. Além do entusiasmo e dedicação ao gerenciamento, as empresas começaram a ter perspectivas (sinais) de retorno financeiro em razão do aumento das vendas. Observou-se também que elas apresentaram uma pequena concordância quanto ao quinto estágio, a Plenitude, uma vez que se verificou um *ranking* de 3,22 pontos. No entanto, tal resultado deve ser encarado com prudência por ser pequena a expansão sobre o valor de concordância do RM. Por outro lado, é possível que algumas características presentes no quinto estágio venham a ser trabalhadas já nesta fase de vida.

Adizes (1990) relata que nesta etapa as empresas têm mais chances de conseguir o equilíbrio entre a flexibilidade e a controlabilidade. Mas, apesar de ser este o estágio CVO mais almejado pelas organizações, não necessariamente é o último. Nesse sentido, o desafio é fazer com que a organização mantenha essas características. Isso significa que ela terá de ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças sem perder o controle das suas atividades (LEZANA, 1996).

A seguir, na Figura 3, são informados os estágios de vida das empresas de 2 a 3 anos.

Figura 3: Ciclo de Vida Organizacional: Empresas com 2 a 3 anos de vida



Fonte: os Autores.

Uma terceira divisão em subperíodos permitiu uma análise descritiva mais detalhada. Assim, das empresas industriais com idade de 2 a 3 anos, verificou-se que uma perfazia em média uma receita bruta anual de até R\$120.000,00, enquanto duas perfaziam entre R\$120.000,00 e R\$240.000,00. O quadro médio de funcionários na primeira empresa variava de 6 a 10 pessoas, enquanto nas duas restantes era de 11 a 19 funcionários. Classificam-se, portanto, como microempresas industriais. A gerência delas, por sua vez, era composta apenas do sócio proprietário.

Na análise a seguir mostram-se os resultados do *Ranking* médio dessas empresas, observados na Figura 3. Alcançaram-se 4,21, 3,33 e 3,75 pontos respectivamente no segundo, terceiro e quarto estágios do ciclo de vida, todos considerados períodos de transição. Essa posição predominante mostra a fase de mudança pela qual passam essas empresas. Além de persistirem na mudança, pode-se verificar ainda que os proprietários/sócios demonstram muito entusiasmo e dedicação ao gerenciamento, e a maioria concorda estar começando a ter retorno financeiro do investimento. É importante ressaltar que as questões foram aplicadas indistintamente e desagrupadas (60 características exploradas a partir das variáveis do Quadro 1), e que foi possível sobrepor alguns

resultados em razão do predomínio de algumas respostas. Em princípio, parece contraditório encontrar várias fases de CVO em um único grupo; todavia, as variáveis não foram violadas, mas foi possível uma resposta como “retorno financeiro” em qualquer idade.

Assim, observou-se que as empresas com idade de 2 a 3 anos apresentam relativa concordância, com RM 3,55 pontos no terceiro estágio, Toca-Toca. Isso significa dizer que elas já estariam se posicionando nessa nova fase do CVO. Neste ponto, o fundador imagina ter certo tempo disponível para refletir sobre o negócio; em busca de novas oportunidades, volta-se intensamente para o mercado (FERREIRA, 2001). Outras características observadas nesta fase são: (1) a arrogância do sócio fundador, principalmente se na fase de infância o crescimento foi acelerado, pois isso tende a aumentar muito a autoestima dos dirigentes; (2) a relativa escassez de pessoal bem treinado, o que pode ocasionar perda de controle do gestor, inconsistência no trabalho, além de aumento da dificuldade de disseminar os valores organizacionais. Em relação à primeira, nossa metodologia apresentou um “viés”, haja vista ser pouco provável alguém se considerar “arrogante” em determinadas circunstâncias. Mas, por outro

lado, foi preponderante a necessidade de formação de uma equipe administrativa.

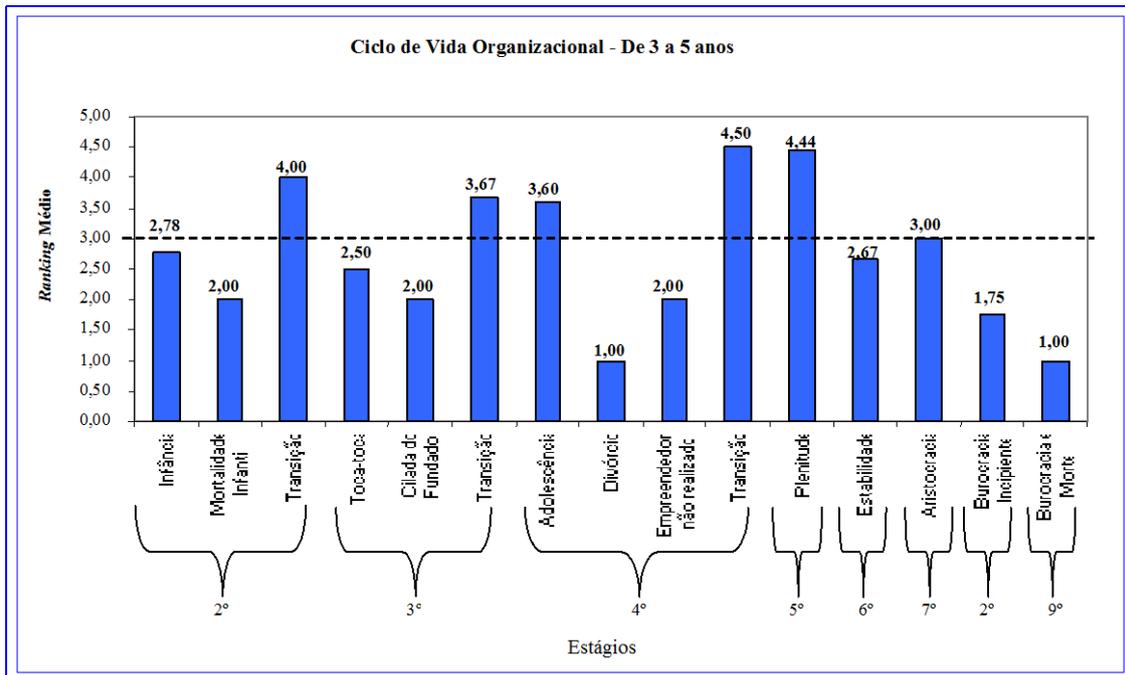
Como as empresas não devem permanecer eternamente em estágio específico, para cada estágio há pelo menos dois caminhos: na fase de desenvolvimento, por exemplo, cujo estágio é a fase Toca-Toca, uma empresa poderá seguir para a próxima fase ou cair na “Cilada do Fundador” em razão da delegação de poderes, pois até então teria sido predominante a ideia de que fundador e empresa são sinônimos (BORINELLI, 1998). Em relação a essa questão, as empresas de 2 a 3 anos apresentam um RM de 1,50 pontos, o que de certa forma mostra discordância das empresas em relação a essa fase. Segundo ADIZES (1990), o proprietário deve buscar a delegação sem perder o controle, porém a organização necessita de uma direção mais profissional que o oriente para a próxima fase.

Na Figura 3 verificou-se um RM de 3,70 pontos no quarto estágio, Adolescência, e 3,75 pontos de concordância na transição para a etapa seguinte. Adizes (1990) relata que nesta fase as empresas estão buscando sua independência longe do fundador, o que ocasiona o surgimento de hierarquias, regras e diretrizes. É possível diagnosticar que se busca por uma administração mais profissional. Segundo Guillard e Kelly (1995), essa ideia é reforçada quando já existe um consultor externo, mentor pessoal do fundador, que acaba levando a sugestão de contratação de executivos com base sólida para a direção.

Em última análise, as empresas com idade de 2 a 3 anos entrevistadas também apresentaram concordância de 3,89 pontos no quinto estágio, a Plenitude, conforme a Figura 3. Isso é possível porque, segundo Adizes (1990), as organizações Plenas possuem um crescimento semelhante ao das organizações Toca-Toca. Por outro lado, deve-se concluir desses resultados que estas empresas não apresentaram um estágio definido, variando entre o segundo e o quinto estágio, mas atribuíram valores significantes à fase de transição. É necessário examinar mais detidamente essa situação, tanto no que diz respeito à percepção dos proprietários quanto no que se refere ao modelo de CVO aqui empregado. Não foi possível por meio desta técnica relacionar questões como tamanho, idade e gerência à possibilidade de definição de estágio do CVO. Contudo, o momento de transição tem figurado nas empresas com grande relevância. Destaca-se que o processo de transição nas diferentes fases do CVO representa uma constante busca por crescimento, melhorias e inserção na competição. Deve-se enfatizar a estratégia que, nesse momento, seria mais generalista.

As duas empresas com idade entre 3 e 5 anos indicaram possuir uma receita bruta média anual que variava de R\$120.000,00 a R\$240.000,00, e um quadro de 6 a 10 dez funcionários, o que as caracterizava como microempresas industriais. Na Figura 4 apresentam-se os principais resultados do estágio de vida dessas empresas:

Figura 4: Ciclo de Vida Organizacional: Empresas com 3 a 5 anos de vida



Fonte: os Autores.

Nos resultados do *Ranking* médio, estas empresas alcançaram 4,00 pontos no segundo estágio do ciclo de vida, na fase de transição para a próxima etapa. A transição foi também considerada nas fases seguintes, o que pode ser indício de instabilidade no ambiente para essas empresas, bem como para as de 2 a 3 anos de vida. Ao reconhecer o ambiente como dinâmico, uma empresa tenta assumir novas diretrizes ao longo do CVO. No geral, foi possível observar nas empresas sinais de crescimento, principalmente nos retornos financeiros.

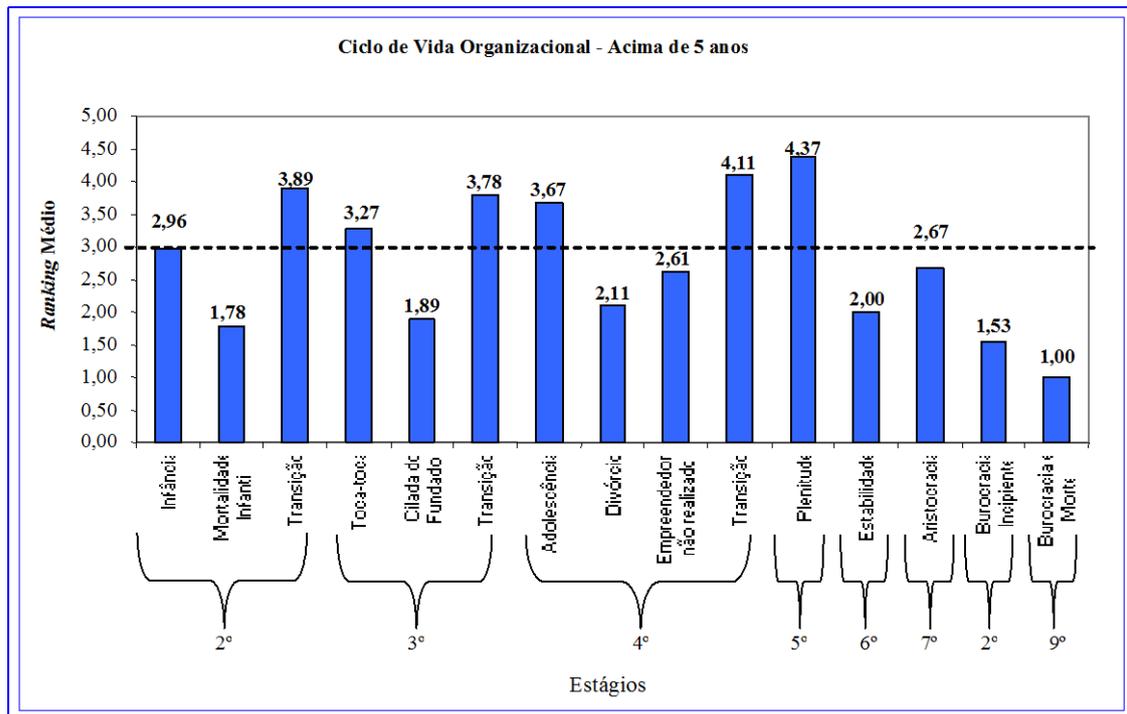
Com um RM de 3,67 pontos no terceiro estágio, o de transição, e de 3,60 pontos no quarto estágio, o de Adolescência, houve uma delegação da autoridade; todavia, a mudança de direção não foi definitiva, haja vista que a gerência ainda é composta do sócio fundador na maioria das empresas entrevistadas, ou, caso não seja, há a participação de uma administração profissional. Adizes (1990) relata que na Adolescência a organização é impulsionada pelas oportunidades, reagindo ao ambiente ao invés de planejar o ambiente em que deseja agir.

As fases de deturpação ocorrem por conflitos internos, que podem resultar na saída dos cofundadores e, como consequência, no

envelhecimento precoce da organização. Adizes (1990) ressalta que os conflitos entre sócios podem provocar divórcio e conflitos entre administradores e empreendedores e resultam em um empreendedor não realizado. Caso esses conflitos sejam bem administrados ou resolvidos e se houver sucesso na sistematização administrativa e no processo de institucionalização da liderança, a empresa passa para o quinto estágio do seu ciclo de vida, a Plenitude. Na questão divórcio e empreendedor não realizado, as empresas apresentam um RM de 1,00 e 2,00 pontos respectivamente, discordando assim da situação.

Nesse aspecto, percebe-se que as empresas de 3 a 5 anos seguem uma trajetória em direção à próxima etapa, uma vez que o RM obtido foi de 4,50 pontos de concordância na fase de transição para a etapa de Plenitude e de 4,44 pontos nesta etapa. Verifica-se, no entanto, que essas empresas industriais também não apresentam um estágio definido, variando do segundo ao quinto estágio, mas há fortes indícios de superação daquelas fases consideradas patológicas, que geralmente afetam as empresas no quarto estágio. Na Figura 5, a seguir, apresentam-se os estágios de vida das empresas acima de 5 anos:

Figura 5: Ciclo de Vida Organizacional: Empresas com mais de 5 anos de vida



Fonte: os Autores.

Finalmente, as empresas com idade acima de 5 anos entrevistadas foram as de maior representatividade. Verificou-se que três delas estavam realizando uma receita média bruta anual de R\$120.000,00 a R\$240.000,00; uma delas apresentou receitas que variavam de R\$240.000,00 a R\$1.200.000,00; e as restantes, cinco empresas, tiveram receitas entre R\$1.200.000,00 e R\$2.400.000,00. Quanto ao quadro de funcionários, verificou-se que 44% das empresas eram compostas de 6 a 19 funcionários, e 56% possuíam de 20 a 99 funcionários. É possível inferir que quatro empresas são microempresas, enquanto as restantes podem ser consideradas empresas industriais de pequeno porte. Identificou-se ainda que duas das empresas entrevistadas são gerenciadas apenas pelo proprietário/sócio e que sete são gerenciadas por um administrador profissional, mas fortemente influenciado pelo sócio fundador.

Os resultados do RM alcançaram 4,11 pontos de concordância no quarto estágio, na fase transição para a próxima etapa, e 4,37 pontos no quinto estágio, a Plenitude. Isso são indícios mais prováveis do início do processo de estabilidade. Segundo Adizes (1990), a plenitude é o estágio do ciclo de vida mais desejado por toda e qualquer

organização, é o ponto mais favorável em todo o ciclo. As principais características desse estágio apontadas foram: visão e criatividade; menos problemas na satisfação das necessidades dos clientes; planejamento; a organização é capaz de, simultaneamente, manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; é possível já nesta fase gerar (pensar em) organizações Criança.

No que concerne às empresas pesquisadas com idade acima de 5 anos de vida, apresentaram ao longo do CVO valores relevantes. Em princípio, parece existir concordância ainda no segundo estágio, na fase de transição, que atingiu um RM de 3,89 pontos; no terceiro estágio, Toca-Toca, 3,27 pontos; na fase de transição para o quarto estágio, 3,78 pontos; e na Adolescência, 3,67 pontos, muito embora esses valores não sejam mais significativos do que os valores do quinto estágio, apresentados na Figura 5. Neste caso, Adizes (1990) concorda que as empresas plenas apresentam características positivas das outras fases de crescimento do ciclo de vida das organizações, e isso pode ser observado nesta pesquisa.

5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Diante do exposto – a análise das características e evolução das micro e pequenas empresas na região de Contagem-MG – e da proposta inicial deste trabalho – verificar em qual estágio do ciclo de vida se encontram essas micro e pequenas empresas –, evidencia-se que estas exercem um papel fundamental na vida econômica do local. Verificou-se também a existência de diferentes fases do ciclo de vida das empresas pesquisadas, além das diferentes necessidades e/ou dificuldades em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional.

A pesquisa permitiu visualizar que no ciclo de vida organizacional apresentado por Adizes (1990) as empresas pesquisadas com até dois anos de vida encontram-se no segundo estágio, a Infância, e as empresas com idade de dois a cinco anos não apresentam um estágio definido, variando do segundo ao quinto estágio, a Plenitude. As empresas com mais de cinco anos encontram-se no quinto estágio e apresentam características positivas dos estágios anteriores. Quanto à continuidade do sucesso empresarial, Geus (2005) enfatiza que uma empresa deve existir para durar, ainda que seu criador não tenha disponibilidade para gerenciar ou até mesmo se seu produto ficou obsoleto. Vale lembrar que as empresas longevas, segundo Collins e Porras (1995), passaram por contratempos e erraram em algumas fases de suas vidas; no entanto, apresentam uma capacidade de recuperação, conseguindo vencer as adversidades.

Em geral, as empresas pesquisadas apresentam características que contribuíram para sua longevidade até o momento da pesquisa, tais como produtividade, qualidade, alianças estratégicas, atendimento diferenciado, criatividade, retorno financeiro e funcionários capacitados. Por outro lado, algumas características que podem levar à mortalidade ainda persistem: às empresas com até cinco anos de vida faltam capital de giro e planejamento, e às empresas acima de cinco anos de vida faltam planejamento e sensibilidade ao mercado.

Com vistas em aumentar as chances de longevidade empresarial, Collins e Porras (1995) sugerem um processo de reflexão constante sobre os aspectos a serem desenvolvidos no presente. Assim, não importa quanto a empresa tenha conseguido até o momento – na busca pela longevidade, é intensa a

necessidade de explorar, criar, melhorar e controlar, especialmente quando as interações com o ambiente tendem a ser mais profundas; disponibilizar gestores que criem condições de aprendizado, motivando as pessoas inseridas na organização a crescer e criar novas experiências; passar de forma coesa e clara os valores defendidos pela organização; ser sensível ao ambiente, visualizando amplamente o mercado, além de preparar-se para as mudanças e, principalmente, manter um controle conservador das finanças, permitindo o domínio sobre o tempo para aproveitar as oportunidades que surgem.

Nesse aspecto, as análises de CVO podem ser uma ferramenta de especial utilidade para empreendedores, gestores e estrategistas, fornecendo uma abordagem coerente e unificada do desenvolvimento organizacional.

Para finalizar, em razão das limitações desta pesquisa é necessário sugerir a comparação entre diversos modelos de ciclo de vida organizacional e a ampliação deste estudo para a totalidade da população de micro e pequenas empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

_____. Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 1, p. 3-24, Summer 1979.

ALBUQUERQUE, A. M. de; HASTREITER, S. T.; LIMA, M. R. S. O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: caso IBE's. *Administrare*, Curitiba, v. 3, p. 35-53, 2004.

ARRUDA, C. *et al. Empresas duradouras*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (Relatório de Pesquisa RP0701).

AUZAIR, M. S.; LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS service organizations. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 4, p. 399-421, Aug. 2004.

- BAKER, D.; CULLEN, J. B. Administrative reorganization and Configurational context: The Contingent effects of age, size and change size. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1251-1277, Dec. 1993.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOONE, L.; KURTZ, D. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BORINELLI, M. L. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- BRASIL, H.; DIEGUES, S.; BLANC, G. *Raízes do sucesso empresarial*. A experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo: Atlas, 1995.
- BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. Let chaos reign, then rein in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 10, p. 965-979, 2007.
- CAULKIN, S. Em busca da imortalidade. *HSM Management*, ano 1, n. 1, p. 128-133, mar./abr. 1997.
- CHURCHIL, N.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 3, p. 1-11, May/June 1983.
- COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLINS, J. De boa a grandiosa. *HSM Management*, ano 6, n. 31, p. 112-120, mar./abr. 2002.
- COLLINS, J.; LAZIER, W. C. *Feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CUNDIFF, E.; STILL, R.; GOVONI, N. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1979.
- DALSASSO, H. *Estratégia e longevidade empresarial*. Brasília: Conselho Federal de Economia. Disponível em: <www.cofecon.org.br>. Acesso em: 2 nov. 2008.
- 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) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Rio Grande do Sul, 2001.
- FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure: proceeding of the 2005. *Academy of Management Annual Meeting*, Honolulu, Hawaii, ago. 2005.
- GEUS, A. Curto prazo x longevidade. *HSM Management*, v. 1, n. 48, p. 17-19, jan./fev. 2005.
- _____. A empresa viva. *HSM Management*, ano 3, n. 13, p. 1-7, mar./abr. 1999.
- GLASL, F.; LIEVEGOED, B. *Dynamische unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt, 1993.
- GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, p. 12-23, out./dez. 2007.
- GOUILLART, F. J.; KELLY, J. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- 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.

- HWANG Y. The organizational life cycle as a determinant the strategic alliance tactics. *International Journal of management*, v. 24, n. 3 p. 427-435, Sept. 2007.
- JONES, G. R. *Organizational theory: text and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- JUNQUEIRA, E.; FELLOUS, S.; FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. Ciclo de vida das organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- 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 Books, 1990.
- KOBERG, S.; UHLENBRUCK, N.; SARASON, Y. Facilitators of organizational innovation: the role of life cycle stage. *Journal of Business Venturing*, v. 11, n. 2, p. 133-149, March 1996.
- LEZANA, A. *Ciclo de Vida das Pequenas Empresas*. Florianópolis: UFSC, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry cycle of life. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.
- MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- MICHEL, M. H. *Metodologia de pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina de elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MILES, G.; SNOW, C.; SHARFMAN, M. Industry Variety and Performance. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 163-177, Mar. 1993.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of organization transition. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 268-299, June 1980.
- _____. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science Journal*, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 207-225, Apr. 1984.
- MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, v. 26, n. 4-5, p. 351-389, 2001.
- NAJBERG, S.; PUGA, F.; OLIVEIRA, P. Sobrevivência das firmas no Brasil: Dez. 1995/Dez. 1997. *Revista do BNDES*, v. 7, n. 13, p. 33-48, jun. 2000.
- NECYK, G. A.; SOUZA, B. C.; FREZATTI, F. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. In: CONGRESSO ANPCONT, 1., Gramado. *Anais...* Gramado: ANPCONT, 2008.
- OLIVEIRA, L. H. de. *Exemplo de cálculo de ranking médio para likert*. Mestrado/PPGA/FACECA. Varginha: FACECA, 2005. Notas de Aula. Disciplina: Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração.
- ORO, I. M.; EDIT, J.; KUIAVA, L. F.; BEUREN, I. M. Controles de gestão utilizados em cada ciclo de vida nas indústrias familiares. *Revista do Centro de Ciências Administrativas*, v. 13, n. 1, p. 62-74, ago. 2007.
- QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, New York, v. 29, n. 1, p. 33-51, Jan. 1983.

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

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE-MG). *Dados de Pesquisa 2004*. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>>. Acesso em: 26 fev. 2008.

_____. Fatores condicionantes de mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Belo Horizonte: SEBRAE, 1998.

SILVA, A.; ALBERTON, A.; CANCELIER, É.; 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. Cap. 1, p. 27-52.

SMITH, K.; MITCHEL, T.; SUMMER, C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.

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