



Fatores que contribuem com a longevidade de pequenas empresas na cidade de Curitiba

Zenaide Maria Manfrin (PUC - PR) zenaide.mm@hotmail.com
Jansen Maia Del Corso (PUC - PR) del.corso@pucpr.br
Wesley Vieira da Silva (PUC - PR) wesley.vieira@pucpr.br
Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha (PUC - PR) gabrielle88@hotmail.com

Resumo:

O propósito central desta pesquisa é analisar os principais fatores que incidiram na longevidade de nove empresas de pequeno porte no segmento de alimentos e bebidas, localizadas no município de Curitiba-Pr. Para melhor compreender a intensidade dos fatores econômicos, sociais e comportamentais, bem como a ação e comportamento dos gestores e as principais estratégias implantadas no contexto organizacional, as empresas estudadas responderam a um questionário semiestruturado. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo de cunho qualitativo cuja coleta, organização e descrição dos dados valeu-se do uso de dados primários. A análise e a interpretação dos dados tornaram possível a identificação de dois aspectos das pequenas empresas longevas estudadas. O primeiro refere-se a apresentação de uma estrutura física simples e flexível e, o segundo, a presença de uma complexa estrutura de valores intangíveis cujos valores culturais e familiares, atributos dos produtos e austeridade nas finanças estão subentendidos no comportamento organizacional e sustentam as ações e comportamentos de várias gerações de gestores que moldaram as estratégias, a vida e a longevidade de cada empresa.

Palavras chave: Longevidade; pequenas empresas; fatores econômicos, sociais e comportamentais.

Factors contributing to the longevity of small enterprises in the city of Curitiba

Abstract

The central purpose of this research is to analyze the main factors that have influenced the longevity nine small businesses in the segment of food and drinks, located in the city of Curitiba-Pr. To better understand the intensity of economic, social and behavioral factors, as well as the action and behavior of managers and key strategies implemented in the organizational context, the studied companies answered a semi-structured questionnaire. It is a descriptive research with qualitative approach whose collection, organization and description of the data took advantage of using primary data. The analysis and interpretation of the data made it possible to identify two aspects of small-lived companies studied. The first submission relates to a simple and flexible physical structure and, second, the presence of a complex structure of intangibles whose cultural and family values, product attributes and austerity in finance are implied in organizational behavior and support actions and behavior of several generations of managers who have shaped the strategies, life and longevity of each company.

Key-words: Longevity, small business, economic, social and behavioral.

1. Introdução

Na tentativa de melhor compreender o universo das organizações, muitos estudiosos buscam, nos fenômenos relacionados a elas, identificar razões, causas e consequências das suas ações e comportamentos. Desde uma ação simples como pagar um título dentro do prazo preestabelecido, até uma decisão complexa de investir no mercado internacional, estas ações podem ser interpretadas sob diversos aspectos, tendo como base de análise teorias ou perspectivas teóricas. O aspecto organizacional é comumente mais observado e interpretado pelas perspectivas econômica e social.

Numa concepção pragmática, pela perspectiva econômica, a organização é percebida como uma entidade racional resultante da ação de agentes racionais que se comportam com o intuito de maximizar os seus resultados a partir cálculos estratégicos. Os resultados válidos se caracterizam pela racionalidade e objetividade.

Pela perspectiva sociológica que identifica a organização como uma estrutura socialmente construída, as organizações incorporam na sua essência a concepção cultural dos indivíduos que nela atuam. Tais indivíduos se comportam e agem aceitando e seguindo regras sociais coerentes com a realidade institucional sem prescindir dos seus próprios interesses. Ou seja, a organização pode ser vista como uma entidade singular que abarca além das características formal e econômica, a figura social que se externaliza com o comportamento dominante dos seus atores.

Indiferentes às pessimistas previsões, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) permanecem e juntamente com as grandes corporações superam guerras, crises econômicas, quedas e ascensões de governos e grandes cargas tributárias. As pequenas empresas prestam-se ao papel de instrumentos de descentralização econômica e democratização do capital, constituindo um indispensável conjunto de agentes econômicos na produção de bens e serviços personalizados e serviços eficientes.

Fundamentais para a economia moderna pelo papel social que desempenham, as micro e pequenas empresas despertam a atenção dos estudiosos das ciências sociais. Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002) a contribuição de pequena empresa para o emprego global é importante, correspondendo entre 60 e 70% do total da maioria dos países da OCDE. Necessárias à qualquer nação, geram emprego, riqueza e renda, além de popularizar o empreendedorismo e a inovação.

Para compreender o fenômeno da longevidade organizacional faz-se necessário identificar as habilidades e capacidades desenvolvidas pelas organizações longevas. Sobreviver ao desgaste do tempo e às adversidades contingenciais depende de um conjunto de requisitos organizacionais. Neste sentido, o presente estudo busca identificar e analisar os principais fatores que contribuem para a longevidade das pequenas empresas localizadas na cidade Curitiba – PR. Esta investigação justifica-se pela exiguidade de estudos realizados na área, além de ser evidenciado a permanência de empresas de pequeno porte no município de Curitiba-PR e as suas respectivas vidas longevas, vislumbrando-se neste tema a possibilidade de um campo promissor de observação e registros de pesquisa.

2. Ciclo de vida organizacional

Para melhor explicar o fenômeno da mudança organizacional, grande parte dos estudos organizacionais chamam a atenção para teorias, metáforas e modelos alternativos que podem contribuir para uma melhor compreensão do assunto. Uma das abordagens utilizadas sustenta-

se na metáfora orgânica que concebe a transformação organizacional mediante estágios de ciclo de vida, similar ao ciclo de vida dos seres vivos.

De acordo com Quinn e Cameron (1983), faz-se necessário considerar que os modelos de eficácia organizacional como modelo de objetivos racionais de sistemas abertos, de relações humanas e de processos internos sofrem alterações decorrentes do próprio processo de evolução da organização em estágios do ciclo de vida.

Outra tipologia que pode ser utilizada com o intuito de prever diferenças entre características ambientais e organizacionais (como diferença na estrutura, estratégia ou estilos de tomada de decisão) foi elaborada por Miller e Friesen (1984), em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Diferentemente de Greiner (1972), que desenhou o ciclo de vida das organizações com base na gerência, Miller e Friesen (1984), consideram o ambiente, onde o produto, as vendas e o mercado são privilegiados na construção dos conceitos teóricos.

Conforme Ribeiro e Panhoca (2005), o ciclo de vida demonstra as características de uma empresa do nascimento ao seu auge e pode ser entendido a partir de subdivisões em estágios onde cada um possui suas necessidades e fatores críticos de sucesso próprios que podem levar a empresa ao estágio seguinte ao invés de interrupção de suas operações devido as falhas. Para Necyket *al.* (2007), na literatura de organizações, a abordagem de ciclo de vida organizacional é considerada como sendo útil ao entendimento das mudanças que se processam na estrutura e nos procedimentos organizacionais. Os diferentes estágios se caracterizam, fundamentalmente, por alterações nos mecanismos de controle e coordenação das atividades organizacionais.

O ciclo de vida organizacional é um fenômeno cíclico e não necessariamente ocorre em sequência linear, sendo que uma organização pode pela sua capacidade de gerar entropia negativa, gerar reação frente a exaustão, desorganização e desintegração da organização e reiniciar seu ciclo de vida sem chegar à morte (MARTINS e PEREIRA, 2009).

3. O ciclo de vida das organizações numa perspectiva psicossociológica

Os autores Katz e Kahn (1987), aplicam uma abordagem da teoria dos sistemas para explicar os estágios no desenvolvimento de estruturas organizacionais. As organizações como sistemas abertos são estruturas que importam, transformam e exportam energia. Numa percepção psicossociológica concebem que o desenvolvimento das organizações se dá em estágios de vida determinados pelo comportamento e ação das pessoas e assim as organizações são fenômenos socialmente construídos. A evolução da interação social que ocorre no ambiente interno, entre os indivíduos, entre indivíduos e grupos e entre grupos em contextos organizacionais são a base da constituição dos estágios de desenvolvimento de uma organização.

Ainda os autores consideram as organizações como entidades sem limitação física, isto é, são constituídas por acontecimentos e não por partes físicas. São, essencialmente, sistemas criados e desenvolvidos pelo homem baseando-se, por isso, nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas. Neste sentido, a atuação e desempenho de qualquer organização depende não apenas da receptividade específica de seu produto, mas do apoio e da legitimação de suas atividades pela sociedade em geral (KATZ e KAHN, 1987).

Ademais, corroborando com os conceitos dos autores acima citados, Jordão (2006), considera que qualquer organização é, antes de mais nada, uma associação de indivíduos ou grupos de indivíduos que estabelecem entre si relações formais e informais cujo seu funcionamento é determinado por objetivos organizacionais. Os fatores organizacionais influenciam os

comportamentos sociais assumidos no interior da organização pelos indivíduos ou grupos de indivíduos que determinam em última instância, o comportamento organizacional.

4. Ecologia organizacional

A teoria da ecologia organizacional enfatiza que a seleção natural das organizações é determinada pelas forças ambientais que definem a evolução ou morte das empresas. Ecologistas populacionais baseiam suas teorias na adaptação de modelos bio-ecológicos para estudar os processos de mudança organizacional. A publicação do texto seminal de Hannan e Freeman (1977), apresenta um domínio teórico a respeito do estudo de um nível de análise habitualmente ignorado na teoria organizacional, isto é, o das populações organizacionais.

De acordo com Cunha (1993), a teoria da ecologia organizacional toma como unidade de análise as populações organizacionais e não as organizações individuais. O ambiente é mutável e não manipulável pelas organizações sendo o mesmo o fator chave para o seu funcionamento. As empresas manifestam dificuldade em responder rapidamente às alterações do ambiente que, numa seleção natural, seleciona e privilegia as organizações mais aptas e extingue as outras.

Posteriormente, apresentando novas considerações sobre a teoria da ecologia organizacional, Cunha (1999), enfatiza que as abordagens organizacionais dominantes analisam a organização como se a sua ação fosse independente da influência e da interação com o ambiente externo. Ao salientar a escassez dos recursos e a competição interorganizacional pela posse desses recursos, a teoria ecológica ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados como o nascimento e a morte das organizações, os padrões evolutivos das populações organizacionais, e as limitações dos gestores na manutenção das capacidades adaptativas das empresas. De acordo com essa perspectiva a análise de processos de adaptação e mudança concentra-se em um conjunto de organizações, ou melhor, populações organizacionais.

Para Baum e Amburgey (2000), o foco da pesquisa em ecologia organizacional continua a mudar rapidamente. No entanto, como os pesquisadores voltam sua atenção para os processos organizacionais em níveis de mudança e de inércia estrutural onde as organizações possuem limitada capacidade de adaptação e tendem sempre à continuidade os autores consideram que as organizações agem como indivíduos, populações e comunidades.

Os autores Astley e Van de Ven (2005), afirmam que as organizações estão à mercê do ambiente e ou bem “se ajustam” fortuitamente a um nicho ou dele são “excluídas” e se extinguem. Compartilham Astley e Van de Ven (2005), com Baum (1998) numa abordagem ecológica de que a fundação e fracasso organizacional podem ser atribuídos à causas contextuais ou ambientais- sociais, econômicas e políticas- que produzem variações nas taxas de fundação e extinção das organizações ao longo do tempo. A mudança é explicada em termos da movimentação natural dos recursos pela economia, mais do que em termos de ações gerenciais internas.

Segundo Vahl (2009), as organizações possuem seu ciclo de vida marcado por diferentes estágios caracterizados pelas mudanças e um conjunto específico de habilidades, conhecimentos e atitudes dos empreendedores, gerentes e colaboradores, influenciados pelo meio ambiente.

5. Longevidade das organizações

Organizações longevas são aquelas que prolongam a sua existência por várias gerações onde fatores internos e externos concorrem para que tal fenômeno aconteça. Independente do tamanho, segmento, estrutura ou conjuntura econômica, política e social, muitas permanecem ativas por décadas e, até mesmo, séculos. Para Batillana e Beraldo (2004), existe na literatura uma variedade de bases utilizada por diversos autores que analisam o desenvolvimento das organizações nas diferentes fases da sua existência.

De acordo com Silva *et al.* (2010), as indagações presentes na literatura dizem respeito à possibilidade ou não de medir a longevidade organizacional e também de definir algumas características comuns entre as organizações consideradas longevas. Os autores evidenciam 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 a longo prazo.

Oliveira *et al.* (2011), enfatizam que a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das organizações, além disso, dois fatores contribuem para a longevidade das mesmas: (i) o estilo de gestão em que as organizações demonstram grande vontade de evoluir, permitindo-se adaptar às mudanças no mercado sem comprometer seus ideais de funcionalidade, e (ii) o conhecimento ou as experiências adquiridas que possibilitem o enfrentamento à mudanças ou fatos inesperados.

6. Administração de pequenas empresas

Alfred Chandler foi um dos precursores do pensamento estratégico. Na obra *Strategy and Structure* (1962), o autor postula a estratégia como algo relacionado à formulação de objetivos e metas de longo prazo, cujas ações devem ser estabelecidas numa sequência lógica alocando os recursos necessários para atingir os objetivos. Neste sentido, o processo de formulação de estratégias deve induzir a organização à um novo comportamento capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), Sampaio, Freitas e Máximo (2007), além de envolver mais de uma área da organização as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos). As decisões estratégicas, por sua própria natureza, são caracterizadas por risco e incerteza consideráveis. Mudanças rápidas e amplamente imprevisíveis podem transformar rapidamente mesmo os planos mais bem concebidos em estratégias ineficazes.

7. Aspectos do gerenciamento da pequena empresa

A similaridade que existe em gerir tanto grandes quanto pequenas empresas está na observação dos princípios gerais da ciência da administração, sendo possível aplicá-la para toda e qualquer organização, de qualquer porte, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Em um estudo a respeito de comportamento estratégico, realizado por Barbosa e Teixeira (2003), com quarenta empresas de pequeno e médio porte no Estado de Sergipe, os autores evidenciaram que a gestão destas se concentra nas mãos de empresários empreendedores –cuja intuição, depende muitas vezes do sucesso ou do fracasso da empresa – a gestão é informal, pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, visão, objetivos e análise do ambiente.

Para Brandão de Paula (2005), quando se analisa o desempenho de uma micro e pequena empresa, pode-se envolver, juntamente, a eficácia da Pessoa Jurídica com a Pessoa Física do empresário, ou seja, os fatores pessoais afetam diretamente o andamento das atividades da

empresa. Se a vida pessoal do empresário vai bem, o negócio é favorecido, caso contrário o seu desempenho pode ser afetado por esses fatores pessoais.

É possível identificar peculiaridades na criação de estratégias em pequenas empresas como a ausência de um modelo formal e estruturado e ineficiência das estratégias por conta da falta de informações do próprio ambiente e uma postura reativa face as mudanças contextuais muitas vezes resultando em estratégias não-intencionais decorrentes da emergência de padrões estratégicos não esperados ou não previsíveis, mas que podem ser reconhecidos e modelados pelo dirigente quando constata que são compatíveis com a sua visão genérica ou a completam (Laurence e Escrivão Filho, 2001).

Para Barbosa e Teixeira (2003), dada a característica de simplicidade das pequenas empresas percebida principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se importante para as empresas de pequeno porte estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de rápidas mudanças.

Contudo, em um ambiente de hostilidade a sobrevivência e a prosperidade competitiva são grandes desafios para empresas de pequeno porte. Isso decorre da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Neste contexto, o gerenciamento pode ser um fator capaz de gerar estratégias que poderão permitir ou não o surgimento de alternativas que possibilitem a adaptação dessas organizações às mutações ambientais. O estudo desenvolvido por Del Corso (2002), propõe uma gestão que considera como estratégia a conexão entre pequenas empresas na busca do aprendizado, do desenvolvimento e da continuidade, influenciando os planos de ação, a gestão e a capacidade para a mudança.

8. O comportamento econômico das micro e pequenas empresas

Como agentes econômicos, as micro e pequenas empresas têm desempenhado um papel importante na economia moderna, de modo a contribuir com o desenvolvimento em áreas periféricas e de populações locais, atendendo às necessidades de consumo, à geração de emprego e de atividades empreendedoras (ALMEIDA e ASAI, 2001).

As pequenas empresas compreendem a maioria dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços (TERENCE, 2008, GIMENEZ, 1986). Além da sua relevância econômica e social, as pequenas empresas desenvolvem tecnologias e inovações que atendem à mercados específicos, além de facilitar a dispersão das atividades manufatureiras, reduzindo o desequilíbrio regional, evitando as concentrações urbanas e desempenhando um importante papel na interiorização do desenvolvimento.

Segundo dados do SEBRAE, em termos estatísticos, na economia brasileira o segmento empresarial das MPE representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal e constitui 99% dos milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

9. Procedimentos metodológicos

O presente estudo limita-se a estudar longevidade de nove empresas de pequeno porte cuja atuação está segmentada nas indústrias de alimentos e bebidas, atuantes no mercado há mais de vinte anos, localizadas no município de Curitiba, estado do Paraná.

Os recursos utilizados para a identificação e reconhecimento das empresas estudadas foram por meio de consultas realizadas com ferramenta Google, a partir da definição das expressões a serem utilizadas nos mecanismos de busca como “empresas mais antigas de Curitiba” ou “pequenas indústrias de alimentos de Curitiba”. Visitas em arquivos históricos como a Casa da Memória de Curitiba e a Agência Curitiba também foram realizadas. Além disso, foram abordados alguns amigos dos autores para auxiliar nesta busca, bem como foram levantados conhecidos sobrenomes ou informações de empresas antigas de Curitiba.

Para a delimitação de empresa de pequeno porte, foi considerada aquela que apresenta em seu quadro funcional o número máximo de até 99 funcionários. Este estudo está focado na análise dos fatores econômicos, sociais e comportamentais e também, nas ações dos gestores e nas estratégias que contribuíram para a longevidade das empresas de pequeno porte estudadas.

A vida das organizações quando comparadas à vida dos seres vivos possibilita uma compreensão mais ampla da realidade organizacional. Considerando o Estatuto do Idoso, Lei nº 10741 de 1º de outubro de 2003, no qual é considerada idosa toda pessoa com idade igual ou superior a sessenta anos de idade, para o presente estudo serão consideradas empresas longevas as com idade igual ou superior a sessenta anos de existência.

No presente estudo, a população compreende nove pequenas indústrias do ramo de alimentos e bebidas, com sede no município de Curitiba e que estão ativas no mercado por mais de vinte anos. A presente amostragem por conveniência deu-se, essencialmente, na escolha com base na disponibilidade de empresas longevas e de pequeno porte.

As empresas que participaram da pesquisa responderam um questionário semi estruturado com 30 perguntas, referentes a dados históricos da vida da empresa, fatores que contribuem para a longevidade e o modelo de gestão das mesmas. Os dados levantados foram coletados nos meses de fevereiro e março do ano de 2013.

O Quadro abaixo apresenta o nome das empresas, tempo de atuação, ramo de atividade e número de funcionários.

Empresa	Tempo de atuação	Ramo de atividade	Total de funcionários
Bar Casa Velha	86 anos	BAR	07
Villa Anna	106 anos	Fábrica de biscoitos	10
Confeitaria das Famílias	68 anos	Confeitaria	22
Chocolates Icab	83 anos	Fábrica de chocolates	30
Bar Palácio	83 anos	Bar	10
Padaria América	100 anos	Panificadora	45
Vinhos Durigan	140 anos	Indústria de vinhos	45
Bar Stuart	108 anos	Bar e sorveteria	10
Confeitaria Piegel	98 anos	Confeitaria	22

Quadro 1 - Empresas analisadas

A tipologia de Cooper e Schindler (2003), quanto ao propósito da pesquisa, define-a como um estudo descritivo. Este tipo de estudo tenta descrever ou definir um sujeito por meio da criação de um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos. Neste aspecto, o estudo revela quem, o quê, quando, onde e quanto o estudo está relacionado à questão da pesquisa que questiona sobre tamanho, forma, distribuição ou existência de uma variável.

O presente trabalho teve como dimensão do tempo o estudo transversal, que é conduzido apenas uma vez e revela um “instantâneo de um determinado tempo” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 129), considerando o ano de 2013.

10. Descrição e análise dos dados

No presente estudo o critério utilizado para enquadrar as empresas como de pequeno porte foi delimitação do número funcionários, considerando até 99 empregados. A longevidade, característica essencial, para que tais empresas participassem da pesquisa é caracterizada na idade cronológica de cada uma delas.

Em seus aspectos gerais, as empresas são de estrutura familiar, estando o comando atual na 1ª, 3ª, 4ª e 5ª geração das famílias proprietárias. Os empreendimentos, Bar Casa Velha, Bar Stuart e Bar Palácio no tempo de vida decorrido, trocaram de donos, sendo que somente os dois últimos relacionados, mudaram de endereço apenas uma vez e, todos os demais negócios permanecem no mesmo local de fundação.

No caso da Confeitaria das Famílias é possível identificar duas particularidades: a) é a única empresa estudada dirigida por uma mulher; b) a gestora pertence à primeira geração da família fundadora.

Foi evidenciado, que na totalidade, as empresas exercem as mesmas atividades desde a fundação, ou seja, a longevidade cronológica está associada com a longevidade da atividade empreendedora e que os estabelecimentos oferecem os mesmos produtos desde o início da fundação, exceto os três bares, que ao mudar de donos, conseqüentemente, mudaram as receitas e produtos comercializados, apesar de manter o mesmo ramo de atividade. Quanto aos recursos de produção, todas utilizam meios artesanais ou artesanais e mecânicos. As mudanças drásticas consideradas pelos respondentes, são na verdade, o acréscimo de algum instrumento mecânico, fornos e máquinas, que propiciou maior agilidade no modo artesanal de fabricar. A manutenção das características de pequena empresa, segundo os dados levantados, demonstram que os proprietários optaram em mantê-las de tal forma, pois o temor de perder o controle do negócio foi uma das principais razões.

Ao serem questionadas se as crises econômicas afetaram o desempenho organizacional, 33,33% asseveraram que sim, entretanto a grande parte, representada por 66,67%, responderam de modo negativo. Desta forma, os resultados evidenciaram que as mesmas passaram ilesas pelas crises econômicas brasileiras, apesar da crise do Plano Real que afetou as vendas da empresa “Bar Stuart”. Os desafios que outras duas enfrentaram foram de outra ordem, como a empresa “Bar Casa Velha” que passou por sua pior situação, quando tinha a prática de vendas para pagamento posterior, marcadas na caderneta, levando a empresa a quase encerrar suas atividades. A Confeitaria Piegel enfrentou o desgaste e o cansaço dos proprietários, sendo motivo de também de chegar próximo a falência da mesma.

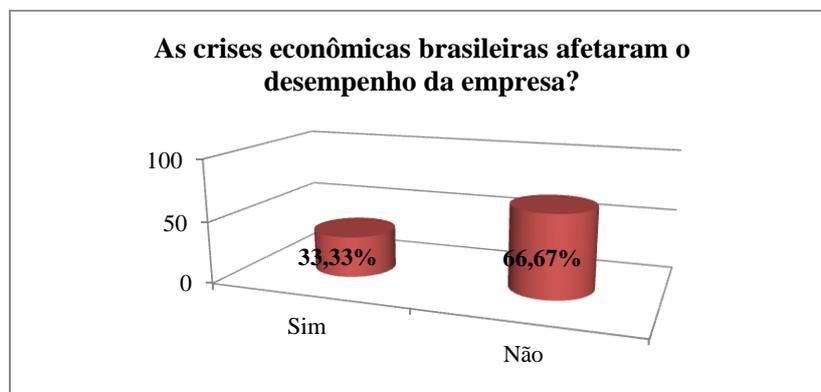


Figura 1: Crise econômica

No que tange ao planejamento estratégico anual, este é realizado apenas por cinco empresas, sendo que uma delas o faz, todavia não sem estrutura. As demais não fazem planejamento algum. O dado relevante é que somente os gestores com formação acadêmica são os que elaboram o planejamento anual. O nível médio da escolaridade dos funcionários é 2º grau colegial.

A origem étnica das famílias é de italianos, alemães, espanhóis e poloneses, de modo que os familiares compõem o quadro funcional das empresas. Nas duas perguntas relacionadas aos valores culturais e familiares e, se os mesmos contribuíram para a preservação e longevidade das empresas analisadas, as respostas foram unânimes, confirmando que foi em virtude dos bons costumes e a boa conduta dos administradores que o negócio superou todas as dificuldades e que a família tem contribuído para a continuidade do negócio. A credibilidade está na qualidade dos produtos artesanais e no respeito ao cliente, valores estes, que não se perderam nem sofreram alterações no decorrer dos anos e são cuidadosamente preservados.

Quanto a questão referente ao modelo de gestão, frente às adversidades do ambiente externo, oito respondentes declararam que a postura é de adaptação e, um, posiciona a empresa para o enfrentamento das crises que se apresentam. Sobre quais as principais estratégias adotadas para manter a empresa por tantos anos no mercado, as respostas foram variadas, mas na maioria das vezes, associadas aos produtos e clientes.

As estratégias para a empresa “Bar Casa Velha” são de participar de eventos gastronômicos, dos quais já ganhou vários troféus, bem como manter as características do ambiente simples e acolhedor, aliados ao bom atendimento. A Villa Anna, indústria de biscoitos, afirma que a principal estratégia foi se manter pequeno e oferecer produtos artesanais de qualidade e sem aditivos artificiais. A Confeitaria das Famílias busca conduzir a empresa com tranquilidade, cuidar dos funcionários e evitar desperdícios ao elaborar produtos de qualidade.

A ChocolatesIcab declara que a estratégia primordial é a responsabilidade financeira e administrativa e o cuidado com a marca. O Bar Palácio afirma que a estratégia é ser fiel à missão com honestidade no trabalho, pois “o freguês não pode ser enganado”. A Padaria América diz que a estratégia é simplesmente, trabalho. Os Vinhos Durigan usa como estratégia, o amor e dedicação à família e aos clientes. O Bar Stuart aposta na estratégia do cuidado com o cliente e, a Confeitaria Piegel concede autonomia aos que ocupam cargos vitais na empresa.

Na pergunta que faz referência ao ambiente interno e o que mais contribuiu para a longevidade, os respondentes declararam que a qualidade dos produtos, os valores culturais e familiares, o modelo de gestão e as finanças são fatores preponderantes. Numa visão mais ampla, o que contribuiu para uma vida longa e a manutenção do tamanho de pequena empresa, as respostas fazem referência à conjuntura do ambiente e a opção dos proprietários.

Os resultados da pesquisa confirmam que, no decorrer da vida da empresa o patrimônio particular dos proprietários cresceu consideravelmente, e quanto ao trato com as finanças o principal cuidado, de acordo com as respostas obtidas, é trabalhar com o próprio dinheiro. Por fim, verifica-se que as estratégias das empresas, no aspecto intangível, estão diretamente relacionadas à capacidade financeira, aos valores culturais e familiares e aos atributos dos produtos,, tendo como característica básica a complexidade. Quanto aos tangíveis é evidenciado como suporte principal: a estrutura física, processos de produção e sistema administrativo simples, resultando como característica fundamental a flexibilidade.

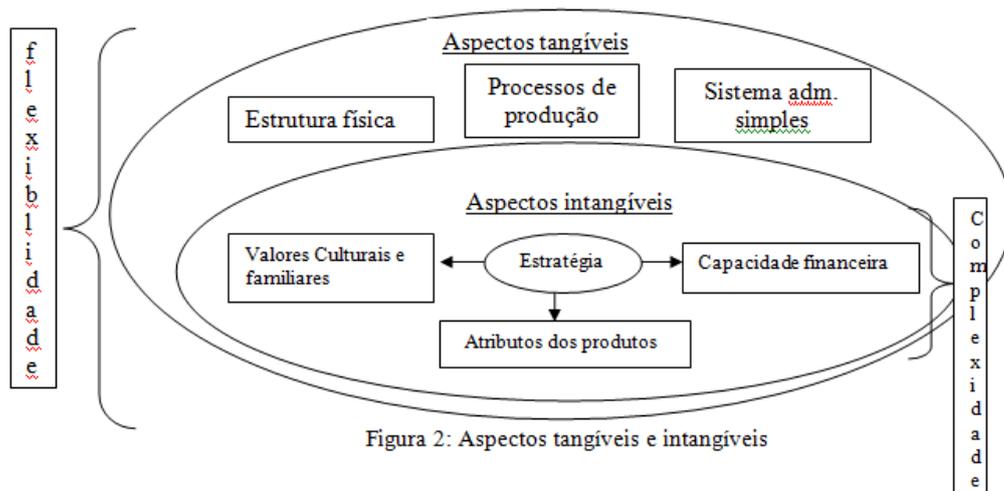


Figura 2: Aspectos tangíveis e intangíveis

11. Considerações finais e recomendações

O presente estudo, com o objetivo de analisar os principais fatores que contribuíram para a longevidade de nove pequenas empresas, localizadas no município de Curitiba, adentrou em um universo onde pequenos empreendimentos, pessoas, produtos artesanais e, sobretudo, estruturas de valores intangíveis compõem uma realidade no qual, a pressão do ambiente externo, moldou ações e comportamentos de indivíduos que possibilitaram a perpetuação de empresas de pequeno porte. Apesar da aparente fragilidade, desenvolveram uma forte capacidade de adaptação, frente as adversidades contingenciais. Apesar da parca capacidade financeira proveram o sustendo de várias gerações de uma mesma família e, efetivamente, foram eficazes em se manter num mercado hostil, oferecendo produtos diferenciados e de qualidade, por dezenas e até mais de uma centena de anos.

Os resultados foram positivos em relação aos objetivos propostos pela pesquisa. Dentre os fatores observados, o fator comportamental foi o que mais significativamente contribuiu para a manutenção do tamanho das empresas e da vida longa das mesmas. O princípio da criação, para a subsistência, o rigor nas finanças, a capacidade de adaptação e a real percepção do seu valor e identidade são, o resultado de ações de várias gerações de gestores. Considerando seus valores culturais e familiares, moldaram a vida e a longevidade das empresas analisadas. Os fatores econômicos, como crises, inflação, taxas de juros e concorrência, inseridos no ambiente externo, exerceram pressão, forçando os gestores a optar pela adaptação, mais do que pelo o ataque. Como fatores sociais, foram as forças da comunidade, das pessoas do bairro que avalizaram e aprovaram os produtos artesanais, a qualidade e a conduta da empresa.

As estratégias das empresas, estão relacionadas à capacidade financeira, aos valores culturais e familiares e aos atributos dos produtos. Após a análise de todos os dados, recapitulação e a interpretação do resultado, o presente estudo concluiu que pequenas longevas apresentam dois aspecto distintos:

1. Aspecto tangível - Estrutura física, processos de produção e sistema administrativo simples. Característica básica: flexibilidade.
2. Aspecto intangível - Base de suporte complexa, onde o conjunto de valores culturais e familiares, a preservação dos atributos dos produtos, e o valor moral da austeridade financeira, são a força de sustentação e estão subentendidos no comportamento diário do gestor e da organização. Característica básica: complexidade.

Considerando a teoria do ciclo de vida das organizações que oferece pressupostos que explicam a evolução, crescimento e prolongamento da vida das empresas e, ao comparar tais pressupostos com os resultados na presente pesquisa percebe-se que há um paradoxo entre as explicações que consideram que uma organização só permanece e prolonga a sua vida quando passa por ciclos evolutivos. No presente estudo as nove pequenas empresas, após dezenas e até mais de uma centena de anos, apresentam ainda as características do primeiro estágio do ciclo de vida organizacional.

Os resultados obtidos possibilitam compreender que não só as transformações ou mudanças garantem a longevidade das organizações. O ambiente reconhece, e os dados parecem apresentar que a longevidade está associada mais à capacidade de adaptação às contingências ambientais que propriamente aos estágios evolutivos. Os dados finais da pesquisa demonstram que a ação dos indivíduos envolvidos em cada organização foi crucial para a longevidade. Os administradores buscaram ajustar a capacidade das empresas às situações externas, fenômeno que a teoria da ecologia organizacional procura explicar ao propor que ou as organizações se ajustam ao meio ou são extintas. Ademais, os achados deste estudo evidenciam um paradoxo entre a teoria do ciclo de vida das organizações onde as organizações evoluem em ciclos ou estágios e a realidade observada. Empresas centenárias com características do primeiro estágio do ciclo de vida. As empresas, pelo menos de forma aparente, não evoluíram. Não se cresceram fisicamente e não expandiram a atuação no mercado.

É possível compreender que as pequenas empresas longevas aqui estudadas incorporam uma capacidade de sobrevivência que vai além do capital e das forças do mercado. Os resultados aqui obtidos sinalizam para a possibilidade de novas pesquisas sobre o tema, longevidade da pequena empresa, em outros segmentos como o do comércio e serviços, possibilitando a identificação da similaridade ou não dos resultados obtidos nas pesquisas futuras com os aqui apresentados. Numa perspectiva mais ampla, serve de inspiração para estudos sobre longevidade organizacional em empresas de médio e grande porte, no município de Curitiba e, também, no estado do Paraná.

Referências

- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.
- BATTILANA, A. N.; BERALDO, V. Aplicação do Conceito do Ciclo de Vida Organizacional na Definição e Determinação das Fases de uma Organização Varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 15, p. 15-26, 2004.
- BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEEG, S. R.; HARDY, W. R.; NORD, C. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo. Atlas, 1998. p. 137-195.
- BAUM, J. A. C.; AMBURGEY, L. T. **Organizational Ecology**. Toronto:Rotman School of Management; University of Toronto; 2000.
- BRASIL. Lei n. 10741, de 1º de outubro de 2003
- CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico. RAE- Revista de Administração de Empresas / EAESP/ FGV, São Paulo, v.33, n.5, p. 34-47. Set/Out. 1993.
- CUNHA, M. P. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter *anti-management*. RAE- Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 21-28. Out./Dez. 1999.

DEL CORSO, J.M. "Tese Douctoral". ESADE. Barcelona, 2002.

FARIA, I. S. de.; CARVALHO, U. T. **Administração financeira II**. Disponível em: <http://www.intermercados.com.br/fincorp/fincorp_ap_admfin2_06.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2012.

GIMENEZ, F. A. P. Atividades de apoio à pequena empresa: a experiência britânica. **Revista de Administração**, v. 21, n.4, p. 98-103, out/dez, 1986.

GIMENEZ, F. A. P. Um sistema para apoio à média e pequena empresa brasileira. **Revista de Administração**, v.23(4), p. 57-62, out/dez, 1988.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, n. 2, p. 215-288, 1975.

JORDÃO, F. **Psicossociologia das organizações**.- Programa da disciplina de 4º ano da Licenciatura em Psicologia- Universidade do Porto. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. 2006.

KARTZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1987.

LUCENA, E. A.; VIEIRA, M. M.F. Estrutura e ciclo de vida organizacionais: um estudo empírico nas malharias do Estado de Pernambuco. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 75-95, 1997.

MARTINS, G. J. T.; PEREIRA, M. F. Longevidade Organizacional: um estudo em três organizações no setor têxtil de Santa Catarina. In: XII SEMEAD- Empreendedorismo e Inovação. Santa Catarina, 2009. **Anais... Santa Catarina, UFSC**. 2009.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science Journal**, October, v.30, n.10, p. 1161-1183, 1984

NECYK, G. A. et al. Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. In: CONGRESSO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - ANPCONT, 1., 2007, Gramado- RS. **Anais... Gramado, RS: ANPCONT**, 2007.

OCDE- Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, 2002.

OLIVEIRA, V. C.; ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Ciclo de vida de MPEs distribuidoras de gás liquefeito de petróleo na região metropolitana de Belo Horizonte, MG: Evidências Empíricas sobre Longevidade Empresarial. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 14., 2011, São Paulo. **Anais... São Paulo: SEMEAD**, 2011.

QUINN, R., CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RIBEIRO, L. E.; PANHOCA, L. **Correlação dos Subsistemas Empresariais com a Maturidade de cada Estágio do Ciclo de Vida de Micro e Pequenas Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/507.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2005.

SAMPAIO, D. O.; FREITAS, A. F.; MÁXIMO, M. S. O Relacionamento entre Estratégia e Cultura Organizacional em Cooperativas e associações da Cidade de Viçosa em Minas Gerais. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE RURAL – SOBER. 45., 2007, Londrina. **Anais... Londrina, PR: UEL**, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESA – SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 29 maio 2012.

SILVA et. al. 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, 2010.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESA - EGEPE, 2., 2001, Londrina. **Anais... Londrina: EGEPE**, 2001.

VAHL, F. P. Ciclo de vida e estágios de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: O caso do APL de Turismo da Grande Florianópolis. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**. Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 101-118, 2009.