

**FOCO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO OPERACIONAL DAS MPE:
UMA ANÁLISE EM DIFERENTES ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

***STRATEGIC FOCUS AND OPERATIONAL PERFORMANCE OF THE MSE:
AN ANALYZE AT DIFFERENT STAGES OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE***

***ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO OPERATIVO DE LA MPE:
UN ANÁLISIS EN DIFERENTES ETAPAS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL***

Sidnei Gripa

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Pró-reitor de Graduação no Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE)
Endereço: R. Dorval Luz, n. 123, Santa Terezinha, CEP: 88352-400. Brusque, SC, Brasil
Telefone: (47) 3211-7215
E-mail: gripa@unifebe.edu.br

Luciano Castro de Carvalho

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Professor dos Programas de Pós-graduação em Administração e Ciências Contábeis
Endereço: R. Antônio da Veiga, n. 142, Itoupava Seca, CEP: 89012-500. Blumenau, SC, Brasil
Telefone: (47) 3321-0285
E-mail: lucicar@gmail.com

Artigo recebido em 07/09/2020. Revisado por pares em 20/11/2020. Reformulado em 27/11/2020. Recomendado para publicação em 16/12/2020. Publicado em 28/12/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Este estudo investigou a relação entre ciclo de vida organizacional (CVO), foco estratégico (FE) e o desempenho operacional (DO) das MPE. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva com método quantitativo. Foram coletados dados de 101 MPE. Os achados apontam que existe relação direta entre as fases do nascimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio do CVO e o FE externo. Existe relação direta apenas entre a fase do rejuvenescimento do CVO e o FE interno. O DO apresenta relação com as fases de crescimento e rejuvenescimento do CVO e relação como o FE externo, não apresentando relação como o FE interno.

Palavras-chave: Foco estratégico; Ciclo de vida organizacional; Micro e pequenas empresas; Desempenho operacional.

ABSTRACT

This study investigated the relationship between organizational life cycle (OLC), strategic focus (SF) and operating performance (OP) of the MSE. For this, it was adopted a descriptive research with quantitative method and data were collected from 101 MSE. The findings indicate that there is a direct relation between the stages of birth, maturity, OLC rejuvenation and decline and external SF. There is a direct relation between the OLC rejuvenation phase and internal SF. OP is related to the growth and rejuvenation phases of OLC and relationship as the external SF, and does not, therefore, show this relation as the internal SF.

Keywords: Strategic focus; Organizational life cycle; Micro and small enterprises; Operational performance.

RESUMEN

Este estudio investigó la relación entre ciclo de vida organizacional (CVO), enfoque estratégico (EE) y el desempeño operacional (DO) de las MPE. Para ello, se realizó una investigación descriptiva con método cuantitativo. Se recogieron datos de 101 MPE. Los hallazgos apuntan que existe relación directa entre las fases del nacimiento, madurez, rejuvenecimiento y declinación del CVO y el EE externo. Existe una relación directa entre la fase del rejuvenecimiento del CVO y el EE interno. El DO presenta relación con las fases de crecimiento y rejuvenecimiento del CVO y relación como el EE externo, no presentando relación como el EE interno.

Palabras clave: Enfoque estratégico; Ciclo de vida organizacional; Micro y pequeñas empresas; Desempeño operacional.

1 INTRODUÇÃO

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte aqui denominadas por Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, tendo em vista o relevante papel socioeconômico desempenhado por essas empresas (SEBRAE, 2014). Em relação ao número de empresas, as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas (SEBRAE, 2014). Dados do SEBRAE (2016) apontam que a taxa de mortalidade até o segundo ano de atividade chega a 45% para microempresas (ME), e 2% para as Empresas de Pequeno Porte (EPP). Esses dados foram obtidos das empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2012.

As MPE geralmente têm menos recursos e estrutura organizacional, e esta falta de recursos permite a tomada de decisões e um planejamento estratégico mais adaptável (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016). Nos anos iniciais de vida das MPE, os proprietários devem desenvolver uma base de clientes para garantir a aceitação no mercado (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; ENSIGN, 2008).

A estratégia nas microempresas e empresas de pequeno porte é um processo adaptativo que exige que elas gerenciem opções estratégicas continuamente (ENSIGN, 2008). Na fase inicial de desenvolvimento das MPE o foco das estratégias é externo, isto é, focam no crescimento do produto, do mercado e os fluxos de caixa necessários para sobreviver (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; VERREYNNE; MEYER, 2010).

No entanto, à medida que a empresa cresce, esses proprietários devem estar dispostos a adaptar suas escolhas estratégicas para garantir a sobrevivência contra empresas maiores, com maior alocação de recursos (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016). Esse crescimento geralmente leva a um foco estratégico em fatores internos para garantir a eficiência operacional e contenção de custos (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; ENSIGN, 2008).

Para Chiu e Yen (2015), a estratégia das empresas afeta as decisões futuras e a complexidade dessa estratégia. A complexidade de um negócio muitas vezes aumenta de acordo com o ciclo de vida da organização, o que pode levar a uma mudança no foco estratégico. A forma como uma pequena empresa amadurece baseia-se em uma estratégia adaptativa que gira em torno da gestão de recursos internos e processos (VERREYNNE; MEYER, 2010; LUMPKIN; DESS, 2001). O desempenho da empresa depende de um ajuste consistente entre a sua orientação estratégica, os recursos internos e as condições do mercado externo (PETT; WOLFF, 2007).

A literatura demonstra que a natureza dos processos de elaboração de estratégias nas empresas pode mudar dependendo de vários fatores contextuais como a estrutura organizacional (CHASTON, 1997), a incerteza ambiental (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS 2001). Porém a literatura carece de estudos que analisam a estratégia em diferentes fases do ciclo de vida das empresas (VERREYNNE; MEYER, 2010).

Considerando que à medida que as pequenas empresas crescem e amadurecem, surgem novos desafios e oportunidades, o que pode levar a mudanças no foco estratégico (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; VERREYNNE; MEYER, 2010; ENSIGN, 2008; LUMPKIN; DESS, 2001) e impacto no desempenho (PETT; WOLFF, 2007), o objetivo desta pesquisa é investigar o efeito das escolhas estratégicas sobre o desempenho operacional das Micro e Pequenas Empresas em diferentes estágios de desenvolvimento da empresa.

Esta pesquisa justifica-se, principalmente, pelo fato de as pequenas empresas possuírem algumas características únicas que lhes são próprias, as quais são fundamentais para o funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de crescimento. E também pelo fato de que as pequenas empresas proporcionam expressiva participação na geração global do produto nacional (SEBRAE, 2014). Chenhall (2003) sugere que ainda há muito pouca evidência empírica sobre a associação entre desempenho e estratégia.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos. Além desta introdução, no capítulo dois está o referencial teórico que dá suporte ao estudo. No capítulo três está detalhada a

metodologia utilizada. O capítulo quatro contempla a análise dos resultados e as discussões. Por último, o capítulo cinco contempla as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentados os principais temas da pesquisa, bem como a apresentação das hipóteses e do modelo teórico.

2.1 FOCO ESTRATÉGICO E CICLO DE VIDA DAS MPE

Uma empresa possui um conjunto específico de recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver uma vantagem competitiva, tais como: capital, equipamentos, localização geográfica, bem como habilidades gerenciais, conhecimento especializado e processos organizacionais (MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015).

Nas pequenas empresas, o proprietário muitas vezes é o único detentor de talento e habilidades que configuram os recursos intangíveis (RUNYAN; HUDDLESTON; SWINNEY, 2006). Michael, Gibson e McDowell (2015) recomendam que, para alcançar o sucesso, os empresários devem combinar seus recursos exclusivos com suas capacidades internas. A teoria da visão baseada em recursos sugere que esses recursos ajudam a explicar o desempenho da empresa (BARNEY, 1991).

West e Noel (2009) pontuam que para uma utilização otimizada dos recursos há necessidade de uma abordagem estratégica por parte do empresário. O foco estratégico da maioria das empresas pode ser categorizado em duas grandes direções estratégicas: externo e interno (MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015).

Nas empresas com foco estratégico externo as preocupações estão voltadas às estratégias de negócios que promovam o crescimento das vendas e a conquista de novos clientes (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; GIBSON; MCDOWELL; HARRIS, 2011). Um foco externo pode permitir que as pequenas empresas explorem relacionamentos estratégicos com outras organizações e novos mercados-alvo (MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015). Estratégias externas

muitas vezes investem mais em marketing agressivo e práticas de vendas, e enfatizam o serviço ao cliente e quota de mercado (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016).

As empresas com foco estratégico interno tendem a concentrar suas energias no desenvolvimento do funcionamento interno da organização, incluindo gerenciamento de pessoal, eficiência estrutural e controle de custos (MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015; GIBSON, MCDOWELL; HARRIS, 2011). Uma orientação estratégica interna muitas vezes permite que as empresas enfatizem a satisfação dos colaboradores, a eficiência dos produtos e o refinamento dos processos (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016; MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015).

Argumenta-se que o ciclo de vida da empresa também pode influenciar a abordagem de elaboração de estratégias que uma MPE utiliza, bem como o sucesso dessa abordagem em vários estágios do ciclo de vida, influenciando assim o foco estratégico e o desempenho da empresa (VERREYNNE; MEYER, 2010). Vários autores propuseram uma classificação para o ciclo de vida das empresas (LUMPKIN; DESS, 2001; KLEPPER; GRADDY, 1990), mas não há um consenso referente a essa classificação.

Para Lumpkin e Dess (2001), o ciclo de vida das empresas é composto por quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Klepper e Graddy (1990) sugerem que o ciclo de vida das empresas é composto por três fases: primeiro, período em que um número de empresas cresce; segundo, há um declínio das empresas; e terceiro, as empresas se estabilizam.

Lester, Parnell e Carraher (2003) afirmam que a maioria dos modelos são de vários estágios, variando de três a dez estágios, e descrevem um padrão semelhante de desenvolvimento das organizações. Modelos com mais estágios parecem desagregar estágios gerais para períodos de desenvolvimento bastante específicos, enquanto modelos com menos, estágios mais amplos integram dois ou mais períodos de desenvolvimento por uma questão de parcimônia, distinguindo as organizações (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). O modelo de cinco estágios, proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), é aplicável a todas as organizações e, em geral, é consistente com o corpo de literatura sobre o tema. Os estágios do ciclo de vida estão discriminados no Quadro 1, bem como as características de cada estágio.

Quadro 1- Estágios do ciclo de vida organizacional.

Estágio do ciclo de vida organizacional	Característica de cada estágio do ciclo de vida organizacional
Nascimento	O foco é a viabilidade, ou seja, um número suficiente de clientes que suporte a existência da organização. Geralmente, a decisão é centralizada nas mãos de poucas ou até mesmo uma pessoa. Nesse estágio as organizações tendem a criar ou ordenar o próprio ambiente.
Crescimento	As empresas buscam crescer. Desenvolvem alguma formalização estrutural e estabelecem a própria característica. Geralmente, nesta fase, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas organizações prosperam o suficiente para entrar na fase três, assim como outras falham, não conseguindo continuidade operacional.
Maturidade	A fase do sucesso representa uma estrutura organizacional formalizada pela burocracia e controle. As descrições de cargo, políticas, procedimentos e a hierarquia tornam-se muito formais. O foco da administração de cúpula é o planejamento estratégico, enquanto as operações rotineiras são executadas por gerentes do nível intermediário.
Rejuvenescimento	A organização tem um desejo de voltar a um tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe faziam nascer criatividade e inovação. A decisão, nesta fase, é totalmente descentralizada e a estrutura matriz é muito utilizada. As necessidades dos clientes são colocadas à frente das dos sócios.
Declínio	Embora o ciclo de vida de uma empresa possa encerrar-se em qualquer estágio, a fase do declínio pode dar início ao seu desaparecimento. Ela é caracterizada por um momento em que a preocupação dos administradores com suas metas pessoais sobrepõe-se à da organização. Em alguns casos, a inabilidade em conhecer as demandas em um estágio anterior conduziu a organização ao estágio de declínio com prejuízos e perda de mercado. O controle e a decisão voltam a ser centralizados nesse período.

Fonte: Frezatti et al. (2010). Com adaptações.

Pode-se argumentar que, nas primeiras fases da existência, as empresas terão de agir empreendedora para desenvolver produtos ou serviços que levem à criação da indústria, envolvendo fortemente um número seleto de partes interessadas na elaboração de estratégias (VERREYNNE; MEYER, 2010). Durante os estágios posteriores, as empresas tendem a seguir aquelas abordagens que eram valiosas no passado, simplificando-as para serem mais eficientes - usando assim modelos antigos (VERREYNNE; MEYER, 2010). Esses argumentos sugerem que as empresas que usam processos apropriados durante cada estágio do ciclo de vida da indústria têm maior probabilidade de melhorar o desempenho (VERREYNNE; MEYER, 2010).

Em seus estudos, Oliveira et al. (2015), identificaram que os dirigentes das pequenas empresas mudam seus estilos gerenciais conforme o estágio de desenvolvimento da empresa. Foram identificados três estilos gerenciais como mais preponderantes dos dirigentes da pequena empresa, considerando o ciclo de vida organizacional. Kich (2017) complementa que os estilos gerenciais influenciam a escolha estratégica.

Ceausu (2011) reforça que o ciclo de vida organizacional é importante na área de estudo e desenvolvimento organizacional, e sugere uma correspondência entre as fases do ciclo de vida organizacional e as estratégias de negócios. Frezatti et al. (2010) aplicaram o modelo de ciclo de vida organizacional de (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003), e identificaram que existe correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e o perfil de formalização do planejamento nas empresas pesquisadas.

Independentemente do foco estratégico e do ciclo de vida das empresas, os proprietários devem ter uma compreensão do ambiente de negócios, recursos da empresa e capacidades organizacionais. Este conhecimento permite-lhes determinar as escolhas estratégicas para melhorar o desempenho do seu negócio (MICHAEL; GIBSON; MCDOWELL, 2015). Com base no exposto elaboram-se as hipóteses H1 a H2e.

H1: Existe uma relação positiva entre o ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H1a: Existe uma relação positiva entre a fase de nascimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H1b: Existe uma relação positiva entre a fase de crescimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H1c: Existe uma relação positiva entre a fase de maturidade do ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H1d: Existe uma relação positiva entre a fase de rejuvenescimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H1e: Existe uma relação positiva entre a fase de declínio do ciclo de vida organizacional e foco estratégico externo das MPE.

H2: Existe uma relação positiva entre o ciclo de vida organizacional e o foco estratégico interno das MPE.

H2a: Existe uma relação positiva entre a fase de nascimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico interno das MPE.

H2b: Existe uma relação positiva entre a fase de crescimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico interno das MPE.

H2c: Existe uma relação positiva entre a fase de maturidade do ciclo de vida organizacional e foco estratégico interno das MPE.

H2d: Existe uma relação positiva entre a fase de rejuvenescimento do ciclo de vida organizacional e foco estratégico interno das MPE.

H2e: Existe uma relação positiva entre a fase de declínio do ciclo de vida organizacional e foco estratégico interno das MPE.

2.2 DESEMPENHO OPERACIONAL

A mensuração, avaliação e conceitualização do desempenho operacional em uma organização é um tema recorrente nas diversas áreas da literatura acadêmica (BAYO-MORIONES; DE CERIO, 2002; KAPLAN; NORTON, 1995; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A perspectiva de gestão estratégica e ênfase no desempenho operacional (satisfação do cliente, processos internos e atividades direcionadas à melhoria e inovação na organização), ante o financeiro é adotada por (KAPLAN; NORTON, 1996; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O desempenho da produção (produtividade, qualidade, serviço, custo e tempo) é comumente utilizado no campo do gerenciamento de operações (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005, FILIPPINI, 1998; CORBETT; VAN WASSENHOVE, 1993). Ittner e Larcker (1998) apontam para a ausência de conclusões consistentes sobre os benefícios das medidas de desempenho não financeiras.

Três aspectos do desempenho operacional são sugeridos por (KOVACH et al., 2015): âmbito do produto, alcance geográfico e escopo do processo. As empresas com um amplo escopo operacional possuem portfólios de produtos diversos, níveis mais altos de diversificação

geográfica e possuem a capacidade de utilizar tecnologias de produção para alterar a produção de maneira econômica (KOVACH et al., 2015). Por outro lado, as empresas com reduzido alcance operacional possuem menor número de produtos, restringem a sua atuação geográfica e concentram-se sobre uma estreita gama de capacidades de produção (KOVACH et al., 2015).

Em seus estudos, revisando a produção teórica ao longo de 40 sobre diversificação de produtos e desempenho operacional, Benito-Osorio; Guerras-Martín; Zuñiga-Vicente, (2012) identificaram inconsistências nos estudos, sugerindo que os benefícios de desempenho operacional decorrentes da diversificação de produtos podem, na verdade, ser dependentes do ambiente. Randall e Ulrich (2001) afirmam que as empresas que combinam a diversificação geográfica, ou seja, a estrutura da cadeia de abastecimento com o tipo de variedade de produtos que oferecem, superam as empresas que não conseguem corresponder a essas escolhas estratégicas.

Machuca et al. (2011) identificaram diferenças muito pequenas entre o nível de tecnologia de duas plantas industriais e o alto desempenho operacional. Por outro lado, as estratégias de manufatura apontaram para maiores diferenças no desempenho operacional (MACHUCA et al., 2011). Pleshko (2007) complementa que é extremamente importante estudar estratégia nas buscas de um melhor desempenho.

As empresas enfrentam obstáculos constantemente à medida que amadurecem e os empresários devem tentar adaptar as escolhas estratégicas na busca de melhores desempenhos (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2016). Pett e Wolff (2007) pontuam que o desempenho da empresa é dependente da orientação estratégica da mesma, voltada para os recursos internos ou para as condições do mercado externo. O foco estratégico não explica o desempenho operacional da empresa, mas as MPE devem escolher a estratégia apropriada com base no seu perfil de recursos (EDELMAN; BRUSH; MANOLOVA, 2005).

Michael, Gibson e McDowell (2015) descobriram em suas pesquisas que a utilização de um foco interno foi associado ao maior desempenho de pequenas empresas inexperientes e experientes, ou seja, em diferentes fases do ciclo de vida. No entanto, um foco externo apenas

foi positivamente relacionado ao desempenho das pequenas empresas inexperientes, em estágios mais iniciais do ciclo de vida.

Elsayed e Wahba (2016) pontuam que as estratégias e as relações da organização variam com o seu estágio do ciclo de vida, e seus estudos demonstram que os índices de inventário físico (desempenho operacional) afetam o desempenho organizacional negativamente na fase de nascimento e na fase de maturidade do ciclo de vida. Contudo, afetam positivamente o desempenho nas fases de crescimento e rejuvenescimento.

Com base no exposto apresentam-se as hipóteses da pesquisa H3 a H5e, bem como a Figura 1 apresenta o modelo teórico.

H3: Existe uma relação positiva entre o foco estratégico externo e o desempenho operacional das MPE.

H4: Existe uma relação positiva entre o foco estratégico interno e o desempenho operacional das MPE.

H5: Existe relação positiva entre o ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

H5a: Existe relação positiva entre a fase de nascimento do ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

H5b: Existe relação positiva entre a fase de crescimento do ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

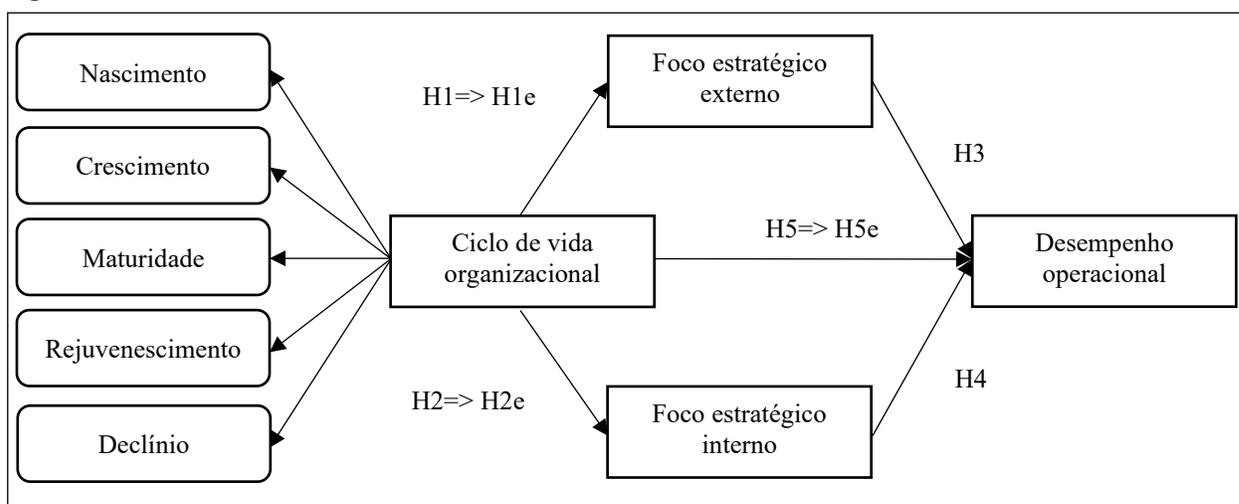
H5c: Existe relação positiva entre a fase de maturidade do ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

H5d: Existe relação positiva entre a fase de rejuvenescimento do ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

H5e: Existe relação positiva entre a fase de declínio do ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional das MPE.

Com base no exposto e nas hipóteses geradas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico de pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado para atingir o objetivo proposto pode ser classificado como uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva, utilizando-se de dados primários provindos de uma survey. A amostra utilizada neste estudo foi a não probabilística, escolhida por acessibilidade.

A pesquisa foi aplicada entre o período de maio a setembro de 2017. A amostra final foi de 101 respondentes. O questionário utilizado foi composto por questões fechadas, e que deveriam ser respondidas por meio de escala do tipo Likert, com pontuações variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). O Quadro 2 apresenta os construtos da pesquisa.

Quadro 2 - Constructos da pesquisa

Variáveis	Dimensões	Autores
Estratégia com foco interno.	Nós monitoramos/melhoramos a satisfação dos colaboradores.	
	Nós promovemos a participação/empoderamento dos colaboradores.	

Variáveis	Dimensões	Autores
	Nós aplicamos incentivos baseados na <i>performance</i> da equipe.	McDowell; Harris; Geho, (2016).
	Nós atraímos e retemos colaboradores com alta <i>performance</i> .	
	Nós distribuimos lucros aos colaboradores.	
	Nós promovemos a formação contínua dos colaboradores.	
Estratégia com foco externo.	Estamos aumentando o crescimento das receitas.	McDowell; Harris; Geho, (2016).
	Estamos melhorando a margem de lucro.	
	Estamos realizando modificações dos requisitos dos produtos/serviços oferecidos.	
	Estamos monitorando a satisfação dos clientes.	
	Oferecemos produtos/serviços com preços mais baixos	
	Investimos em publicidade e promoções	
Desempenho Operacional.	Temos implantado melhorias no processo que diminuem os custos de produção.	Flynn; Huo; Zhao (2010); Mackelprang; Haberman; Swink (2015). Kovach <i>et al.</i> (2015).
	Nós conseguimos fabricar nossos produtos/serviços de acordo com as especificações feitas no projeto do produto	
	Nós conseguimos entregar as mercadorias aos nossos clientes no prazo combinado.	
	Nós conseguimos mudar rapidamente o volume de produção para atender à demanda dos clientes.	
	Nós conseguimos mudar rapidamente a variedade dos produtos para atender à demanda dos clientes.	
	Nós geralmente lançamos novos produtos no mercado antes dos nossos concorrentes.	
Ciclo de Vida Organizacional	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Lester, Parnell e Carraher (2003). Frezatti, <i>et al.</i> (2010).
	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	
	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	
	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	
	Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	
	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	
	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário, que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	
	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	
	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	
	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	
	Somos uma organização com diretores e acionistas.	
	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	
A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.		

Variáveis	Dimensões	Autores
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	
	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	
	O processamento de informações não é muito sofisticado.	
	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os dados foram tabulados no software Excel. Na sequência foram importados para o software SPSS 22. Para cada grupo de variáveis (Foco estratégico interno, Foco estratégico externo, Desempenho operacional, Ciclo de vida nascimento, Ciclo de vida crescimento, Ciclo de vida maturidade, Ciclo de vida rejuvenescimento e Ciclo de vida declínio) foi gerada uma redução de dimensão/fator. Nessa redução de dimensão/fator foi utilizado número fixo de fatores (1), rotação com proporção máxima (PROMAX), e nas pontuações, salvas como variáveis. Após a criação das variáveis Foco estratégico interno, Foco estratégico externo, Desempenho operacional, Ciclo de vida nascimento, Ciclo de vida crescimento, Ciclo de vida maturidade, Ciclo de vida rejuvenescimento e Ciclo de vida declínio, por meio da redução de dimensão/fator, os dados foram analisados utilizando a técnica da Regressão Linear com auxílio do software SPSS 22.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se nesta seção a análise descritiva da pesquisa, bem como os resultados da análise das regressões lineares. Na Tabela 1 são apresentados os percentuais de resposta da escala Likert, a média e o desvio padrão para cada dimensão.

Tabela 1 - Estatística descritiva da pesquisa

Variáveis	Dimensões	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	
Foco estratégico interno	ESTFIN01	0,99%	2,97%	20,79%	42,57%	32,67%	4,030	0,861	
	ESTFIN02	2,97%	4,95%	27,72%	47,52%	16,83%	3,703	0,907	
	ESTFIN03	6,93%	7,92%	26,73%	33,66%	24,75%	3,614	1,143	
	ESTFIN04	3,96%	5,94%	25,74%	30,69%	33,66%	3,842	1,078	
	ESTFIN05	29,70%	5,94%	35,64%	19,80%	8,91%	2,723	1,313	
	ESTFIN06	10,89%	4,95%	28,71%	39,60%	15,84%	3,446	1,147	
Foco estratégico externo	ESTFEX01	2,97%	1,98%	21,78%	40,59%	32,67%	3,980	0,944	
	ESTFEX02	0,99%	3,96%	21,78%	35,64%	37,62%	4,050	0,916	
	ESTFEX03	3,96%	0,99%	22,77%	42,57%	29,70%	3,931	0,957	
	ESTFEX04	1,98%	2,97%	15,84%	33,66%	45,54%	4,178	0,938	
	ESTFEX05	7,92%	9,90%	21,78%	30,69%	29,70%	3,644	1,223	
	ESTFEX06	11,88%	15,84%	26,73%	20,79%	24,75%	3,307	1,318	
Desempenho operacional	OPERAC01	1,98%	3,96%	29,70%	31,68%	32,67%	3,891	0,974	
	OPERAC02	5,94%	1,98%	14,85%	39,60%	37,62%	4,010	1,067	
	OPERAC03	1,98%	1,98%	7,92%	26,73%	61,39%	4,436	0,872	
	OPERAC04	1,98%	1,98%	23,76%	36,63%	35,64%	4,020	0,923	
	OPERAC05	7,92%	5,94%	28,71%	32,67%	24,75%	3,604	1,153	
	OPERAC06	7,92%	11,88%	43,56%	18,81%	17,82%	3,267	1,125	
Ciclo de vida organizacional	Nascimento	CVORN01	17,82%	14,85%	22,77%	22,77%	21,78%	3,158	1,391
		CVORN02	1,98%	6,93%	15,84%	22,77%	52,48%	4,168	1,054
		CVORN03	2,97%	3,96%	16,83%	23,76%	52,48%	4,188	1,041
		CVORN04	7,92%	18,81%	19,80%	29,70%	23,76%	3,426	1,253
		CVORC05	53,47%	7,92%	20,79%	10,89%	6,93%	2,099	1,339
	Crescimento	CVORC06	46,53%	16,83%	16,83%	13,86%	5,94%	2,158	1,303
		CVOCG07	14,85%	7,92%	46,53%	24,75%	5,94%	2,990	1,076
		CVORC08	33,66%	16,83%	31,68%	12,87%	4,95%	2,386	1,210
		CVORM09	19,80%	8,91%	28,71%	26,73%	15,84%	3,099	1,331
	Maturidade	CVORM10	70,30%	7,92%	15,84%	2,97%	2,97%	1,604	1,044
		CVORM11	20,79%	6,93%	46,53%	14,85%	10,89%	2,881	1,213
		CVORM12	16,83%	9,90%	37,62%	20,79%	14,85%	3,069	1,253
	Rejuvenescimento	CVORR013	73,27%	4,95%	17,82%	2,97%	0,99%	1,535	0,950
		CVORR014	11,88%	7,92%	42,57%	23,76%	13,86%	3,198	1,143
		CVORR015	28,71%	12,87%	41,58%	13,86%	2,97%	2,495	1,131
		CVORR016	32,67%	14,85%	29,70%	12,87%	9,90%	2,525	1,325
	Declínio	CVORD017	11,88%	14,85%	32,67%	27,72%	12,87%	3,149	1,181
		CVORD018	9,90%	17,82%	24,75%	30,69%	16,83%	3,267	1,218
		CVORD019	11,88%	18,81%	43,56%	16,83%	8,91%	2,921	1,087
		CVORD020	13,86%	10,89%	26,73%	25,74%	22,77%	3,327	1,313
Idade das Empresas							15,589	10,642	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se na Tabela 1, uma predominância da escala indiferente e concordo em relação a variável foco estratégico interno. As assertivas “Nós monitoramos/melhoramos a satisfação dos colaboradores” (ESTFIN01) e “Nós atraímos e retemos colaboradores com alta performance” (ESTFIN04) foram as únicas duas com mais de 50% dos respondentes assinalando a escala concordo e concordo totalmente.

Em relação à variável foco estratégico interno, percebe-se uma grande concentração das respostas nas escalas concordo ou concordo totalmente. A única assertiva que não obteve mais de 50% das respostas nas escalas concordo ou concordo totalmente foi a assertiva “Investimos em publicidade e promoções” (ESTFEX06). Analisando essas duas primeiras variáveis, é possível deduzir que as empresas estão mais inclinadas a dar uma atenção estratégica ao ambiente externo. Contudo percebe-se pouca disposição para o investimento em propaganda.

No que diz respeito à variável desempenho operacional observa-se que as quatro primeiras assertivas “Temos implantado melhorias no processo que diminuem os custos de produção” (OPERAC01), “Nós conseguimos fabricar nossos produtos/serviços de acordo com as especificações feitas no projeto do produto” (OPERAC02), “Nós conseguimos entregar as mercadorias aos nossos clientes no prazo combinado” (OPERAC03) e “Nós conseguimos mudar rapidamente o volume de produção para atender à demanda dos clientes (OPERAC04), as respostas se concentraram nas escalas 4 e 5, concordo ou concordo totalmente.

Ainda em relação ao desempenho operacional, nas assertivas “Nós conseguimos mudar rapidamente a variedade dos produtos para atender à demanda dos clientes” (OPERAC05) e “Nós geralmente lançamos novos produtos no mercado antes dos nossos concorrentes (OPERAC06), houve uma predominância das respostas nas escalas indiferente e concordo. Assim, avalia-se que as empresas quando analisadas pelo seu desempenho operacional possuem uma boa atuação quando se trata dos processos (assertivas de 01 a 04). Quando o desempenho operacional é avaliado sob a ótica do desenvolvimento de produtos (assertivas 05 e 06), a atuação das empresas não é tão significativa.

A variável ciclo de vida organizacional, composta dos estágios nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio, apresentou bastante variação nas respostas. A variável nascimento ficou mais clara de identificar, contudo mais de 50% das empresas assinalaram concordando ou concordando totalmente com as assertivas. Na fase de crescimento houve uma dispersão muito grande das respostas. A maioria das empresas julgou não estar nas fases de maturidade e rejuvenescimento. Em relação à fase do declínio a maioria das respostas concentrou-se na escala indiferente (3). Fica claro que as empresas encontraram dificuldades para responder as assertivas relacionadas ao ciclo de vida organizacional. Finalizando as estatísticas descritivas, podemos afirmar que a idade média das empresas ficou em 15,589 anos.

Na sequência, apresentam-se os resultados das cinco regressões lineares realizadas. Primeiramente foi rodada uma regressão utilizando como variável dependente o foco estratégico interno e como variável independente cada fase do ciclo de vida organizacional. Na sequência foi utilizada como variável dependente o foco estratégico externo e como variável independente cada fase do ciclo de vida organizacional. Os resultados das duas primeiras regressões encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Regressões referentes as hipóteses 1 e 2

	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	Peso da Regressão	Erro Padrão	T	Sig	R ²
Ciclo de vida organizacional	Nascimento	Foco estratégico interno	0,011	0,093	0,112	0,911	0,099
	Crescimento		-0,031	0,093	-0,322	0,747	
	Maturidade		0,14	0,093	1,478	0,139	
	Rejuvenescimento		0,245	0,093	2,584	0,01	
	Declínio		-0,136	0,093	-1,428	0,153	
Ciclo de vida organizacional	Nascimento	Foco estratégico externo	0,235	0,088	2,726	0,006	0,254
	Crescimento		-0,125	0,088	-1,451	0,147	
	Maturidade		0,32	0,088	3,704	0,000	
	Rejuvenescimento		0,166	0,088	1,923	0,054	
	Declínio		-0,231	0,088	-2,679	0,007	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível observar na Tabela 2 que o foco estratégico interno não apresentou relação significativa com o ciclo de vida organizacional. Das cinco fases do ciclo de vida, apenas a fase do rejuvenescimento apresentou significância conforme recomendado pela literatura, ou seja, menor que 0,05. Já o foco estratégico externo apresentou boa relação com o ciclo de vida organizacional. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

organizacional. Das cinco fases testadas, quatro fases (nascimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio) apresentaram uma significância conforme recomendado pela literatura. O R2 da relação ficou em 25,4%.

Dando seguimento, apresentam-se os resultados das três últimas regressões realizadas. Foi rodada uma regressão utilizando como variável dependente o desempenho operacional e como variável independente o foco estratégico interno. Na sequência foi utilizada como variável dependente o desempenho operacional e como variável independente o foco estratégico externo. Por último foi rodada uma regressão utilizando como variável dependente o desempenho operacional e como variável independente cada fase do ciclo de vida organizacional. Os resultados das três últimas regressões encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Regressões referentes as hipóteses 3, 4 e 5

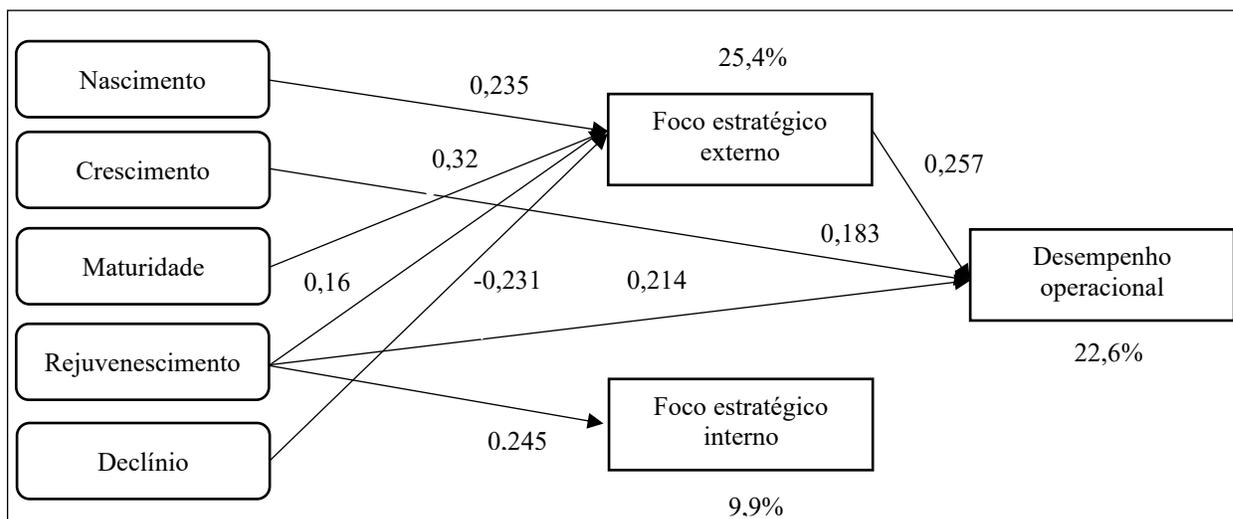
Variáveis Independentes		Variáveis Dependentes	Peso da Regressão	Erro Padrão	T	Sig	R ²
Foco estratégico interno			0,039	0,089	0,419	0,675	
Foco estratégico externo			0,257	0,094	2,518	0,012	
Ciclo de vida organizacional	Nascimento	Desempenho operacional	0,087	0,086	0,95	0,342	0,226
	Crescimento		0,183	0,084	2,058	0,04	
	Maturidade		0,152	0,089	1,606	0,108	
	Rejuvenescimento		0,214	0,087	2,318	0,02	
	Declínio		0,007	0,087	0,08	0,937	

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Verifica-se na Tabela 3 que o foco estratégico interno não apresentou relação significativa direta com o desempenho operacional. A significância dessa relação ficou em 0,675, ou seja, maior do que o valor recomendado pela literatura. O foco estratégico externo apresentou relação positiva direta como o desempenho operacional, com significância de 0,012. Já o ciclo de vida organizacional apresentou relação com o desempenho operacional na fase de crescimento, com significância de 0,04, e na fase de rejuvenescimento, com significância de 0,02. O R2 da relação do foco estratégico, o ciclo de vida organizacional e o desempenho operacional explica 22,6% dessas relações.

Finalizando a análise estatística, apresenta-se na Figura 2 os resultados das relações diretas do constructo da pesquisa. No Quadro 3 são apresentadas as confirmações/rejeições das hipóteses da pesquisa das relações diretas do constructo.

Figura 2 - Resultados das relações diretas do constructo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Verifica-se nos resultados das relações diretas do constructo que das oito relações diretas do modelo, sete delas apresentaram valores positivos e apenas uma relação apresentou valor negativo, sendo ela a relação da fase do ciclo de vida do declínio e o foco estratégico externo.

Quadro 3 - Resultado das relações entre os constructos das pesquisas

Hipóteses	Relações entre os constructos da pesquisa	Resultado
H1	Ciclo de vida organizacional => Foco estratégico externo das MPE.	Aceita parcialmente
H1a	Fase de nascimento => Foco estratégico externo das MPE.	Aceita
H1b	Fase de crescimento => Foco estratégico externo das MPE.	Rejeitada
H1c	Fase de maturidade => Foco estratégico externo das MPE.	Aceita
H1d	Fase de rejuvenescimento => Foco estratégico externo das MPE.	Aceita
H1e	Fase de declínio => Foco estratégico externo das MPE.	Aceita
H2	Ciclo de vida organizacional => Foco estratégico interno das MPE.	Aceita parcialmente
H2a	Fase de nascimento => Foco estratégico interno das MPE.	Rejeitada
H2b	Fase de crescimento => Foco estratégico interno das MPE.	Rejeitada
H2c	Fase de maturidade => Foco estratégico interno das MPE.	Rejeitada
H2d	Fase de rejuvenescimento => Foco estratégico interno das MPE.	Aceita
H2e	Fase de declínio => Foco estratégico interno das MPE.	Rejeitada
H3	Foco estratégico externo => Desempenho operacional das MPE.	Aceita
H4	Foco estratégico interno => Desempenho operacional das MPE.	Rejeitada
H5	Ciclo de vida organizacional => Desempenho operacional das MPE.	Aceita parcialmente
H5a	Fase de nascimento => Desempenho operacional das MPE.	Rejeitada
H5b	Fase de crescimento => Desempenho operacional das MPE.	Aceita
H5c	Fase de maturidade => Desempenho operacional das MPE.	Rejeitada

Hipóteses	Relações entre os constructos da pesquisa	Resultado
H5d	Fase de rejuvenescimento => Desempenho operacional das MPE.	Aceita
H5e	Fase de declínio => Desempenho operacional das MPE.	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com o Quadro 3, é possível verificar que as relações entre o ciclo de vida organizacional e o foco estratégico externo (H1 a H1e) foram suportadas parcialmente pela pesquisa. Das seis hipóteses testadas, apenas a Hipótese H1b foi rejeitada. Nesse sentido, pode-se sugerir que praticamente todas as fases do ciclo de organizacional relacionam-se com o foco estratégico externo das MPE. Esses achados diferem do estudo de Verreynne e Meyer (2010), que pontuam que as empresas em estágios iniciais do ciclo de vida se concentram mais em estratégias externas.

Conforme demonstrado no Quadro 3, as relações entre o ciclo de vida organizacional e o foco estratégico interno (H2 a H2e) foram suportadas parcialmente. Mas diferente da relação anterior, apenas uma hipótese das seis testadas foi confirmada, sendo ela: H2d- Fase de rejuvenescimento => Foco estratégico interno das MPE. Esses achados estão parcialmente alinhados com o estudo de Verreynne e Meyer (2010), que pontuam que as empresas mais maduras se concentram em estratégias internas.

A respeito das hipóteses H3: Foco estratégico externo => Desempenho operacional das MPE e H4: Foco estratégico interno => Desempenho operacional das MPE, verifica-se que somente a hipótese H3 foi aceita, ou seja, o foco estratégico externo tem relação com o desempenho operacional. Esses achados estão alinhados parcialmente com os estudos de Michael, Gibson e McDowell (2015). Para os autores, o foco estratégico interno melhora o desempenho das empresas. Contudo, em seus estudos, o foco externo apresentou relação positiva com o desempenho apenas com empresas mais jovens. Edelman, Brush e Manolova (2005) afirmam que o foco estratégico não explica o desempenho operacional.

Em se tratando das hipóteses H5 a H5e, pode-se dizer que a relação entre as fases do ciclo de vida organizacional e desempenho operacional foi suportado parcialmente pelos testes. As únicas hipóteses aceitas foram: H5b- Fase de crescimento => Desempenho operacional das MPE

e H5d- Fase de rejuvenescimento => Desempenho operacional das MPE. Esses achados estão em consonância com os achados de Michael, Gibson e McDowell (2015) e Elsayed e Wahba (2016), pois o desempenho foi associado tanto às empresas inexperientes (estágios iniciais do ciclo de vida), como em empresas experientes (estágios mais avançados do ciclo de vida).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar as relações entre o ciclo de vida organizacional, o foco estratégico e o desempenho operacional. Utilizou-se uma amostra de 101 micro e pequenas empresas de Santa Catarina, dos setores da indústria, serviços e comércio. Os dados coletados revelaram que a idade média das empresas que responderam ao questionário ficou em 15 anos.

Os resultados das duas primeiras regressões lineares revelaram que o foco estratégico interno não apresentou relação significativa com o ciclo de vida das organizações, apenas a fase do rejuvenescimento apresentou significância na relação com um “Beta” de 0,245. O foco estratégico externo apresentou boa relação com quatro fases do ciclo de vida organizacional. Nessas relações, as fases do ciclo de vida explicam 25,4% do foco estratégico das empresas.

As últimas três regressões realizadas apontaram que o desempenho operacional não apresentou relação com o foco estratégico interno, mas apresentou relação significativa com o foco estratégico externo, com um “Beta” de 0,257. O desempenho operacional obteve relação significativa com apenas duas fases do ciclo de vida das organizações, sendo elas o crescimento com “Beta” de 0,183 e o rejuvenescimento com “Beta” de 0,214. Nessas relações, o ciclo de vida organizacional e o foco estratégico explicam 22,6% do desempenho operacional.

O estudo oferece novos insights sobre as relações entre o ciclo de vida organizacional, o foco estratégico e o desempenho operacional das empresas, especialmente das MPE. A pesquisa demonstrou que das vinte hipóteses testadas, nove foram rejeitadas, três foram aceitas parcialmente e oito foram confirmadas. Sendo assim, o modelo foi confirmado parcialmente. Após testar o constructo do ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003) e

Frezzatti et al. (2010) sugeriram a necessidade de identificar novos indicadores para aumentar a confiabilidade do construto tendo em vista que seus resultados também não foram comprovados por inteiro.

Como limitações da pesquisa pode-se destacar a amostra de organizações de vários setores e focada nas micro e pequenas empresas. Outra limitação da investigação diz respeito ao fato de que os dados são essencialmente transversais. Como pesquisas futuras sugere-se a aplicação do questionário em organizações do mesmo setor, bem como a realização de um estudo longitudinal.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAYO-MORIONES, A.; DE CERIO, J. M. D. Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. **M@ n@ Gement**, v. 5, n. 3, p. 175-199, 2002.

BENITO-OSORIO, D.; GUERRAS-MARTÍN, L. Á.; ZUÑIGA-VICENTE, J. Á. Four decades of research on product diversification: A literature review. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 325-344, 2012.

CEAUSU, I. Analyzing the organizational lifecycle some strategic issues. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING, 2011. Niculescu Publishing House, 2011. p. 186-193.

CHASTON, I. Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. **European journal of Marketing**, v. 31, n. 11/12, p. 814-831, 1997.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHIU, R. H.; YEN, D. C. Application of organizational life cycle theory for port reform initiatives in Taiwan. **Research in Transportation Business & Management**, v. 14, p. 14-24, 2015.

CORBETT, C.; VAN WASSENHOVE, L. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California management review**, v. 35, n. 4, p. 107-122, 1993.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic management journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- EDELMAN, L. F.; BRUSH, C. G.; MANOLOVA, T. Co-alignment in the resource–performance relationship: strategy as mediator. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 3, p. 359-383, 2005.
- ELSAYED, K.; WAHBA, H. Reexamining the relationship between inventory management and firm performance: An organizational life cycle perspective. **Future Business Journal**, v. 2, n. 1, p. 65-80, 2016.
- ENSIGN, P.C. Small business strategy as a dynamic process: Concepts, controversies, and implications. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 25-43, 2008.
- FILIPPINI, R. Trade-off and compatibility between performance: definitions and empirical evidence. **International Journal of Production Research**, v. 36, n. 12, p. 3379-3406, 1998.
- FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.
- FREZATTI, F. *et al.* Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.
- GIBSON, S. G.; MCDOWELL, W. C.; HARRIS, M. L. The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. **The Journal of Business Diversity**, v. 11, n. 1, p. 9, 2011.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. **Journal of accounting research**, v. 36, p. 1-35, 1998.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Performance measurement, management, and appraisal sourcebook**, v. 66, p. 17511, 1995.
- KICH, J. I. Di Francesco. Estratégia organizacional através do estudo da cognição. **Revista Eletrônica Estácio Papirus**, v. 3, n. 2, 2017.
- KLEPPER, S.; GRADY, E. The evolution of new industries and the determinants of market structure. **The RAND Journal of Economics**, p. 27-44, 1990.

KOVACH, J. J. *et al.* Firm performance in dynamic environments: The role of operational slack and operational scope. **Journal of Operations Management**, v. 37, p. 1-12, 2015.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MACHUCA, J. A. D. *et al.* Do technology and manufacturing strategy links enhance operational performance? Empirical research in the auto supplier sector. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 541-550, 2011.

MACKELPRANG, A. W.; HABERMANN, M.; SWINK, M. How firm innovativeness and unexpected product reliability failures affect profitability. **Journal of Operations Management**, v. 38, p. 71-86, 2015.

MCDOWELL, W. C.; HARRIS, M. L.; GEHO, P. R. Longevity in small business: the effect of maturity on strategic focus and business performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1904-1908, 2016.

MICHAEL, H. L.; GIBSON, S. G.; MCDOWELL, W. C. The Impact of Strategic Focus and Previous Business Experience on Small Business Performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 24, n. 1, p. 29-44, 2015.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OLIVEIRA, J. *et al.* Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 57, 2015.

PETT, T. L.; WOLFF, J. A. SME performance: a case for internal consistency. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 1, 2007.

PLESHKO, L. P. Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2007.

RANDALL, T.; ULRICH, K. Product variety, supply chain structure, and firm performance: Analysis of the US bicycle industry. **Management Science**, v. 47, n. 12, p. 1588-1604, 2001.

RUNYAN, R. C.; HUDDLESTON, P.; SWINNEY, J. Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: a study of gender differences from a resource-based view. **The International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 455, 2006.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERREYNNE, M.; MEYER, D. Small business strategy and the industry life cycle. **Small Business Economics**, v. 35, n. 4, p. 399-416, 2010.

WEST, G. P.; NOEL, T. W. The impact of knowledge resources on new venture performance. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 1-22, 2009.