XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

Entre crescimento e sobrevivência: ciclo de vida organizacional e práticas de controladoria numa pequena empresa

Jessyka Karolina De Arrais Reis Vorique (UFG) - jkarrais@gmail.com

Maria Danielle Domingos de Souza (UFG) - mariadanielle@discente.ufg.br

Júlio Orestes da Silva (UFG) - orestesj@gmail.com

Kleber Domingos de Araujo (Instituição - a informar) - kleber_araujo@ufg.br

Resumo:

O presente estudo analisou a maturidade gerencial da Empresa Melo, uma pequena varejista familiar de materiais de construção, classificando-a no Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e avaliando suas práticas de controle, dado o alto índice de mortalidade de pequenas empresas por falhas de gestão. Utilizando um estudo de caso único com triangulação de dados — questionários, entrevistas e observação direta —, constatou-se que a organização superou a fase de sobrevivência, apresentando estrutura consolidada e rotinas financeiras e de vendas estáveis desde 2022. Contudo, ela não atingiu a maturidade plena devido ao baixo planejamento formal, falta de indicadores gerenciais, alta centralização das decisões no proprietário (especialmente na precificação) e deficiências críticas no controle de estoque. Além disso, identificou-se uma divergência de percepções: a equipe operacional avalia positivamente as ferramentas utilizadas, enquanto a gestão critica a falta de uso estratégico dos dados e de profissionalização. Conclui-se que, sob a ótica de Churchill e Lewis, a empresa superou a sobrevivência e, segundo Adizes, encontra-se na fase de Estabilidade. Para avançar, a organização precisa institucionalizar suas práticas de gestão e controladoria, reduzindo a dependência da figura do fundador em vez de apenas adotar ferramentas isoladas.

Palavras-chave: *Ciclo de vida organizacional; Maturidade empresarial; Pequenas empresas*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Entre crescimento e sobrevivência: ciclo de vida organizacional e práticas de controladoria numa pequena empresa

Resumo

O presente estudo analisou a maturidade gerencial da Empresa Melo, uma pequena varejista familiar de materiais de construção, classificando-a no Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e avaliando suas práticas de controle, dado o alto índice de mortalidade de pequenas empresas por falhas de gestão. Utilizando um estudo de caso único com triangulação de dados — questionários, entrevistas e observação direta —, constatou-se que a organização superou a fase de sobrevivência, apresentando estrutura consolidada e rotinas financeiras e de vendas estáveis desde 2022. Contudo, ela não atingiu a maturidade plena devido ao baixo planejamento formal, falta de indicadores gerenciais, alta centralização das decisões no proprietário (especialmente na precificação) e deficiências críticas no controle de estoque. Além disso, identificou-se uma divergência de percepções: a equipe operacional avalia positivamente as ferramentas utilizadas, enquanto a gestão critica a falta de uso estratégico dos dados e de profissionalização. Conclui-se que, sob a ótica de Churchill e Lewis, a empresa superou a sobrevivência e, segundo Adizes, encontra-se na fase de Estabilidade. Para avançar, a organização precisa institucionalizar suas práticas de gestão e controladoria, reduzindo a dependência da figura do fundador em vez de apenas adotar ferramentas isoladas.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional; Maturidade empresarial; Pequenas empresas
Área temática: Sistemas de controle gerencial e custos

1. Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam mais de 99% dos empreendimentos brasileiros, desempenhando papel central na geração de emprego formal e contribuindo com cerca de 30% do PIB nacional (SEBRAE, 2023). Entretanto, apesar de sua expressiva relevância socioeconômica, esse grupo apresenta elevados índices de mortalidade, sobretudo nos primeiros anos de operação. Dados do IBGE (2023) evidenciam que apenas 36% das empresas com até nove empregados permanecem ativas após cinco anos, fenômeno frequentemente associado à fragilidade gerencial e à limitação de recursos estruturais e financeiros (Silva, Pereira & Cândido, 2022). Esse cenário reforça a necessidade de práticas de gestão e de controladoria adaptadas à realidade das pequenas empresas, que contribuam para sua sobrevivência e sustentabilidade.

A controladoria exerce papel estratégico ao fornecer informações e instrumentos que auxiliam gestores na tomada de decisão e no alcance de objetivos organizacionais (Catelli, 2001). No entanto, a maioria das ferramentas disponíveis foi concebida para contextos de médias e grandes empresas, caracterizados por estruturas formalizadas, recursos humanos especializados e capacidade de implementação de sistemas complexos de controle (Padoveze, 2012). Em pequenas empresas, tais condições raramente estão presentes, uma vez que os gestores acumulam funções, enfrentam restrições financeiras e carecem de capacitação técnica (Beuren et al., 2013). Essa lacuna entre teoria e prática dificulta a aplicação efetiva da controladoria nesse ambiente.

Diante dessas limitações, o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) emerge como uma abordagem relevante para compreender as demandas específicas de cada etapa do desenvolvimento empresarial. Os modelos de Adizes (1996) e de Churchill e Lewis (1983) apresentam a evolução das organizações por meio de estágios sequenciais, cada qual com características, crises e desafios gerenciais próprios. Em especial, o modelo de Churchill e Lewis se mostra adequado às pequenas empresas, ao propor cinco estágios, existência,

sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade, destacando que não há um padrão único de gestão, mas sim a necessidade de adaptar práticas, ferramentas e mecanismos de controle ao estágio em que a empresa se encontra.

Apesar da relevância do CVO para orientar práticas gerenciais, ainda são escassos estudos que proponham métodos de diagnóstico empírico, replicável e baseado em maiores fontes de evidência no contexto das pequenas empresas. Nesse sentido, este estudo propõe a aplicação de triangulação de dados, combinando questionário estruturado e entrevistas com atores internos-chave (proprietário, gestor financeiro e colaboradores antigos), a fim de realizar uma avaliação mais objetiva e aprofundada da maturidade gerencial da Empresa Melo, pequena varejista de materiais de construção.

O setor de comércio varejista de materiais de construção apresenta relevância econômica e desafios operacionais específicos, como gestão de estoques complexos, margens de lucro comprimidas e logística de distribuição (SEBRAE, 2022), o que torna ainda mais desafiadora a adoção de práticas eficazes de controladoria. Sob esse contexto, e considerando a relevância de se buscar oferecer uma contribuição tanto prática quanto teórica ao propor um método replicável de diagnóstico do CVO, adequado às particularidades das pequenas empresas do setor, depara-se com a seguinte questão: Como a evolução do ciclo de vida organizacional de uma pequena empresa influencia a adoção, a configuração e o uso das ferramentas de controle gerencial para apoiar a tomada de decisão e o desempenho organizacional?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a maturidade gerencial da Empresa Melo, classificando-a em um dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de Churchill e Lewis (1983), por meio da triangulação das percepções de seus membros internos. Pretende-se, com isso, promover uma base para orientar a adequação das práticas de gestão e de controladoria à fase de desenvolvimento da empresa, contribuindo para sua longevidade e desempenho sustentável.

2. Referencial teórico

2.1 Ciclo de vida organizacional no contexto das micro e pequenas empresas

O Ciclo de Vida Organizacional (CVO) descreve fases sucessivas do desenvolvimento empresarial, nas quais estruturas, processos e mecanismos de gestão se modificam (Oliveira & Escrivão Filho, 2009). Organizações jovens tendem a operar com estruturas simples, decisões centralizadas e maior flexibilidade; com o amadurecimento, ampliam-se a formalização, a especialização das funções, a descentralização e os mecanismos de controle (Greiner, 1972).

Greiner (1972) organiza o crescimento empresarial em cinco fases, intercaladas por crises que demandam novas práticas de gestão. A evolução ocorre, portanto, por períodos de estabilidade seguidos de mudanças na forma de administrar, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1
Classes e requisitos da evolução organizacional

Classe	Requisitos
1 - Criatividade	**A** organização é extremamente flexível e focada na inovação de produtos ou mercados
2 - Direção	A organização adota estrutura funcional, sistemas financeiros e orçamentos formais
3 - Delegação	Envolve a descentralização do poder decisório com criação de unidades semiautônomas
4 - Coordenação	Reforça a integração interna por meio de planejamento estratégico

5 - Colaboração	Busca maximizar o trabalho em equipe e a cooperação entre áreas para sustentar a maturidade da empresa

Nota: Criada baseada em Greiner 1972

Adizes (1996) acrescenta uma perspectiva comportamental ao classificar o CVO em dez estágios distribuídos entre crescimento, plenitude e envelhecimento. Namoro, Infância e Toca-Toca correspondem ao crescimento; Adolescência e Plenitude, à transição para o equilíbrio; e Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte, ao envelhecimento e declínio.

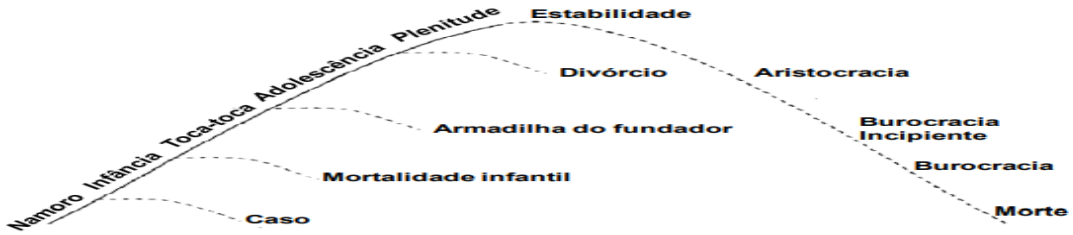


Figura 1
Ciclo de vida organizacional
Nota: Adizes (1996).

Tabela 2:
Caracteristicas e desafios dos estágios do ciclo de vida

Estágio	Característica Principal	Desafios e Foco
1. Namoro	Organização ainda não existe fisicamente.	Entusiasmo do fundador; Motivação pela ideia e criação de valor; Risco ainda não assumido.
2. Infância	Organização existe, mas é extremamente simples e informal.	Gerenciamento totalmente **centralizado no fundador**; Poucos orçamentos/procedimentos; Ambiente familiar.
3. Toca-Toca	Crescimento em pleno funcionamento e vendas crescentes.	**Diversificação excessiva** (vê oportunidades em tudo); Reage ao ambiente em vez de planejar; Fluxo de caixa positivo.
4. Adolescência	Organização "renasce" longe do fundador.	Conflitos e inconsistência gerencial; **Delegação dolorosa** de autoridade; Transição da liderança individual para profissional.
5. Plenitude	Ponto ideal de equilíbrio.	**Máximo desempenho administrativo**; Controle e flexibilidade em equilíbrio; Sistemas gerenciais adequados; Foco em resultado e lucratividade.
6. Estabilidade	Perda de flexibilidade e criatividade.	Zona de conforto no mercado; **Acomodação**; Prioridade em aperfeiçoamento de produtos em detrimento da inovação; Finanças ganham prestígio.
7. Aristocracia	Perda acentuada de flexibilidade e foco no curto prazo.	**Ênfase em formalidade/processos**; Investimento em instalações e controles; Compensação da falta de inovação via aquisição de empresas.
8. Burocracia Incipiente	Perda de grandes fatias de mercado; Receitas e lucros em declínio rápido.	**Rígida e muito burocratizada**; Controle excessivo por parte dos gestores; Sinais de paralisação e paranoia gerencial.
9. Burocracia	Não consegue gerar receitas para sustentar-se.	Sistemas numerosos, mas não funcionais; **isolada do ambiente e clientes**; Falta de compromisso (o único motivo para existir é o fato de existir).
10. Morte	Sem compromisso com o funcionamento da empresa.	Encerramento das atividades.

Nota: Elaborados pelos autores a partir de Adizes (1996).

Entre os modelos voltados às pequenas empresas, Churchill e Lewis (1983) distinguem Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade. Na Existência, o fundador participa diretamente das operações e a prioridade é gerar vendas; na Sobrevivência, busca-se equilíbrio financeiro e surgem controles básicos; no Sucesso,

decide-se entre estabilidade e expansão; na Decolagem, aumentam a delegação e o planejamento; e, na Maturidade, consolidam-se orçamentos formais, gestão profissional e separação entre propriedade e gestão. Adizes (1996), embora não restrinja seu modelo às MPEs, permite observar a concentração de poder nos estágios iniciais, os conflitos de delegação e a perda de flexibilidade nas fases avançadas. Seus estágios podem ser operacionalizados por indicadores de formalização e flexibilidade (Correia, Silva, & Frezatti, 2011; Araújo & Araújo, 2015).

Os modelos clássicos não abrangem integralmente características das MPEs, como a mortalidade precoce e a permanência em pequena escala (Albuquerque & Szabo, 2022). Lester, Parnell e Carraher (2003) desenvolveram uma escala empírica de cinco estágios aplicável a empresas de diferentes portes. No contexto brasileiro, a classificação requer indicadores ajustados de formalização, estratégia, controle e liderança, combinando documentos, instrumentos estruturados e evidências qualitativas (Oliveira & Escrivão Filho, 2009; Albuquerque & Szabo, 2022).

Essa adaptação também se justifica pelas particularidades da gestão das MPEs. Decisões baseadas em experiência, intuição e improvisação coexistem com baixa utilização de controles formais (Lacerda, 2006), enquanto limitações estruturais e heterogeneidade impedem a simples reprodução de práticas adotadas por grandes empresas (Leone, 1999). Proprietários frequentemente associam a contabilidade às obrigações fiscais e trabalhistas, percepção reforçada por serviços contábeis concentrados em trâmites legais (Queiroz, 2005; Bernardes & Miranda, 2011). A adoção de informações gerenciais também enfrenta resistência dos proprietários e rigidez dos sistemas existentes (Souza, 2008). Mesmo quando há suporte contábil, predominam demonstrações tradicionais e pouco sofisticadas (Carvalho & Lima, 2011; Anjos et al., 2012).

2.2 Artefatos de controladoria e integração com os modelos de ciclo de vida

A controladoria pode ser compreendida como ramo do conhecimento, que reúne fundamentos conceituais para orientar a gestão, e como órgão administrativo, responsável pela modelagem e implantação de sistemas de informação para a tomada de decisão (Catelli, 2001). Borinelli (2006) a situa no sistema formal da organização e distingue três dimensões: conceitual, relativa à organização de suas funções; procedimental, composta por atividades e artefatos; e organizacional, referente à sua formalização na estrutura da empresa.

Sua atuação deve ser contínua e integrada ao processo de gestão, articulando áreas e sistemas de informação a partir dos dados contábeis (Muler & Beuren, 2010). Os instrumentos utilizados abrangem métodos técnicos de custeio e mensuração, medidas de desempenho, filosofias e modelos de gestão, apresentados na Tabela 3. Roehl-Anderson e Bragg (1996) relacionam as funções da controladoria a normas e procedimentos destinados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Os modelos de Churchill e Lewis (1983) e Adizes (1996) abordam dimensões complementares do desenvolvimento organizacional. O primeiro enfatiza crescimento, estrutura, planejamento e formalização dos sistemas de controle; o segundo examina papéis gerenciais, conflitos, cultura e a passagem da flexibilidade à rigidez. Lester et al. (2003) demonstram a viabilidade empírica de escalas diagnósticas formadas por elementos de diferentes modelos. Oliveira e Escrivão Filho (2009) e Albuquerque e Szabo (2022) reforçam que essa integração deve considerar as particularidades das pequenas empresas.

O estudo propõe um instrumento empírico que articula os modelos de Adizes (1996) e Churchill e Lewis (1983) no contexto das MPEs brasileiras. A classificação combina formalização financeira e flexibilidade gerencial para avaliar a maturidade organizacional, conforme a interface apresentada na Tabela 4.

Tabela 3
Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria

ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTROLADORIA		
Métodos, critérios e sistemas de custeio	Métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho	Filosofias e modelos de gestão
Custeio por absorção	Preços de transferência	Planejamento (estratégico e operacional), Orçamento
Custeio baseado em atividades, Custeio do ciclo de vida	Moeda constante	Beyond budgeting, Simulação
Custeio pleno ou integral	Valor presente	Contabilidade por responsabilidade, Planejamento tributário, Mapa gestão de riscos
Custeio variável	Retorno sobre o investimento	Kaizen– Just in time (JIT),
Custeio direto, TCO	Retorno sobre o patrimônio líquido	Teoria das restrições
Custo padrão	Benchmarking	Gestão baseada em atividades
Custo de reposição	Economic value added (EVA)	Gecon, BSC, VBM
Custeio meta	Market value added (MVA)	Gestão de custos interorganizacionais

Nota: Elaborado pelo autor com base em Borinelli (2006) e Muler e Beuren (2010)

Tabela 4
Interface Teórica dos modelos de Adizes e Churchill & Lewis

Dimensão Analisada	**Churchill & Lewis (1983)**	**Adizes (1996)**	**Estudos Integrativos (Lester et al.; Oliveira & Escrivão Filho; Albuquerque & Szabo)**	**Contribuição ao Estudo**
Foco Analítico	Estrutural e gerencial	Comportamental e cultural	Combinação das dimensões estrutural e comportamental	Permite avaliação híbrida da maturidade gerencial
Evolução Organizacional	Porte, sistemas de gestão e formalização	Cultura, flexibilidade e comportamentos gerenciais	Integra diferentes lentes de análise	Fundamenta instrumento de diagnóstico multifacetado
Características Centrais dos Estágios	Mudanças em controles, recursos e planejamento	Mudanças em papéis gerenciais, conflitos e burocratização	Escalas diagnósticas para pequenos negócios	Adaptação dos estágios à realidade das micro e pequenas empresas (MPEs)
Indicador de Maturidade	Nível de formalização, planejamento e controle financeiro	Nível de flexibilidade, rigidez e maturidade das relações internas	Diagnósticos combinados elevam precisão da classificação	Avaliação ajustada da estrutura e cultura da empresa
Adequação às MPEs	Ressalta limitações de recursos e necessidade de controle	Considera improvisação e ausência de estrutura formal	Adaptam os modelos para o contexto real das MPEs brasileiras	Garante realismo e aplicabilidade prática no diagnóstico

Síntese	Crescimento → Formalização → Sistemas de Controle	Flexibilidade → Conflitos → Rigidez/Burocracia	Modelos combinados produzem diagnóstico mais fiel e replicável	Sustenta o instrumento proposto no artigo

Nota: elaborada pelo autor

Os estágios do CVO estão associados a diferentes demandas de estrutura, estratégia, liderança, planejamento e controle. Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2009) tratam a contabilidade gerencial como dinâmica ao longo desse percurso: seus artefatos se ajustam às necessidades de informação e controle de cada estágio. A Figura 2 representa a articulação entre a dimensão estrutural de Churchill e Lewis (1983), a dimensão comportamental de Adizes (1996) e os artefatos de controladoria e contabilidade gerencial.

A identificação do estágio permite examinar as demandas de controle e informação e o nível de adoção dos artefatos gerenciais. No modelo proposto, a realidade da pequena empresa é analisada por meio do estágio do ciclo de vida, que orienta o grau de formalização e a utilização dos instrumentos de controladoria e contabilidade gerencial (Antonovz, Panucci-Filho, & Espejo, 2009).



Figura 2:
Representação da interface dos modelos do Ciclo de Vida Organizacional e os Artefatos de Controladoria e Contabilidade Gerencial no contexto da Pequena Empresa
Nota: elaborado pelo autor

3. Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa e unidade de análise

A pesquisa adota abordagem qualitativa e estudo de caso único para compreender as práticas de controladoria e os mecanismos de gestão de uma pequena empresa à luz de seu estágio no Ciclo de Vida Organizacional (CVO). O delineamento permite examinar o fenômeno em seu contexto real, sem teste de hipóteses ou inferência estatística, conforme Yin (2015) e Teixeira, Dantas e Lima (2018).

A triangulação constituiu o princípio metodológico da investigação, com a combinação de questionário estruturado, entrevistas semiestruturadas, observação direta não participante e análise de documentos internos. As evidências foram examinadas de forma integrada para identificar convergências, divergências e complementaridades entre fontes, reduzindo limitações decorrentes do uso de uma única técnica (Flick, 2009; Creswell, 2010; Zapellini & Feuerschütte, 2016).

A unidade de análise é a Empresa Melo, pequena varejista de materiais de construção fundada em 2001 e localizada em Goiânia, Goiás. O contato com a organização começou aproximadamente três meses antes da redação do artigo, após a busca por uma empresa disposta a oferecer abertura e transparência para a realização do estudo. Com a

autorização do proprietário, estabeleceu-se uma rotina de presença em campo para observar os processos, construir confiança com os participantes e obter acesso às rotinas, aos sistemas e aos documentos internos. Participaram quatro membros da empresa, selecionados por representarem perspectivas complementares da gestão e da operação: o proprietário e fundador, responsável pelas principais decisões estratégicas e práticas centrais de controladoria; o gestor financeiro, atuante na empresa desde 2017; e duas colaboradoras do caixa, denominadas Caixa 01 e Caixa 02, com vínculo desde 2006 e 2018, respectivamente. As duas últimas participam diretamente das rotinas operacionais e do relacionamento com os clientes.

3.2 Procedimentos e fontes de coleta de dados

A coleta ocorreu durante aproximadamente três meses e compreendeu cerca de 35 visitas em diferentes turnos, incluindo manhãs, tardes, dias inteiros e sábados pela manhã. Em uma das semanas, o acompanhamento foi integral, de segunda a sexta-feira, das 7h às 18h, e no sábado, das 7h às 13h. As autoras também estiveram presentes em todos os sábados do período de campo. Considerados apenas os horários explicitados, foram realizadas mais de 130 horas de observação presencial, além de visitas adicionais em períodos esporádicos.

O trabalho de campo foi executado em quatro movimentos. Inicialmente, realizou-se a observação direta do funcionamento da empresa, com registros do cotidiano e dos processos. Em seguida, foi aplicada uma conversa gravada voltada ao questionário estruturado em escala Likert. Novas observações sucederam essa aplicação, e as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas a partir de dúvidas e temas emergentes das etapas anteriores. Na fase final, relatórios, documentos internos, sistemas e planilhas foram consultados para confirmar, complementar ou contrastar as evidências já obtidas.

A observação direta não participante ocorreu no ambiente natural da empresa. Foram acompanhados o atendimento no balcão, o funcionamento do caixa, a rotina financeira, a atuação diária do proprietário, o estoque, a reposição e a comunicação interna. Os achados foram registrados em anotações de campo e posteriormente organizados por temas para comparação com as demais fontes.

As entrevistas semiestruturadas aprofundaram os achados da observação e esclareceram respostas do questionário. O roteiro foi dividido em blocos relativos à trajetória e evolução da empresa; estrutura e processos; estilo de gestão e tomada de decisão; planejamento e metas; gestão de pessoas e cultura organizacional; ferramentas gerenciais; e sistemas de informação.

Foram entrevistados o proprietário e o gestor financeiro. O gestor financeiro respondeu por e-mail, em formato textual, a questões sobre controles e ferramentas gerenciais, limitações do sistema e das planilhas, controle de estoque e consequências dessas restrições para o planejamento, as compras e a tomada de decisão. Também indicou como prioritárias a análise SWOT, o 5W2H, o Balanced Scorecard e as cartas de controle.

O proprietário, com 65 anos, foi entrevistado presencialmente, com gravação em áudio e perguntas de aprofundamento. Foram abordados os marcos históricos da empresa, as mudanças estruturais, o crescimento, a estabilização recente, os desafios atuais e sua participação nas decisões estratégicas. A entrevista também contemplou o uso do sistema Syndata, as planilhas complementares e a formação de preços. Segundo o proprietário, a precificação parte do registro das notas fiscais e do lançamento no sistema, com incorporação dos tributos de entrada, frete e despesas operacionais. Em seguida, aplica-se um percentual de custo operacional calculado sobre o mês anterior e define-se a margem, com ajustes conforme o giro, o volume e as características do produto. Foram

ainda examinados os critérios de pesquisa de preços, a concorrência regional e o mercado digital como referência para aquisições e, de modo mais limitado, para preços.

O questionário estruturado reuniu 34 afirmativas distribuídas em seis seções analíticas, elaboradas a partir dos modelos de CVO de Churchill e Lewis (1983) e Adizes (1996) e da literatura sobre controladoria e contabilidade gerencial. O instrumento consta no Apêndice A e foi organizado da seguinte forma:

- Seção I - Estrutura e Formalização (itens 1 a 6): centralização decisória, definição de funções, padronização de processos e formalização da comunicação interna;
- Seção II - Estratégia e Crescimento (itens 7 a 11): orientação estratégica, planejamento, inovação e percepção de crescimento ou sobrevivência;
- Seção III - Gestão e Liderança (itens 12 a 16): centralização das decisões estratégicas, autonomia gerencial, profissionalização da gestão e uso de dados na tomada de decisão;
- Seção IV - Pessoas e Processos (itens 17 a 21): gestão de pessoas, capacitação, clima organizacional e indicadores de processos e desempenho;
- Seção V - Resultados e Desempenho (itens 22 a 26): evolução do faturamento, lucratividade, controle de custos, reinvestimentos e sinais de queda no desempenho;
- Seção VI - Ferramentas Gerenciais (itens 27 a 34): informações contábeis e financeiras, existência e confiabilidade de relatórios gerenciais, sistemas de informação e limitações das ferramentas de controle.

O questionário foi aplicado presencialmente no último mês de visitas, após dois meses destinados prioritariamente à observação e à construção de confiança. Os itens foram lidos para um participante por dia: proprietário na segunda-feira, gestor financeiro na terça-feira, Caixa 01 na quarta-feira e Caixa 02 na quinta-feira. Antes da aplicação, explicaram-se os estágios do CVO e os termos do instrumento, sobretudo aos participantes operacionais, menos familiarizados com ferramentas gerenciais e de controle. Após a orientação, não foram registradas dúvidas relevantes sobre os itens.

O acesso aos documentos e sistemas ocorreu durante as visitas. As rotinas do sistema relativas à operação e às contas a receber foram observadas junto às colaboradoras do caixa. O gestor financeiro disponibilizou a planilha de contas a pagar, e o proprietário, a planilha de formação de preços. A inspeção detalhada desses materiais ocorreu na etapa final, após a aplicação do questionário e a realização das entrevistas.

3.3 Procedimentos de análise e triangulação

A análise combinou a leitura descritiva do questionário, a análise temática das entrevistas e a organização das evidências da observação direta, posteriormente confrontadas com documentos internos e relatórios de vendas. As respostas do questionário foram dispostas por participante e por dimensão, com o cálculo da média dos itens de cada seção para cada respondente. Para a interpretação categórica da escala Likert, os valores 1 e 2 indicaram baixa presença ou baixa concordância; o valor 3, posição neutra ou intermediária; e os valores 4 e 5, alta presença ou alta concordância. As médias e categorias foram utilizadas para comparar as percepções dos níveis hierárquicos, sem aplicação de técnicas inferenciais, em razão da natureza do estudo e do número de participantes.

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo temática, com pré-análise, exploração do material e categorização, conforme Bardin (2011). As categorias derivaram do referencial sobre CVO e controladoria e dos temas emergentes do campo.

A triangulação foi operacionalizada pela comparação sistemática entre as fontes e os níveis hierárquicos. Divergências percebidas nas entrevistas, especialmente entre gestão e operação, foram confrontadas com a observação direta, os documentos e os dados de desempenho. Para examinar a evolução das vendas, foram utilizados os

faturamentos mensais de 2018, 2021, 2023, 2024 e 2025; no último ano, a média mensal foi calculada com base nos 11 meses disponíveis. A classificação interpretativa do estágio do CVO considerou conjuntamente os sinais estruturais, comportamentais e financeiros identificados nessas evidências.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Análise comparativa das percepções da gestão e da operação

Tabela 5
Síntese das respostas por seção do questionário e por respondente

Seção / Dimensão	Proprietário	Gestor Financeiro	Caixa 01	Caixa 02
I – Estrutura e formalização (itens 1 a 6)	2,67	3,83	3,83	3,5
II – Estratégia e crescimento (itens 7 a 11)	3,2	1,8	3,6	3
III – Gestão e liderança (itens 12 a 16)	2,8	2,6	4,8	3,4
IV – Pessoas e processos (itens 17 a 21)	2,4	2,2	3,8	3
V – Resultados e desempenho (itens 22 a 26)	3,6	3	3,4	3,8
VI – Ferramentas gerenciais e sistemas de informação (itens 27 a 34)	3,63	3,75	5	4,5
Sintese Geral	**3,09**	**2,97**	**4,15**	**3,62**

Nota: Dados da pesquisa

A Tabela 5 apresenta a síntese das respostas do questionário estruturado, organizadas por respondente e por seção analítica. Elas utilizadas apenas como recurso descritivo e comparativo, sem pretensão estatística, dado o reduzido número de respondentes. A leitura conjunta dessas tabelas evidencia um padrão claro de divergência de percepção entre os níveis hierárquicos da empresa. De modo geral, a gestão, representada pelo proprietário e pelo gestor financeiro, atribui avaliações mais baixas às dimensões relacionadas à estrutura, planejamento, profissionalização da gestão e uso de ferramentas gerenciais. Em contraste, os respondentes da operação tendem a atribuir avaliações mais elevadas a essas mesmas dimensões, especialmente no que se refere à clareza de funções, adequação dos controles e estabilidade do ambiente organizacional.

Essa diferença sugere que, enquanto a gestão reconhece fragilidades relevantes na formalização e no uso efetivo dos mecanismos de controle, a operação percebe o funcionamento cotidiano da empresa como satisfatório, associando a existência de rotinas básicas à presença de práticas de gestão estruturadas. Tal assimetria perceptiva é coerente com achados recorrentes na literatura sobre pequenas empresas, nas quais a operação tende a confundir a funcionalidade do dia a dia com profissionalização gerencial, ao passo que a gestão, por lidar diretamente com decisões estratégicas e restrições financeiras, apresenta uma leitura mais crítica do nível de maturidade organizacional.

4.2 Divergências de percepção e critérios de classificação das respostas

Tabela 6
Itens com maior divergência de percepção entre gestão e operação

Item	Dimensão	Gestão	Operação	Síntese da divergência
14	Profissionalização da gestão	Baixa	Alta	Gestão avalia menor grau de profissionalização
15	Decisões baseadas em dados	Baixa	Alta	Operação percebe maior uso de dados

16	Revisão do modelo de gestão	Baixa	Alta	Operação percebe maior adaptação do que a gestão
21	Existência de indicadores de desempenho	Baixa	Alta	Diferença conceitual sobre o que é “indicador”
27	Uso das informações gerenciais	Média	Alta	Operação avalia maior utilização
28	Qualidade das informações	Média	Alta	Percepções distintas sobre confiabilidade
30	Acesso às informações	Média	Alta	Operação relata maior facilidade de acesso

Nota: Dados da pesquisa

A Tabela 6 sintetiza os itens do questionário que apresentaram maior divergência de percepção entre gestão e operação. Para fins de interpretação metodológica, as respostas em escala Likert foram analisadas de forma categórica, considerando-se os valores 1 e 2 como indicativos de baixa presença ou baixa concordância, o valor 3 como posição neutra ou intermediária, e os valores 4 e 5 como indicativos de alta presença ou alta concordância com a afirmativa analisada. Essa classificação teve caráter exclusivamente interpretativo, sem pretensão de inferência estatística, sendo adequada à natureza qualitativa e ao tamanho do grupo de respondentes.

A aplicação desse critério evidencia que os maiores desalinhamentos se concentram em itens relacionados à formalização de processos, comunicação interna, planejamento de médio e longo prazo, uso sistemático de indicadores e profissionalização da gestão. Enquanto a operação tende a classificar esses aspectos como satisfatórios ou adequados, a gestão os avalia predominantemente como incipientes ou inexistentes. Essa divergência reforça a interpretação de que a empresa opera com controles básicos, porém pouco institucionalizados, e que tais controles não são percebidos de maneira homogênea pelos diferentes níveis organizacionais.

4.3 Evidências qualitativas das entrevistas e da observação direta

As entrevistas semiestruturadas e a observação direta aprofundam e contextualizam os achados do questionário. Do ponto de vista da gestão, especialmente do gestor financeiro, foi enfatizada a fragilidade dos controles gerenciais existentes, descritos como predominantemente operacionais e voltados ao cumprimento de obrigações imediatas, como contas a pagar, sem gerar informações consolidadas para planejamento ou apoio sistemático à tomada de decisão. Destacam-se, ainda, dificuldades significativas no controle de estoque, decorrentes da elevada variedade de itens, da utilização de anotações manuais para reposição e da baixa confiabilidade dos relatórios do sistema.

O proprietário, por sua vez, reconhece a centralização das decisões estratégicas e descreve práticas de controladoria fortemente baseadas em sua experiência e conhecimento tácito, especialmente no processo de formação de preços. Embora exista um cálculo estruturado de custos, impostos e margem, a etapa final da decisão permanece altamente dependente de julgamento individual, sem uso recorrente de indicadores formais ou análises sistemáticas de desempenho. A observação direta corrobora essas evidências, revelando uma organização funcional no cotidiano, porém marcada por improvisação, baixa formalização e ausência de rotinas gerenciais institucionalizadas. Esses achados qualitativos reforçam a leitura de que a empresa apresenta características típicas de organizações que operam em estágios intermediários do CVO, nas quais a sobrevivência já foi superada, mas os mecanismos de controle ainda não sustentam o crescimento.

4.4 Síntese integrada dos resultados empíricos

De forma integrada, os resultados do questionário, das entrevistas, da observação direta e dos dados objetivos de vendas convergem para um diagnóstico consistente. A empresa apresenta controles operacionais básicos, funcionamento estável e capacidade de manter suas atividades, mas carece de práticas estruturadas de gestão e controladoria. As vendas demonstram um padrão de estabilização nos últimos anos, corroborando a percepção de ausência de crescimento sustentado relatada pela gestão. A divergência de percepção entre gestão e operação, aliada à centralização decisória e à baixa institucionalização dos controles, indica um ambiente organizacional funcional, porém limitado em termos de planejamento, aprendizagem e evolução gerencial.

4.4.1 Evidências objetivas de desempenho: evolução das vendas

A análise dos dados objetivos de vendas, apresentados na Tabela 7, reforça o diagnóstico construído a partir das demais fontes. Observa-se um padrão de estabilização do faturamento ao longo do período analisado, sem evidências de crescimento sustentado. Esse comportamento corrobora as percepções relatadas pela gestão nas entrevistas e confirma, sob uma perspectiva quantitativa, a condição intermediária da empresa, caracterizada pela manutenção das operações, porém com limitações internas que dificultam a retomada do crescimento. Assim, os dados de vendas atuam como elemento de validação empírica da interpretação do estágio do Ciclo de Vida Organizacional identificada no estudo.

Tabela 7
Tabela de Recorte da Evolução do Faturamento Mensal (2018–2025)

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média Mensal de Vendas R$ (Milhares)
2018	R$ 145.257	R$ 151.919	R$ 161.928	R$ 134.721	R$ 143.751	R$ 158.239	R$ 170.414	R$ 172.607	R$ 136.804	R$ 148.552	R$ 129.412	R$ 139.544	R$ 149.421
2021	R$ 140.752	R$ 119.808	R$ 158.764	R$ 139.590	R$ 130.591	R$ 126.457	R$ 141.934	R$ 132.461	R$ 122.198	R$ 130.926	R$ 127.124	R$ 119.640	R$ 132.529
2023	R$ 157.267	R$ 133.720	R$ 168.591	R$ 133.401	R$ 142.820	R$ 136.785	R$ 177.522	R$ 158.103	R$ 135.399	R$ 133.166	R$ 135.652	R$ 152.830	**R$ 147.604**
2024	R$ 146.250	R$ 129.023	R$ 140.362	R$ 140.575	R$ 147.048	R$ 141.296	R$ 149.689	R$ 163.319	R$ 151.802	R$ 155.068	R$ 132.559	R$ 135.269	**R$ 144.355**
2025	R$ 147.544	R$ 130.655	R$ 122.869	R$ 115.890	R$ 125.199	R$ 117.890	R$ 141.472	R$ 140.409	R$ 140.115	R$ 133.689	R$ 118.010	N/D	R$ 130.340 *

Nota: Dados da pesquisa (2025). *Média de 2025 calculada com base em 11 meses.

4.5 “Entre Crescimento E Sobrevivência”: Interpretação Analítica Do Título

Os achados empíricos permitem compreender o título do estudo como uma categoria analítica, e não apenas como recurso retórico. A Empresa Melo não se encontra em um estágio clássico de sobrevivência, uma vez que apresenta estabilidade operacional, base de clientes consolidada e capacidade de sustentar suas operações. Entretanto, tampouco evidencia características compatíveis com um estágio de crescimento estruturado, como planejamento formal, descentralização decisória, uso sistemático de indicadores e institucionalização de práticas de controladoria.

Nesse sentido, a empresa ocupa uma posição intermediária, caracterizada por estabilidade operacional combinada com limitações gerenciais que restringem sua capacidade de avançar no Ciclo de Vida Organizacional. Essa condição “entre crescimento

e sobrevivência" é sustentada pela presença de controles básicos, porém não formalizados, pela dependência do proprietário para decisões estratégicas e pela ausência de mecanismos que permitam transformar informações operacionais em aprendizado organizacional e suporte efetivo à tomada de decisão. Assim, o título reflete a tensão identificada no estudo, na qual a empresa mantém sua operação, mas enfrenta barreiras internas para evoluir em direção a estágios mais avançados de maturidade organizacional.

5. Considerações finais

Os resultados deste estudo indicam que a Empresa Melo apresenta características compatíveis com um estágio intermediário do Ciclo de Vida Organizacional, situado entre a superação da sobrevivência e a dificuldade de sustentar um novo ciclo de crescimento. Embora a empresa demonstre estabilidade operacional, base de clientes consolidada e capacidade de manter suas atividades, os achados empíricos revelam limitações relevantes na institucionalização de práticas de gestão e de controladoria, o que compromete sua capacidade de avançar para estágios mais estruturados do ciclo de vida. Assim, a pergunta de pesquisa é respondida ao evidenciar que o estágio organizacional da empresa está diretamente ligado à forma como seus mecanismos de controle são utilizados, percebidos e incorporados à rotina decisória. Confirmando assim, que a limitação desses mecanismos constitui um fator explicativo para a permanência da empresa em um estágio intermediário do CVO.

A análise integrada das diferentes fontes de evidência mostrou que, apesar da existência de controles operacionais e instrumentos básicos, estes não se configuram como práticas gerenciais sistemáticas. Os controles são utilizados predominantemente para atender demandas imediatas, como obrigações financeiras e exigências fiscais, e permanecem fortemente centralizados no proprietário. Essa configuração limita o uso das informações para planejamento, aprendizagem organizacional e orientação estratégica, resultando em uma gestão predominantemente reativa, baseada em experiência e julgamento individual, mais do que em indicadores e análises formais.

À luz das fragilidades empíricas identificadas, os resultados do estudo permitem indicar, de forma analítica, artefatos de controladoria coerentes com a transição da empresa para um estágio mais estruturado do Ciclo de Vida Organizacional. As limitações observadas no controle de estoque e no planejamento sugerem a necessidade de instrumentos que ampliem a visibilidade dos custos e da operação, como o orçamento empresarial e práticas de gestão baseadas em atividades. A elevada centralização decisória e a ausência de indicadores formais apontam para a relevância de mecanismos como a contabilidade por responsabilidade e o uso de indicadores de desempenho organizados de forma integrada. Nesse sentido, frameworks como o Balanced Scorecard emergem não como ferramentas sofisticadas, mas como meios de comunicação de metas, alinhamento estratégico e descentralização gradual do controle. Tais artefatos não representam uma ruptura com a realidade da empresa, mas sim um passo intermediário de institucionalização dos controles, compatível com seu porte, trajetória e estágio atual.

A partir dessas evidências empíricas, a controladoria não se apresenta como um elemento acessório, mas como um meio potencial de transição organizacional. Os achados do estudo sugerem que, sem a institucionalização de práticas mais estruturadas de controle, a empresa tende a permanecer em uma condição de estagnação relativa, caracterizada pela manutenção das operações sem avanço significativo em termos de crescimento planejado. Ferramentas gerenciais já discutidas no artigo, como maior formalização de processos, definição clara de responsabilidades, uso sistemático de indicadores e ampliação do papel das informações contábeis e financeiras no processo decisório, emergem como mecanismos centrais para romper esse limite e sustentar a evolução organizacional.

Os resultados também permitem ajustar a lógica causal frequentemente adotada na literatura, ao indicar que não é apenas o estágio do ciclo de vida que determina os mecanismos de controle utilizados, mas que a forma como esses mecanismos são concebidos, utilizados e institucionalizados influencia diretamente o estágio em que a organização se encontra. No caso analisado, a baixa formalização e o uso restrito das ferramentas de controladoria contribuem para a permanência da empresa em um estágio intermediário, mesmo após décadas de operação e experiência acumulada.

Como contribuição, o estudo evidencia que a análise do Ciclo de Vida Organizacional em pequenas empresas deve considerar não apenas características estruturais ou de desempenho, mas, sobretudo, o papel ativo dos mecanismos de controle gerencial na sustentação do crescimento. Ao articular percepções internas, práticas observadas e dados objetivos de desempenho, o artigo reforça a relevância da controladoria como elemento-chave na compreensão das trajetórias organizacionais de pequenas empresas, especialmente naquelas que se encontram “entre o crescimento e a sobrevivência”.

Referências

Adizes, I. (1996). *Os ciclos de vida das organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito*. Pioneira.

Albuquerque, A. F., & Szabo, A. P. M. (2022). Os projetos conceituais do ciclo de vida das organizações são adequados para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas? *Revista da Micro e Pequena Empresa, 16*(1), 96–110. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8733539

Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: Estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *REGEPE, 7*(3), 110–140. https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.737

Anjos, L. C. M., Miranda, L. C., Silva, D. J. C., & Freitas, A. R. F. (2012). Uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: Um estudo a partir da percepção dos gestores. *Revista Universo Contábil, 8*(1), 86–104.

Antonovz, T., Panucci-Filho, L., & Espejo, M. M. S. B. (2009). Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: Um estudo de caso. *Anais dos Seminários em Administração, 12*. São Paulo, SP, Brasil.

Araújo, D. H. P. P., & Araújo, T. R. P. (2015). Análise do ciclo de vida organizacional: Estudo em empresas familiares no Distrito Federal. *Universitas Gestão e Tecnologia, 5*(2), 79–89. https://www.publicacoes.uniceub.br/gti/article/download/3552/2858

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70. https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf

Bernardes, D. P. G., & Miranda, L. C. (2011). Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: Lições para futuros empreendedores. *Revista da Micro e Pequenas Empresas, 5*(3), 84–98.

Beuren, I. M., Barp, A. D., & Filipin, R. (2013). Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. *ConTexto, 13*(24), 79–92.

Carvalho, J. R. M., & Lima, M. D. (2011). Práticas gerenciais em MPEs do comércio de confecções da cidade de Souza/PB. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 5*(3), 39–65.

Catelli, A. (2001). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON*. Atlas.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review, 61*(3), 30–50.

Correia, R. B., Silva, M. R. A., & Frezatti, F. (2011). Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios organizacionais. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5*(1), 1–15. https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos112011/537.pdf

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed. https://www.academia.edu/95271542/_Livro_CRESWELL_John_W_PROJETO_DE_PESQUISA_M%C3%89TODOS_QUALITATIVO_QUANTITATIVO_MISTO_2010_

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage. https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/flick-2009-an-introduction-to-qualitative-research-full-book.pdf

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review, 50*(4), 37–46. https://ils.unc.edu/daniel/131/cco4/Greiner.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017–2022*. IBGE. https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html

Lacerda, J. B. (2006). A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): Necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (160), 39–53.

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 34*(2).

Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis, 11*(4), 339–354. https://libres.uncg.edu/ir/uncp/f/Organizational%20Life%20Cycle_A%20Five%20Stage%20Empirical%20Scale.pdf

Luz, K. G., Magalhães, M. G., Dias, R. I. R., & Francisco, T. V. (2011). Análise do ciclo de vida organizacional nas micro e pequenas empresas. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30814276.pdf

Mallmann, L., & Agliardi, A. (2017). O ciclo de vida e o desenvolvimento das microempresas: Um estudo do litoral norte gaúcho. *Colóquio, 14*(2), 119–139. https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/download/721/554/1652

Muler, E. T. C., & Beuren, I. M. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade, 26*(76).

Oliveira, J., & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial, 5*(1), 155–176. https://www.academia.edu/80266402/Ciclo_De_Vida_Organizacional_Alinhamento_Dos_Est%C3%A1gios_Das_Pequenas_Empresas_Em_Quatro_Dimens%C3%B5es

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura e aplicação* (5ª ed.). Atlas. https://pt.scribd.com/document/644086358/controladoria-estrategica-e-operacional-clovis-padoveze

Queiroz, L. M. N. (2005). *Investigação do uso da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas da Região do Seridó Potiguar* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNB/UFPE/UFPB/UFRN.

Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (1996). *Manual del controller: Funciones, procedimientos y responsabilidades* (G. H. Luque, Trad.). Deusto.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *10 fatores-chave de sucesso no varejo de materiais de construção*. Portal Sebrae. https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-fatores-chave-de-sucesso-no-varejo-de-materiais-de-construcao,06972877a15a1810VgnVCM100000d701210aRCRD

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Anuário do trabalho nas micro e pequenas empresas: 2023*. SEBRAE. https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/es/arquivos/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena-empresa,159f438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD

Silva, I. A. (2023). *Ciclo de vida organizacional e longevidade de uma empresa centenária*. Universidade Federal de Uberlândia. https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/39728

Silva, M. C., Pereira, R. A., & Cândido, G. A. (2022). Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie, 23*(3), 1–26.

Silva, W. A. C., Jesus, D. K. A., & Melo, A. O. (2010). Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias. *Revista de Gestão, 17*(3), 245–263.

Souza, L. E. (2008). *Fundamentos de contabilidade gerencial: Um instrumento para agregar valor*. Curitiba.

Teixeira, R. M., Dantas, C. F., & Lima, S. F. A. (2018). Uso do método do estudo de caso na pesquisa em empreendedorismo. *Gestão & Regionalidade, 34*(102), 193–210.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

Zapellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2016). O uso da triangulação em teses e dissertações de programas de pós-graduação em administração no Brasil. *Revista de Administração e Empreendedorismo, 1*(1), 38–54.