

## A Logística e o Processo de Crescimento das Organizações: A Teoria do Ciclo de Vida

### *The Logistics for the Process on Firm's Growth: The Life-Cycle Theory*

**João José Matos Ferreira<sup>1</sup>, Susana Garrido Azevedo<sup>1</sup>, Maria Rosa Pires da Cruz<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD. Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Estrada do Sineiro 6200 209, Covilhã, Portugal. E-mail: jjmf@ubi.pt, sazevedo@ubi.pt <sup>2</sup>Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. E-mail: piresdacruz@gmail.com

**RESUMO.** A abordagem da teoria de ciclo de vida tem sido utilizada como um instrumento de análise do crescimento das organizações. Os estudos sobre esta teoria sugerem que o crescimento das organizações envolve comportamentos consistentes e pré-estabelecidos. Vários investigadores argumentam que as organizações percorrem várias etapas de desenvolvimento nas quais são encontrados diferentes problemas, resultado dos diferentes estilos de gestão, prioridades e configurações estruturais. A presente investigação centra-se na importância da logística para o estudo do processo de crescimento das Pequenas e Médias Empresas do ramo de hotelaria e restauração de São Vicente (Cabo Verde), tendo por base a teoria do ciclo de vida. Foi desenvolvido um estudo qualitativo aplicado a quatro pequenas e médias empresas. Constatou-se que, à luz da teoria do ciclo de vida, as empresas em estudo apresentaram características distintas relativamente à estratégia, à estrutura, ao contexto e ao estilo de tomada de decisão. A logística foi apontada como uma dimensão importante no crescimento das empresas e que poderá ser estudada em investigações futuras sobre a teoria do ciclo de vida.

**Palavras-chave:** Teoria do ciclo de vida, logística, estratégia.

**ABSTRACT.** Approach of the life-cycle theory has been utilized as an instrument of analysis of the organization's growth. Studies about this theory suggest that the growth of the organizations involves consistent and pre-established behaviors. Several investigators argue that organizations cross some phases of development, in which are found different problems, result from different styles of management, priorities and structural configurations. The present research focuses on the importance of the logistics for the process of small and medium-sized enterprise (SME) growth of lodge sector in S. Vicente (Cape Vert), based on the sustained acknowledges of the life cycle theory. It was developed a qualitative research applied to four SME. It argued that, to the light of the cycle-life theory, firms in study presented distinct characteristics relatively to the strategy, to the structure, to the context and to the style of decision-making. The logistics was founded as an important dimension on firm's growth and in this sense we suggest the integration of this dimension on future research about the life-cycle theory.

**Keywords:** Life-cycle theory, logistics, strategy.

**(Recibido: 2 de abril de 2008. Aceptado: 26 de mayo de 2008)**

## INTRODUÇÃO

Os problemas particulares das organizações enfrentados num dado período de tempo, parecem estar fortemente associados com a posição da empresa numa etapa particular de crescimento (Galbraith, 1982; Kanzanjian, 1988; Ferreira, 2003). Vários investigadores (Adizes, 1996; Greiner, 1972; Lyden, 1975; Kimberly, 1979) têm sugerido que a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser prognosticáveis através de modelos de ciclo de vida. Estes modelos podem ajudar a entender a complexidade do fenómeno de crescimento das organizações (Quinn e Cameron, 1983). Todas as organizações, ao longo do seu crescimento, atravessam etapas distintas com características próprias (Greiner, 1972; Kimberly, 1979).

Para Greiner (1972), investigador mais referenciado na literatura, a dimensão mais óbvia e essencial para qualquer modelo de desenvolvimento é o ciclo de vida de uma organização. Como as etapas do ciclo de vida das organizações são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, enfrentando mais cedo os problemas futuros ou evitando-os por completo (Adizes, 1996; Dodge e Robbins, 1992; Scott e Bruce, 1987). Segundo Kanzanjian (1988) os gestores devem estar em condições de prognosticar os problemas futuros, preparando soluções estratégicas para enfrentar estes problemas antes que uma “revolução” se torne insustentável. Ao longo dos anos têm sido propostos vários modelos de ciclo de vida. O número de etapas do ciclo de vida das organizações, desde a concepção até ao declínio, varia consoante o modelo. Num mundo cada vez mais complexo e dinâmico, as organizações enfrentam várias mudanças, tanto internas como externas, que suscitam respostas rápidas e eficientes, mais precisamente: (i) surgimento de clientes cada vez mais exigentes; (ii) globalização dos negócios (Fawcett e Closs, 1993, Boyson e outros, 1995; Christopher, 1998; Demkes e Tavasszy, 2000); (iii) novas tecnologias de informação e comunicação (Bradley, 1998; Almeida, 2000; Bernardou e Tremblay, 2000); (iv) novas filosofias de produção (Tompkins, 1995; Skjoett-Larsen, 2000) e (v) alteração nas prioridades competitivas das empresas (Greis e Kasarda, 1997; Flidner e Vokurka, 1997; Chow e Heaver, 1995).

Neste contexto, a logística poderá ser um aliado

precioso para alcançar ou manter vantagens competitivas, bem como poderá ajudar as organizações a manterem-se ou a transitarem de uma etapa do ciclo de vida para outra. Para Heskett (1977), a logística pode marcar a diferença entre o sucesso e o fracasso dos negócios. Do mesmo modo, as mudanças tecnológicas e mercados emergentes abrem novas formas de reorganizar, adaptar e otimizar o fluxo dos materiais e dos produtos acabados (Dornier *et al*, 2000). Para Bowersox e Closs (1996), a logística engloba a responsabilidade de gerir o desenho e a administração do sistema de controlo dos fluxos, estratégias de armazenamento dos materiais e dos produtos finais, para o máximo benefício das empresas.

Com esta investigação pretende-se analisar o processo de crescimento das pequenas e médias empresas, em particular identificar os problemas e obstáculos que as empresas enfrentam com o seu crescimento, realçando a importância da logística nesse processo segundo a teoria do ciclo de vida. O estudo é desenvolvido no contexto geográfico da Ilha de São Vicente, Cabo Verde. Numa economia que depende fortemente das importações (cerca de 80% provém da Europa), torna-se relevante efectuar estudos económicos e de carácter científico sobre a situação das organizações existentes de modo a incentivar e a contribuir para o crescimento das mesmas.

O estudo está estruturado do seguinte modo: Em primeiro lugar são apresentadas as principais abordagens teóricas do ciclo de vida das organizações onde se procederá à caracterização das etapas do ciclo de vida organizacional e se abordará a ligação entre a logística e o ciclo de vida. Em segundo lugar descrever-se-á, em termos metodológicos, a unidade de análise, o método qualitativo adoptado e a caracterização das empresas entrevistadas. Por último, apresentar-se-ão as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

### ABORDAGENS TEÓRICAS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento de qualquer organização, independentemente da sua dimensão, tende a seguir um modelo previsível que normalmente é caracterizado por etapas sequenciais e progressivas. O conhecimento do meio envolvente das organizações e dos obstáculos enfrentados nas várias etapas do ciclo de vida é necessário para entender o

processo de desenvolvimento das organizações e os tipos de “assistência” necessários para a sobrevivência e crescimento das mesmas (Dodge e Robbins, 1992; Moores e Yuen, 2001).

Vários investigadores argumentam que as organizações percorrem várias etapas de crescimento onde são encontrados diferentes problemas, resultado dos diferentes estilos de gestão, prioridades e configurações estruturais (Hanks *et al.*, 1994; Ferreira, 2003) adaptando, conseqüentemente, diferentes estratégias e procedimentos (Beverland e Lockshin, 2001). O conhecimento prévio do que se pode esperar na etapa seguinte de desenvolvimento faz com que o modelo de crescimento seja útil no planeamento futuro das organizações (Scott e Bruce, 1987). No entanto, estes modelos têm sido fortemente criticados. De acordo com Kimberly e Miles (1980), duas críticas podem ser identificadas: os organismos biológicos atravessam etapas de desenvolvimento claras e definidas, enquanto que nas etapas do ciclo de vida das organizações não existe uma linha de sequência inevitável; a morte é um facto inevitável da vida biológica, no entanto, nas organizações não existe nada que implique a inevitabilidade a sua falência.

Penrose (1952), a maior crítica da análise biológica aplicada às organizações, entende que as evidências avaliadas não suportam a teoria segundo a qual as organizações têm um ciclo de vida caracterizado por transições consistentes, através de etapas reconhecidas de desenvolvimento similares às da vida dos organismos. As organizações, ao contrário dos organismos biológicos, têm (ou deviam ter) capacidade de auto-determinação. Para Phelps *et al.* (2007), as empresas não atravessam etapas de ciclo de vida, mas sim, enquanto crescem, enfrentam vários problemas que quando atingem um determinado nível crítico denominado de “pontos extremos”, têm que ser resolvidos com sucesso, se a empresa pretende continuar a crescer.

Para Scott e Bruce (1987), as etapas de desenvolvimento atravessadas pelas organizações podem ser igualadas às do ciclo de vida dos produtos e, tal como estes, as organizações não se movimentam através do ciclo com a mesma rapidez mas, ao contrário dos produtos, podem ficar na mesma etapa durante um período considerável de tempo. Vários autores (Greiner, 1972; Kimberly e Miles, 1980; Galbraith, 1982; Churchill e Lewis, 1983; Miller e Friesen, 1984; Smith *et al.*, 1985; Scott e

Bruce, 1987; Kazanjian, 1988; Adizes, 1996) debruçaram-se sobre este tema, propondo modelos do ciclo de vida das organizações e enfatizando diferentes factores para explicar as mudanças típicas que ocorrem nas empresas ao longo do tempo. Recentes investigações (Abetti, 2000; Beverland e Lochshin, 2001; Ferreira, 2003; Frohlich *et al.*, 2007) têm-se debruçado sobre este tema, propondo modelos do ciclo de vida das organizações e enfatizando diferentes factores para explicar as mudanças típicas que ocorrem nas empresas ao longo do tempo.

Embora fossem propostos muitos modelos do ciclo de vida, a estrutura geral é similar: o ponto de partida é o esforço pela autonomia na criação e desenvolvimento de uma organização viável, seguido da expansão e estabilidade (Dodge e Robbins, 1992). A única definição sobre as etapas do ciclo de vida encontrada na literatura foi exposta por Hanks *et al.* (1994) que referiu que cada etapa do ciclo de vida consistia numa única configuração de variáveis relacionadas com o contexto e a estrutura das organizações.

Apesar de vários autores terem examinado variáveis diferentes na análise da evolução das organizações, o consenso é de que a natureza do desenvolvimento das organizações é completamente estruturada (Miller e Friesen, 1984; Ferreira, 2003). De acordo com estes autores, as diferenças de uma etapa para outra é explicada por variáveis de estratégia, estrutura, contexto e estilo de gestão.

## CARACTERIZAÇÃO DAS ETAPAS DE CICLO DE VIDA

Os modelos do ciclo de vida das organizações referem que todas as organizações atravessam etapas previsíveis de crescimento e as suas estratégias, estruturas e actividades correspondam com as suas etapas de desenvolvimento (Gray e Ariss, 1985). Para facilitar a identificação e caracterização das etapas do ciclo de vida a caracterização do ciclo de vida das organizações, é apresentado na tabela 1 um resumo das características chave do modelo de ciclo de vida, seguido na investigação e preconizado por Ferreira (2003) que identifica cinco etapas: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Diversificação e Declínio.

- **Etapa de Nascimento:** A etapa de “nascimento”, corresponde ao período em que uma nova

**Tabla 1 – Características chave das etapas do ciclo de vida**

Etapas do ciclo de vida	Situação	Organização	Inovação e estratégia
<b>Nascimento</b>	- Organizações pequenas - Jovens - Dominado pelos proprietários	- Estrutura informal - Poder centralizado - Métodos de tomada de decisões e processamento de informação imperfeitos	- Considerável inovação dos produtos - nichos estratégicos - um nível de risco considerável
<b>Crescimento</b>	- Organizações de tamanho médio - Velhas - Multiplicidade de accionistas - Meio envolvente mais heterogéneo e competitivo	- Estrutura um pouco formal; - Moderada diferenciação; - Menos centralizada; - Início do desenvolvimento de um sistema formal de processamento de informações e de tomada de decisões.	- Incremento de inovação na linha dos produtos; - Crescimento rápido - Alargamento do produto/mercado para áreas relativamente fechadas.
<b>Maturidade</b>	- Grandes - Continuam velhas - Proprietários dispersos - Meio envolvente continua heterogéneo e competitivo	- Estrutura Formal e burocrática - Moderada diferenciação - Moderada centralização - Sistema formal de processamento de informações e de tomada de decisões	- Consolidação das estratégias de produto/mercado - Conservadorismo - Crescimento lento.
<b>Diversificação</b>	- Meio envolvente muito heterogéneo, competitivo e dinâmico	- Diferenciação alta; - Controlo sofisticado no rastreio e na comunicação e processamento de informação; - Maior análise formal na tomada de decisões.	- Estratégias de produto/mercado diversificadas - Nível alto de risco na tomada de decisões e no planeamento; - Inovação considerável - Crescimento rápido
<b>Declínio</b>	- Meio envolvente homogéneo e competitivo	- Estrutura formal e burocrática; - Diferenciação e centralização moderada - Sistema de processamento de informação e de tomada de decisões são pouco sofisticados.	- Baixo nível de inovação; - Consolidação do produto/mercado - Liquidação de subsidiárias; - Aversão ao risco - Crescimento lento

Fonte: Adaptado de Ferreira (2003)

organização tenta tornar-se numa entidade viável (Miller e Friesen, 1984). As organizações, que se encontram nesta etapa, são caracterizadas por serem novas, dominadas pelos donos e terem estruturas simples e informais (Miller e Friesen, 1984). Esta etapa foi sustentada pela etapa de “criatividade” de Greiner (1972) e pela etapa “empresarial” de Quinn e

Cameron (1983). Na etapa “criatividade” proposto por Greiner (1972), a ênfase é colocada sobre a criação de um produto e de um mercado. O problema desta etapa surge à medida que a organização cresce, devido à necessidade de maiores esforços de produção, que requerem o conhecimento de métodos eficientes de fabricação. O aumento do número de

empregados torna difícil a sua gestão somente através de uma comunicação informal. A etapa “empresarial” proposta por Quinn e Cameron (1983) é caracterizada pela presença de inovação, criatividade, actividades empreendedoras e fraco planeamento e coordenação.

- **Etapa de Crescimento:** Esta etapa ocorre quando as organizações já estabeleceram as suas competências diferenciadoras e já experimentaram algum sucesso no mercado com alguns produtos (Adizes, 1996). A ênfase nesta etapa reside no crescimento rápido das vendas e na acumulação de recursos numa tentativa de realizar vantagens em grandes escalas. Nesta etapa, as organizações adoptam uma estrutura hierárquico-funcional, delegam alguma autoridade aos gestores seniores e os procedimentos são formalizados. Para Adizes (1996), nesta etapa a orientação da empresa está voltada para o mercado, embora apenas numa óptica de vendas, o que pode trazer sérios problemas no crescimento futuro das organizações. A empresa em vez de se preocupar em planejar, organizar ou posicionar-se para as oportunidades futuras que poderá criar, encontra-se organizada em torno das pessoas e não das tarefas e cresce de forma não planeada, reagindo às oportunidades. Sendo assim, as organizações para sobreviverem necessitam de desenvolver os seus sistemas administrativos e institucionalizar a sua liderança (Adizes, 1996).

- **Etapa de Maturidade:** As organizações que se encontrem nesta etapa são caracterizadas, por apresentarem um nível de vendas estável, um baixo nível de inovação e uma maior burocracia na estrutura organizacional. Os objectivos tornam-se mais fáceis de alcançar e o funcionamento da organização mais eficiente. Esta etapa corresponde à etapa “controlo e formalização” de Quinn e Cameron (1983) à etapa de “estabilidade” de Adizes (1979). Na etapa “controlo e formalização” de Quinn e Cameron (1983), as organizações são caracterizadas pela estabilidade organizacional, eficiência na produção, regras, procedimentos e o conservadorismo. A eficiência é definida como o principal critério no processo interno. De acordo com Adizes (1979), na etapa de “estabilidade” o espírito empreendedor diminui e a integração aumenta. A organização ainda está forte mas vai perdendo alguma flexibilidade, criatividade, inovação e faltam incentivos à mudança que ajudaram anteriormente a atingir a plenitude. Nesta etapa, geralmente, as organizações já conquistaram uma posição estável no mercado e já adquiriram uma

sensação de segurança, ainda que esta se revele infundada a longo prazo.

- **Etapa de Diversificação:** Esta é tipicamente uma etapa de expansão do produto/mercado. Numa primeira fase, as organizações adoptam uma estrutura por divisões com o objectivo de enfrentarem da melhor forma possível, a complexidade e heterogeneidade do mercado (Miller e Friesen, 1984). Pela mesma razão, é dada uma ênfase elevada ao controlo sofisticado e aos sistemas de planeamento. Esta etapa foi sustentada pela etapa de “elaboração de estrutura” de Quinn e Cameron (1983), donde as organizações tentam enfrentar o meio envolvente externo de forma a se renovarem e/ou expandirem os seus domínios. A descentralização da estrutura e o balanço entre a diferenciação e a integração é necessária nesta etapa em que as organizações procuram mercados diversificados, novos produtos e oportunidades de crescimento.

- **Etapa de Declínio:** Para Miller e Friesen (1984), esta etapa é caracterizada por uma estagnação à medida que os mercados se saturam e as empresas começam a entrar em declínio. Os lucros decrescem por causa dos desafios externos e pela ausência de inovação. As organizações nesta etapa apresentam as seguintes características: estrutura formal e burocrática; diferenciação e centralização moderada, e o sistema de processamento de informação e os métodos de tomada de decisão são poucos sofisticados. O ponto mais característico das organizações na etapa de declínio é a falta ou ausência de desenvolvimento de um bom mecanismo de processamento de informação. A análise para descobrir novas condições competitivas e/ou as preferências dos consumidores é quase inexistente, existindo ainda uma escassez de controlo efectivo.

## LIGAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E CICLO DE VIDA

A importância da logística tem sido realçada por muitos autores, dentro e fora da logística, que a têm considerado como uma nova arma competitiva ao serviço das empresas (Waller, 1998), como uma fonte de vantagem competitiva sustentada (Olavarrieta e Ellinger, 1997) e também como o sustentáculo da estratégia de qualquer empresa (Heskett, 1977). A sua importância é bem ilustrada por Bowersox e Closs (1996:3) quando referem que “a logística acontece em todo o mundo, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana e cinquenta e duas semanas por

ano”. Ou, por Christopher (1998), quando refere também que a logística proporciona a rede que suporta a vida do dia-a-dia. Também em termos empresariais, a logística assume enorme importância. De facto, ela permite que, a par do produto, os clientes tenham também acesso a um conjunto de serviços de valor acrescentado, que passam muitas vezes por opções de entrega personalizadas, participação em programas integrados de planeamento e previsão e também pelo acesso electrónico às encomendas (Keebler *et al.*, 1999).

De uma forma mais sistematizada, a importância da logística advém do facto de esta agregar ao produto valor de lugar, de tempo (Haven, 1995), de qualidade, de informação (Novaes, 2001) e de forma (Lambert e Stock, 1999). Actualmente, a importância da logística advém também da possibilidade que dá às empresas de eliminarem tudo o que não acrescenta valor. Com a escassez de recursos que se faz sentir e a necessidade de haver uma melhor afectação dos mesmos, a logística permite, de facto, uma optimização na utilização dos recursos. Através dela, e fazendo justiça à posição que ocupa na cadeia de valor, consegue-se eliminar do processo tudo o que não acrescenta valor para o cliente, como sejam, custos, perdas de tempo e não-qualidade (Novaes, 2001). Desta forma, importará analisar também se a logística desempenha algum papel de realce no crescimento das empresas, ou seja, será que a logística ajudará as empresas a passarem de uma etapa de ciclo de vida para outra?

Para analisar esta presumível ligação convém lembrar que, de acordo com Heskett (1977), o verdadeiro objectivo da logística é perceber de que forma as empresas podem posicionar as suas competências logísticas para ganhar vantagens competitivas. Para o mesmo autor, a logística deve ser vista como parte essencial da estratégia das organizações e pode delimitar a fronteira entre o sucesso ou o fracasso das mesmas. Este capítulo será elaborado com base nesta nova visão da logística, cuja origem, advém da necessidade das organizações se diferenciarem dos concorrentes num mercado cada vez mais dinâmico e mais global.

Actualmente, a globalização da economia representa uma das mais dinâmicas e importantes influências na competição das empresas (Fawcett e Closs, 1993). Segundo estes autores, devido a este fenómeno, uma das maiores mudanças que as organizações têm que enfrentar é produzir e entregar bens/serviços em

grandes quantidades com um custo baixo. Nesta perspectiva, a logística representa uma base de suporte essencial para as organizações. Bagchi e Virum (1998) reforçaram esta ideia, referindo que quando a competição se intensifica, as decisões tornam-se mais globais e, a logística converte-se numa área estratégica importante e uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, as mudanças no meio envolvente interno e externo influenciam o ciclo de vida das organizações, impulsionando a transição de uma etapa para outra, o que pode causar ameaças para as práticas existentes ou criar oportunidades para um novo crescimento e diversificação. Como foi reconhecido por Mintzberg (1984) as transacções emergem de pressões intrínsecas.

Uma das variáveis indicadas por Miller e Friesen (1984) para explicar as diferenças de uma etapa para a outra é a estratégia. Sendo assim, se a transição de uma etapa para outra é influenciada pelas estratégias adoptadas e, se a logística constitui uma “arma poderosa” em termos estratégicos, isto pressupõe que, a logística pode ser um factor-chave para as organizações transitarem de uma etapa para a outra. Se a logística for vista como um sistema integrado, principalmente ao nível dos fluxos informacionais, esta poderá ajudar as organizações, em qualquer uma das etapas do ciclo de vida anteriormente identificadas, tanto a se manterem como a passarem para a etapa seguinte. No entanto, tendo em conta que a logística tem maior impacto nas organizações que apresentam uma maior complexidade, e de acordo com a revisão da literatura do ciclo de vida, esta ajudará sobretudo as organizações que se encontrem nas etapas de crescimento, maturidade e renascimento, onde os processos são cada vez mais complexos, devido à evolução e crescimento das mesmas.

Como foi anteriormente referido, um dos problemas da etapa de crescimento reside na falta de planeamento e organização e, como tal para sobreviverem as organizações necessitam de desenvolver sistemas mais eficientes. Segundo Adizes (1996), na etapa de maturidade as organizações já conquistaram uma posição estável no mercado e já adquiriram uma sensação de segurança, ainda que esta se revele infundada, a longo prazo. A perda da criatividade, inovação e incentivo às mudanças nesta etapa pode levar as organizações ao fracasso. Neste contexto, a logística pode dar um importante contributo, quer na

simplificação dos fluxos informacionais e dos fluxos de produtos/serviços como também na introdução de processos inovadores e mais criativos nestes fluxos.

Por outro lado, analisando as actividades logística mais tradicionais e, dado que, na etapa de maturidade as vendas são elevadas, a utilização eficiente da logística poderá marcar a diferença para que esta situação seja mantida ou alterada. Isto porque, políticas eficientes de produção, marketing e vendas têm sempre por suporte a utilização eficiente das práticas logísticas (Bowersox e Closs, 1996). Neste sentido, não é possível vender em grandes quantidades se não houver um sistema adequado de transporte, armazenamento, gestão de stocks, processamento de encomendas e gestão de informação (principais actividades logística) para colocar os bens/serviços nos locais certos e no momento exacto. Heskett (1977) referiu a este propósito que o aumento da dimensão e complexidade das operações de negócio conjugado com os avanços tecnológicos suscita por parte das organizações respostas logísticas inovadoras com vista a atingirem vantagens diferenciadoras no mercado.

Na etapa de diversificação onde a expansão do produto/mercado num mercado complexo e heterogéneo, a logística também desempenha, pelas mesmas razões anteriormente apresentadas, um papel importante para tornar a entidade mais flexível. Aliás nesta etapa já existe uma ênfase elevada no controlo sofisticado e nos sistemas de planeamento. É de realçar que, a logística funcionando num lógica processual afecta todas as áreas funcionais das organizações. Assim sendo, se a caracterização das etapas do ciclo de vida advém do posicionamento das organizações em determinadas áreas, como a estratégia e a estrutura, a logística terá que necessariamente ter alguma influência no ciclo de vida das organizações.

## ASPECTOS METODOLOGICOS

### Unidade de Análise

Em termos de delimitação do estudo, a unidade de análise são as Pequenas e Médias Empresas (PME) do sector do Turismo, mais precisamente, do ramo de hotelaria e restauração, da ilha de São Vicente (segunda ilha mais povoada de Cabo Verde e a quarta mais pequena, sendo a área total de 227 Km<sup>2</sup>). Segundo dados do último censo, em 2000, do Instituto Nacional de Estatística (INE) de Cabo Verde, a

população desta ilha rondava cerca de 67.163 habitantes, maioritariamente jovem (66% com menos de 30 anos) e uma taxa anual de crescimento demográfico de 2,7%. Entretanto, estima-se que em 2005, a população da ilha era de 86.658 habitantes, a taxa de desemprego era de 24,4%, a esperança de vida era de 71 anos e a taxa de mortalidade infantil, de 27/1000 nascidos.

### Método Qualitativo

O método qualitativo é caracterizado pela postura de abertura e desconhecimento do objecto de estudo adoptado pelos investigadores, pelo tamanho reduzido das amostras utilizadas e pela flexibilidade dos procedimentos e técnicas. A escolha entre os diferentes métodos de investigação deverá depender dos objectivos que se pretendem alcançar (Silverman, 2001; Ezzy, 2002).

A entrevista constitui um dos elementos de recolha de informação da análise qualitativa, funcionando, nesta investigação, como uma fonte de informação complementar à análise quantitativa. A entrevista trata-se de uma conversação efectuada face a face, de forma metódica (Ghiglione e Matalon, 1997; Marconi e Lakatos, 2003), a fim de obter informações a respeito de determinado assunto ou problema, constituindo o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas vinculadas por um indivíduo (Albarelló *et al.*, 1997). A técnica de recolha de dados por meio de entrevista oferece várias vantagens, mas também limitações. Como vantagens são apontadas as seguintes: (i) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz; (ii) oferece a oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos (Marconi e Lakatos, 2003); (iii) conseguir explorar ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos (Bell, 1997). Por outro lado, uma das limitações mais apontadas na literatura é a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador, quer seja pelo seu aspecto físico, pelas suas atitudes, ideias e opiniões (Ghiglione e Matalon, 1997; Silverman, 2001; Ezzy, 2002; Marconi e Lakatos, 2003).

Existem vários tipos de entrevistas. Elas podem ser classificadas em função dos seus objectivos (por exemplo, para objectivos políticos, para fins de marketing), do número de indivíduos que incluem

(individuais e colectivas) e do seu grau de formalização. Quanto a este último aspecto, as entrevistas são frequentemente (Ghiglione e Matalon, 1997; Bell, 1997; Marconi e Lakatos, 2003) classificadas em entrevistas completamente formais (fechadas e estruturadas), entrevistas completamente informais (abertas ou não estruturadas) e entrevistas semi-formais (guiadas ou semi-estruturadas).

Nas entrevistas realizadas optou-se pela utilização de entrevistas pessoais, individuais e semi-estruturadas. Entende-se por entrevista semi-estruturada, aquela em que parte de certos questionários básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a investigação, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado (Trivinos, 1987). Este tipo de entrevista foi escolhido por se adequar aos objectivos que se pretendiam e pelas vantagens que o mesmo apresenta em relação aos outros. Ou seja, relativamente às entrevistas não estruturadas, as semi-estruturadas facilitam a condução das entrevistas e ao mesmo tempo a análise dos dados obtidos; relativamente às entrevistas estruturadas, as semi-estruturadas permitem uma informação mais rica e pormenorizada, bem como captar aspectos não considerados.

O guião da entrevista é constituído por onze questões organizadas em dois blocos: (i) caracterização das empresas; (ii) a caracterização do sector. Com o primeiro bloco pretendia obter-se informações sobre a empresa, nomeadamente: identificação da etapa de ciclo de vida que se encontra a empresa após uma breve definição de cada etapa; os principais problemas que enfrentam e a estratégia de negócio.

## Caracterização das Empresas

Pretendia-se que as entrevistas incidissem sobre, pelo menos, uma empresa de cada etapa. No entanto, dada a impossibilidade de alguns gestores em conceder entrevistas, só foi possível entrevistar quatro empresas. Destas quatro empresas, duas encontram-se na etapa de diversificação (empresas 1 e 2) e duas empresas na etapa de expansão (empresas 3 e 4), não sendo possível obter informação sobre as restantes etapas. As entrevistas foram realizadas nos dias 07 e 08 de Setembro de 2007.

As PME de São Vicente enfrentam várias dificuldades entre as quais: (i) acesso ao financiamento; (ii) falta de domínio de técnicas de marketing e (iii) falta de políticas eficazes de formação dos recursos humanos. De uma forma geral, os problemas que as PME enfrentam durante o crescimento, de acordo com Rutherford *et al.* (2003) estão relacionados com: (i) o posicionamento estratégico, (ii) as vendas e marketing, (iii) o desenvolvimento de produtos, (iv) a produção, (v) a gestão financeira, (vi) a gestão dos recursos humanos e (vii) as relações externas.

As quatro empresas entrevistadas apontaram como principais problemas ao desenvolvimento da sua actividade, os seguintes: (i) logística; (ii) manutenção; (iii) coordenação do trabalho com os funcionários/formação do pessoal e (iv) diminuição de clientes. É de realçar que para além da logística ter sido directamente apontada por uma das organizações como um problema, foi mencionada várias vezes ao longo de todas as entrevistas como uma área problemática a nível do Turismo em Cabo Verde e em particular, São Vicente, tal como revela os seguintes extractos das entrevistas efectuadas:

### Entrevista 1:

*“A logística ainda não é favorável quando se quer implementar um serviço de qualidade. Por outro lado, ainda há muitos produtos que não se encontram no mercado, principalmente quando se quer oferecer pratos mais sofisticados. Existem também o problema de escassez de alguns produtos nas épocas altas, o que encarece o custo dos produtos. Outro problema que se enfrenta é a ligação marítima entre as ilhas.*

*O transporte aéreo é muito caro e a ligação marítima entre as ilhas ainda não é de confiança.”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007

### Entrevista 2:

*“...a empresa pertence a um grupo e é muito apoiado, principalmente a nível da logística pelo grupo.... neste momento.... São Vicente tem um grande problema de ligação aérea.”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007



**Entrevista 4:**

*“Em relação ao turismo... já faz cinco anos que iniciej a actividade e na altura o turismo tinha mais movimento, por isso penso que alguma coisa está errada, talvez o custo para viajar para Cabo Verde seja exagerado, por exemplo, os custos das passagens aéreas,..... e o transporte entre ilhas não é suficiente.”*

Extracto de entrevista a 08 de Setembro de 2007

Estas declarações vão de encontro a várias considerações sobre a possível contribuição da logística como uma variável estratégica importante no processo de crescimento, feitas por alguns investigadores (Fawcett e Closs, 1993; Bagchi e Virum, 1998).

Neste sentido, a adopção de práticas eficientes de logística, principalmente a nível dos fluxos de informação e simplificação dos processos, constituirá uma fonte estratégica que poderá ajudar as organizações a transitarem da etapa de expansão para a de maturidade. Os gestores das empresas que se encontram na etapa de expansão apontaram como estratégias de negócio a aposta na qualidade e no

acolhimento aos clientes, características também evidenciadas por outros investigadores (Miller e Friensen, 1984; Ferreira, 2003). Na etapa de diversificação onde predomina a expansão do produto/mercado num mercado complexo e heterogéneo, a logística também poderá desempenhar, pelas mesmas razões anteriormente apresentadas, um papel importante para tornar a entidade mais flexível. Aliás nesta etapa já existe uma ênfase elevada no controlo sofisticado e nos sistemas de planeamento. As estratégias de negócio identificadas pelas duas empresas que se encontram na etapa de diversificação (E1 e E2) estão em conformidade com as características identificadas como típicas desta etapa do ciclo de vida, como evidenciado nos seguintes extractos das entrevistas:

**Entrevista 1**

*“Expandir e diversificar para novas áreas. Apostar na qualidade e na formação de pessoal.”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007

**Entrevista 2**

*“.....a minha estratégia foi conquistar novos operadores, mostrando novos serviços.”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007

**Caracterização do Sector**

A presente investigação centra-se no estudo do processo de crescimento das Pequenas e Médias Empresas do ramo de hotelaria e restauração de São Vicente (Cabo Verde). Cabo Verde é um arquipélago de 10 ilhas originalmente desabitadas. Descobertas por Portugal no século XV, localizam-se no Oceano Atlântico a 640 km a Oeste do Senegal. Os recursos económicos dependem sobretudo da agricultura e da riqueza marinha. No entanto, a agricultura tem sofrido

frequentemente efeitos de secas prolongadas, tornando o sector terciário o grande impulsionador do Produto Interno Bruto (PIB).

A economia Cabo-verdiana desenvolveu-se significativamente desde o final da última década, do século passado, o que motivou o seu enquadramento no grupo de países com desenvolvimento médio. A flexibilidade diplomática, o patriotismo dos emigrantes, a estabilidade política e o elevado investimento na educação têm contribuído de forma

significativa para o elevado índice de crescimento.

O sector do turismo apresenta-se muito importante para o desenvolvimento do arquipélago de Cabo Verde. O sector do turismo representava em 2005, segundo estatísticas do Banco de Cabo Verde, cerca de 9,6 milhões de contos cabo-verdianos (87 milhões de euros), 10,4% do PIB de Cabo Verde e mais de 40% no conjunto dos serviços. O arquipélago de Cabo Verde tem no sector do Turismo um dos principais vectores de desenvolvimento económico e para onde se canalizaram mais de 80% dos investimentos externos. Segundo Cunha (1997) e Costa *et al.* (2004), o sector do turismo envolve vários agentes (transportadores, hoteleiros, agentes de viagens, operadores de viagens, fornecedores de serviços) distribuídos por várias actividades, entre as quais, transporte, alojamento e alimentação. Dada a diversidade de actividades do sector do turismo, optou-se por estudar empiricamente apenas as PME

do ramo hoteleiro e restauração, de São Vicente.

As questões ligadas ao sector foram direccionadas para os aspectos passíveis de estimular a ambiguidade face a: identificação das etapas do ciclo de vida; idade das empresas, centralização do poder no proprietário; problemas que impedem o crescimento e o nível de recursos disponíveis. Para complementar o estudo foi ainda pedido aos entrevistados que indicassem os factores de sucesso/fracasso e medidas estratégicas para melhorar o posicionamento no mercado. No que toca ao sector, a análise das quatro entrevistas remate para as seguintes considerações: O facto das empresas da etapa de diversificação serem mais jovens que as da etapa de expansão, contrariando a sequência crescente de idade apontada na literatura do ciclo de vida, transmitindo a ideia de estas serem as dominadoras do mercado, foi corroborado pelos gestores entrevistados:

#### Entrevista 1

*“As últimas empresas que entraram no mercado são as dominadoras. Temos que ser realistas, se vou montar uma empresa num país, devo ver o seu grau de desenvolvimento: se for mais desenvolvido tenho que estar ao nível deste país senão não consigo, se for menos desenvolvido, mesmo que eu leve o meu conhecimento que não esteja já no topo de evolução mas para lá caminha, suponhamos numa escala de 1 a 10, esteja no 7 e a média do país é 4 e 5 estarei muito a frente”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007

#### Entrevista 2

*“Penso que sim, pois muitas empresas antigas estagnaram-se no tempo.”*

Extracto de entrevista a 07 de Setembro de 2007

#### Entrevista 3

*“Também tenho essa sensação, as empresas que entraram recentemente estão a dominar o mercado. Talvez por trazerem um serviço diferente e mais jovem. Os antigos ficam sempre naquele conservadorismo, não inovando.....”*

Extracto de entrevista a 08 de Setembro de 2007

Somente um dos gestores é de opinião que *“o que aconteceu com estas empresas que entraram no mercado nos últimos 7 a 10 anos, foi que simplesmente conseguiram outras condições mais favoráveis que lhes permitiu criar bases para usufruírem agora de um certo conforto, por isso para mim não significa que estão a dominar o mercado”*.

Os quatro gestores são unânimes em afirmar que existe uma elevada centralização do poder no proprietário/gestor. Foram várias as causas apontadas para este facto: (i) filosofia de trabalho; (ii) falta de confiança no pessoal; (iii) dimensão reduzida das empresas e diminuição dos custos e (iv) ausência de fiscalização adequada ao sector.

**Entrevista 1:**

*No meu caso, não posso dizer que inicialmente até conhecer as pessoas não possa ter agido assim....Neste momento estou a apostar nos subdirectores com experiência no ramo....Às vezes a questão não é estar tudo concentrado, trata-se de uma filosofia de trabalho e as pessoas às vezes perdem um pouco de credibilidade noutras funções que foram delegadas anteriormente. Não se trata de as pessoas serem incompetentes ou competentes, trata-se da filosofia e da maneira de a pessoa pensar no trabalho”.*

*Extracto da entrevista nº 1 em 07 de Setembro de 2007*

**Entrevista 2:**

*“A minha empresa é um caso típico de centralização de poder no proprietário. Isto deve-se à falta de confiança no pessoal, pois às vezes, ao dar determinado poder às pessoas, elas acabam por abusar deste poder e, se não for a família a trabalhar no núcleo, não vale a pena. Estranhos, não dá e isto não permite a descentralização do poder....”*

*Extracto da entrevista nº 3 em 08 de Setembro de 2007*

**Entrevista 3:**

*“Na minha empresa e em quase todas as empresas tenho notado esta concentração de decisões no proprietário. Penso que um dos motivos pode ser a dimensão das empresas e a necessidade de diminuir custos, não permitindo, assim, a delegação de tarefas. Por exemplo, uma PME como a minha, até exigia um responsável por cada área, mas os valores das despesas são elevados e não permite esta delegação. O que se costuma fazer é em vez de dez funcionários, possuir um grupo de seis, tornando-os polivalentes.”*

*Extracto da entrevista nº 4 em 08 de Setembro de 2007*

**Entrevista 4:**

*“Primeiro, mesmo que São Vicente ainda não seja uma ilha turística, a nível de Cabo Verde a delegação de funções não tem sido efectuada por causa da ausência de fiscalização. Todos falam em turismo, mas é necessário apostar na qualidade. Nós copiamos a legislação estrangeira, mas torna-se necessário adaptá-la a nossa realidade. Por exemplo, em 10 anos de hoteleira nunca sofri uma fiscalização. Se a legislação hoteleira exige que uma residencial que tenha restaurante possua pelo menos um chefe de cozinha e um proprietário/gerente, não é isso que acontece. Normalmente é o proprietário/gerente que é o chefe de cozinha.....”*

*Extracto da entrevista nº 2 em 07 de Setembro de 2007*

A maioria dos gestores tem a percepção de que o principal problema que afecta o crescimento deste sector é a diminuição da procura. Entretanto uma das empresas constatou que apesar do número de clientes ter reduzido, em comparação com o ano anterior, o volume de vendas aumentou pois, de acordo com o director “*estes vinham com mais poder*

*de compra e gastaram mais do que os do ano anterior”.* Para a proprietária/gestora da Residencial “C”, “*o maior problema é as casas clandestinas que fazem concorrência às legais*”. Este facto aponta mais uma vez para a questão da ausência de fiscalização adequada mencionada também na entrevista do director do Hotel “B”.

Em relação aos recursos materiais possuídos pelas empresas para atender ao turismo na ilha, a maioria dos gestores é de opinião que estas possuem todas as condições de acordo com a realidade actual. No entanto, para o gestor do Hotel “A”, ao nível de recursos, São Vicente ainda não está preparado para o turismo que se pretende oferecer, principalmente em termos dos serviços básicos como a água e a energia. É notório que a nível dos recursos humanos, a opinião dos gestores convergem no mesmo sentido: é necessário que haja formação do pessoal, principalmente na área da recepção e atendimento

ao cliente. Realça-se ainda que para o director do Hotel “B”, *“já existe entidades a dar formação ao pessoal, mas o problema é a falta de aderência, mesmo a um preço reduzido”*.

O guião da entrevista ainda contemplava questões sobre os factores para o sucesso ou o fracasso das empresas do sector e as medidas estratégicas que poderiam ser adoptadas para melhorar a posição das empresas no mercado, tendo em conta os investimentos a nível do turismo que serão realizados na ilha. As opiniões dos gestores estão sintetizadas na seguinte tabela 3.

**Tabela 3 – Factores de Sucesso/fracasso e Medidas Estratégicas**

	Sucesso	Fracasso	Medidas estratégicas
Empresa 1	Boa vontade política Boa estratégia de negócio	Não capacidade de resposta	Agressividade do departamento comercial em angariar mais clientes
Empresa 2	Filosofia da boa vizinhança/união	Disparidade de tarifas nos serviços com a mesma categoria	Apostar na formação Apostar na promoção de Cabo Verde fora do país
Empresa 3	Oferecer um serviço de qualidade ao cliente	Mau atendimento aos clientes	Acordos de cooperação Concentração ou união de empresas
Empresa 4		Estagnar e não apostar na qualidade	Alianças estratégicas

Fuente: Datos de la Investigación

Como se pode constatar, as medidas estratégicas apontadas pelas empresas que se encontram na etapa de diversificação (empresas 1 e 2) são mais agressivas e dirigidas para o mercado do que as apontadas pelos outros gestores. Esta tendência foi também indicada por Quinn e Cameron (1983) e por Ferreira (2003). Estes investigadores referiram que nesta etapa a empresa procura mercados diversificados, novos produtos e oportunidades de crescimento, existindo um grande desejo de penetrar em novos territórios a nível geográfico. Aliás, Ferreira (2003) detectou que para além da consolidação dos recursos financeiros, a penetração em novos territórios a nível geográfico era o problema mais referenciado pelas empresas da etapa de diversificação. A grande preocupação, com a formação do pessoal, demonstrada pelas empresas desta etapa, ao ponto de ser indicada como uma medida estratégica, está em conformidade com

Ferreira (2003). A função “pessoal” foi indicada como uma das áreas mais especializadas das empresas nesta etapa, e o recrutamento de pessoal com qualificação foi indicada por 42,9% das empresas em estudo.

## CONCLUSÃO

Actualmente com a globalização da economia, as organizações estão sujeitas a várias mudanças tanto internas como externas que suscitam respostas eficientes e rápidas, na maior parte das vezes só alcançáveis através da logística. Heskett (1977) reforçou o papel da logística como suporte à estratégia sugerindo que a logística pode marcar a diferença entre o sucesso ou o fracasso das organizações. A ligação da logística com o ciclo de vida das organizações foi analisada nesta perspectiva, visto a estratégia ser considerada uma das variáveis que

diferencia o posicionamento das organizações numa determinada etapa. Neste sentido, se a logística for vista como uma actividade importante de suporte à (fonte) estratégica poderá também influenciar a transição de uma etapa para outra. Isto poderá significar que a logística é uma variável importante em todas as etapas do ciclo de vida das organizações. No entanto, dado o carácter integrador e flexível da logística, esta área terá maior impacto nas organizações que se encontrem nas etapas de crescimento, maturidade e diversificação, onde os processos organizacionais são muito complexos.

O presente estudo contribui para um maior conhecimento de como a logística pode contribuir para o crescimento das pequenas e médias empresas e de que forma a abordagem da teoria do ciclo pode ser válida para explicar esse mesmo processo de crescimento. A maior parte das investigações sobre o ciclo de vida é de carácter conceptual, sem bases empíricas e a maioria incide sobre as grandes organizações. Por outro lado, desconhece-se a existência de estudos sobre a teoria do ciclo de vida aplicado às pequenas e médias empresas em São Vicente (Cabo Verde).

Constatou-se que, as quatro empresas entrevistadas, e à luz da teoria do ciclo de vida, encontram-se em duas etapas de desenvolvimento com características distintas, (analisadas à luz da teoria do ciclo de vida). As duas empresas da etapa de *expansão* são empresas de tamanho e idade médios, comparadas com as outras duas etapas. Apresentam as seguintes características: estrutura simples, elevada centralização, forte presença de inovação nos produtos/serviços, grau médio de proactividade e um nível de risco aceitável. As duas empresas da etapa de *diversificação* são de dimensão superior (é constituída por empresas maiores) e mais jovens e apresentam uma estrutura funcional, centralização elevada, nível de inovação alto, grau de proactividade elevado e nível de risco mais elevado.

Através da análise qualitativa desenvolvida a logística foi indicada como uma das áreas mais problemáticas no sector em estudo e que têm impedido o desenvolvimento de algumas empresas. Dado que a transição de uma etapa para outra é influenciada pelas estratégias adoptadas e a logística constitui uma “arma poderosa” em termos estratégicos, isto indica que, a logística pode ser um factor-chave para as organizações transitarem de uma etapa para a outra e se desenvolverem. A ligação da logística com a

teoria do ciclo de vida poderá ser explorada em investigações futuras.

Na investigação detectou-se que as duas etapas do ciclo de vida apresentam níveis de recursos (materiais, humanos e financeiros) diferentes. Confirmou-se que a escassez de recursos é um problema mais dominante nas primeiras etapas, onde a empresa procura adquirir recursos suficientes para o arranque e crescimento. Através da análise qualitativa identificou-se que a opinião geral dos gestores entrevistados é de que a ilha de S. Vicente possui todas as condições, de acordo com a realidade actual, para satisfazer o turismo ao nível de recursos materiais. Por outro lado, no que toca aos recursos humanos, a falta de formação do pessoal, principalmente na recepção e atendimento foi um facto mencionado pelos gestores como sendo uma das suas preocupações, na medida em que pretendam oferecer serviços com mais qualidade e atrair mais turistas para São Vicente.

De uma forma geral, poder-se-á apresentar como principal limitação o facto do estudo empírico incidir sobre a realidade das PME apenas de um sector de actividade e apenas a contribuição de um número reduzido de empresas envolvidas no estudo. O número de entrevistas realizadas foi condicionado pela falta de disponibilidade dos gestores em dar entrevistas, devendo-se este facto há ausência de trabalhos científicos que ainda se verifica no país e por conseguinte a falta de sensibilidade para a colaboração em estudos desta natureza.

Este tipo de limitações leva-nos a propor sugestões para futuras investigações, pois o processo de crescimento das empresas de Cabo Verde é um campo vasto e carente de investigação. E embora este estudo possa ter contribuído para o conhecimento do processo de crescimento das empresas em Cabo Verde, e em particular, São Vicente, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática aplicada a esta realidade territorial. Primeiro, porque o número de empresas no sector em estudo aumentará consideravelmente com a construção do aeroporto internacional na ilha, e o interesse internacional pelo investimento externo em Cabo Verde continua a crescer. Por conseguinte, seria interessante analisar e comparar as alterações no processo de crescimento das empresas e respectivas etapas de ciclo de vida. Segundo, seria interessante aplicar o modelo noutras ilhas com vista a estabelecer comparações, que poderiam depois ser generalizadas

para o arquipélago, podendo, por exemplo, levantar-se questões como: o processo de crescimento das empresas do sector em estudo, à luz da teoria do ciclo de vida, é idêntico em todo o arquipélago? Os problemas que impedem o crescimento diferem de ilha para ilha? As estratégias seguidas e o estilo de tomada de decisão que adoptam diferem ou não dos traçados na ilha de São Vicente?

## BIBLIOGRAFIA

- Abetti, P. (2000). Accelerated growth: helping companies get and stay on the fast track. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 3(12):15-30.
- Adizes, I. 1979. Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life-Cycle Problems in Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1):3-21.
- Adizes, I. 1996. *Os ciclos de vida das organizações*. 3ª Edição, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, São Paulo.
- Almeida, P. 2000. *E-Business Strategies*. Dicionário de Economia Digital - UNISYS, p. 68.
- Bagghi, Prabir K. e Virum, H. 1998. Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, 19(1):191-213.
- Bernardou, C. e Tremblay, B. 2000. Claves de la Logística em la Economía Digital, Proceedings da 2ª Conferência Ibero Americana de Logística - Montevideo Uruguay, Novembro, pp. 20-47.
- Beverland, M. e Lockshin, L. (2001). Organizational life cycles in small new Zealand wineries. *Journal of Small Business Management*, 39(4):354-362.
- Bowersox, D. e Closs, D. 1996. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. International Edition, McGraw-Hill.
- Boyson, S.; Corsi, T.; Dresner, M. e Rabinovich, E. 1999. Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What does it Take? *Journal of Business Logistics*, 20(1):73-100.
- Bradley, P. 1998. Facing the Millennium, *Logistics Management and Distribution Report*. 37(1):45-51.
- Carvalho, J. 1999. *Logística*. Edições Sílabo, Lda., Lisboa, 2ª Edição.
- Chow, G. e Heaver, T. 1995. Logistics Practices in Canada: Survey Results. Annual Conference Proceedings, CLM, California, Outubro, pp. 91-101.
- Christopher, M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Financial Times, Prentice-Hall, 2ª Edição, Londres.
- Churchill, N. e Lewis, V. 1983. The Five of Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3):30-50.
- Demkes, R. e Tavasszy, L. 2000. Benchmarking Infrastructure and Logistic Service Across Europe, Asia-Pacific and North America, proceedings of Third International Meeting for Research in Logistics, Trois-Rivières, Maio, pp. 234-257.
- Dodge, H. e Robbins, J. 1992. An empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, 30:27-37.
- Dornier, P., Ernest, R., Fender, M. e Kouvelis, P. 2000. *Logística e Operações Globais*. Editora Atlas, S.A, São Paulo.
- Fawcett, S. e Closs, D. 1993. Coordinated Global Manufacturing, the Logistics/Manufacturing Interaction and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 14(1):1-25.
- Ferreira, J. 2003. *Estudo de uma taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida aplicáveis às PME Portuguesas*. Série de Estudos Empresariais nº 5, Fundação Nova Europa – UBI.
- Fliedner, G e Vokurka, R. 1997. Agility: The Next Competitive Weapon. *APICS - The Performance Advantage*, Janeiro, 7(1):23-45.
- Frohlich, L., Rossetto, C. e Silva, A. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Análise*, 18(1):139-160.
- Galbraith, J. 1982. The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1):70-79.
- Gray, B. e Ariss, S. 1985. Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10(4):707-723.
- Greiner, L. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July/August, 1.
- Greis, N. e Kasarda, J. 1997. Enterprise Logistic in the Information Era. *California Management Review*, 39(3):55-75.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. e Chandler, G. N. 1994. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2):5-19.
- Heskett, J. 1977. Logistics-essential to strategy. *Harvard Business Review*, November/December, pp. 84-95.
- Kazanjian, R. 1988. Relation of Dominant Problems

- to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2):257-179.
- Keebler, J.; Manrodt, K., Dutsche, D. e Ledyard, M. 1999. Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Kent, J. e Flint, D. 1997. Perspectives of The Evolution of Logistics Thought. *Journal of Business Logistics*, 18(2):15-29.
- Kimberly, J. 1979. Issues in The Creation of Organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22:437-457.
- Kimberly, J. e Miles, R. 1980. *The organizational Life Cycle*. Jossey-Bass Inc., Publishers, California
- Lambert, D. e Stock, J. 1999. *Strategic Logistics Management*. Irwin McGraw-Hill, 3ª Edição, Boston.
- Lyden, F. 1975. Using Parson's Functional Analysis in the Study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20:59-70.
- Mentzer, J. e Kahn, B. 1995. A Framework of Logistics Research. *Journal of Business Logistics*, 16(1):231-250.
- Miller, D. e Friesen, P. 1984. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10):1161 – 1183.
- Mintzberg, H. 1984. Power and Organizational Life Cycle. *Academy of Management Review*, 9:246-276.
- Moore, K. e Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting Organization and Society*, 26:351-389.
- Novaes, A. 2001. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação*. Editora Campus Lda, Rio de Janeiro.
- Olavarrieta, S. e Ellinger, A. 1997. Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(9-10):559-587.
- Penrose, E. 1952. Biological Analogies in the Theory of the Firm. *American Economic Review*, 42(5):804-819.
- Phelps, R, Adams, R e Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Review*, 9(1):1-30.
- Quinn, R. e Cameron, K. 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29:33-51.
- Scott, M. e Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3):45-52.
- Skjoett-Larsen, T. 2000. European Logistics Beyond 2000. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(5):377-387.
- Smith, K., Mitchell, T. e Summer, C. 1985. Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4):799-820.
- Tompkins, J. 1995. Evaluating The Performance of Partnership. Annual Conference Proceedings, CLM, California, Outubro, pp. 431-442.
- Waller, A. 1998. Implementations Issues in European Manufacturing and Logistics Integration. Proceedings do Eurolog'98 - Congresso Europeu de Logística: À Descoberta da Logística 2000, Lisboa, Setembro.
- Williamson, K., Spitzer, D. e Bloomberg, D. 1990. Modern Logistics Systems: Theory and Practice. *Journal of Business Logistics*, 11(2):65-86.