

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ GUERRAZZI

DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

São Paulo

2015

Luiz Guerrazzi

DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

ORGANIZATIONAL DECLINE IN SMALL BUSINESSES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

COORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR MANUEL ANIBAL SILVA PORTUGAL FERREIRA VASCONCELOS

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Guerrazzi, Luiz.

Declínio organizacional em pequenas empresas./ Luiz Guerrazzi. 2015.
78 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra.

1. Declínio organizacional. 2. Pequena empresa. 3. Teoria Baseada em
Recursos. 4. Liability. 5. Desempenho.

I. Serra, Fernando Antonio Ribeiro.

II. Titulo

CDU 658

DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

Por

Luiz Guerrazzi

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Marcio Luiz Marietto (Universidade Anhembi Morumbi) – Membro Externo

Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra – Orientador – UNINOVE

Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Ferreira Vasconcelos – Coorientador – UNINOVE

Profa. Dra. Cláudia Terezinha Knies – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 14 de dezembro de 2015

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Serra e ao meu coorientador Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira pelo comprometimento, atenção, paciência e amizade.

Agradeço a todos da UNINOVE que contribuíram para o meu aperfeiçoamento, especialmente aos meus amigos e colegas, pois sem eles a caminhada seria muito mais difícil e solitária.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar quais as principais abordagens teóricas e trabalhos que tratam do processo de declínio organizacional de pequenas empresas. A pesquisa foi conduzida por meio de dois estudos: pesquisa bibliométrica e revisão da literatura. O primeiro estudo teve por objetivo determinar as principais abordagens e os principais artigos sobre o tema desta pesquisa. A revisão da literatura teve a finalidade de catalogar e investigar o avanço da literatura sobre declínio em empresas de pequeno porte, utilizando os trabalhos obtidos no estudo anterior. Tanto no estudo bibliométrico como na revisão da literatura, o relacionamento entre causas internas e externas está na raiz do desencadeamento do declínio organizacional. Esta pesquisa foi concluída com a elaboração de uma agenda de pesquisas, na qual se propõe a análise do tema sob a lente da teoria baseada em recursos e da investigação entre uso eficiente de recursos e o grau de inércia da empresa. A contribuição deste trabalho foi a de expandir o conhecimento do processo de declínio em pequenas empresas por meio da identificação das principais vertentes teóricas e trabalhos que o explicam e de propor uma agenda de pesquisas para definir quais são e qual a influência dos fatores fundamentais que conduzem ao declínio de empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: declínio organizacional, pequena empresa, teoria baseada em recursos, *liability*, desempenho

ABSTRACT

This research aimed to investigate what are the main theoretical approaches and works dealing with the organizational process of decline of small businesses. The research was conducted through two studies: bibliometric research and literature review. The first study aimed to determine the main approaches and major articles on the subject of this research. The literature review aimed to catalog and investigate the involvement of literature on decline in small businesses, using the sample obtained in the previous study. Both in the bibliometric study and the literature review, the relationship between internal and external causes is at the root of the organizational decline. This research was completed with the development of a research agenda, which aims to deepen the theme of this research through the lens of the resource-based theory and the research of resources efficient use and the degree of the business' inertia. The contribution of this work was to expand the knowledge of the decline process in small businesses through the identification of the main theoretical aspects and works that explain it and propose a research agenda to define what is the influence of the fundamental factors driving the decline of small businesses.

Keywords: organizational decline, small business, resource-based theory, liability, performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Artigos de declínio em pequenas empresas no total de artigos dos periódicos pesquisados.....	24
Tabela 2: Autores mais prolíficos.....	28
Tabela 3: Os 50 trabalhos mais citados	29
Tabela 4: Identificação dos temas investigados	33
Tabela 5: Temas pesquisados por período.....	36
Tabela 6: Evolução das abordagens conceituais.....	42
Tabela 7: Artigos de declínio em pequenas empresas no total de artigos dos periódicos pesquisados.....	46
Tabela 8: Os 70 artigos mais citados	51
Tabela 9: Resumo dos trabalhos sobre Empreendedorismo e Declínio	58
Tabela 10: Resumo dos trabalhos sobre <i>Liabilities</i> e Declínio	61
Tabela 11: Resumo dos trabalhos sobre Administração Estratégica e Declínio	65
Tabela 12: Resumo dos trabalhos sobre Inovação e Declínio	72
Tabela 13: Variáveis formadoras das <i>Liabilities</i>	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação	18
Figura 2: Evolução de publicações em periódicos	27
Figura 3: Rede de cocitações dos trabalhos mais citados.....	32
Figura 4: Abordagens conceituais	40
Figura 5: <i>Liabilities</i> (Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986).....	49
Figura 6: Relação empresa-ambiente	50
Figura 7: Abordagens Conceituais	50
Figura 8: Fatores relacionados às <i>liabilities</i>	76

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1.	Questão de Pesquisa	15
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	ESTUDO 1 - ANÁLISE DA PESQUISA ACADÊMICA SOBRE DECLÍNIO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS INTERNACIONAIS	20
2.1	INTRODUÇÃO.....	20
2.2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.3	MÉTODO	24
2.3.1	Procedimentos da coleta de dados	24
2.3.2	Procedimentos de seleção da amostra	25
2.3.3	Procedimentos de análise.....	25
2.4	RESULTADOS	27
2.4.1	Análise descritiva	27
2.4.2	Análise de citações	29
2.4.3	Análise de cocitações.....	31
2.4.4	Análise dos temas investigados	32

2.5	DISCUSSÃO.....	39
2.5.1	Limitações e pesquisas futuras	42
3	ESTUDO 2 – REVISÃO DE LITERATURA – UMA PESQUISA SOBRE PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS	44
3.1	INTRODUÇÃO.....	44
3.2	MÉTODO	45
3.3	DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS.....	47
3.3.1	Revisão teórica	47
3.3.2	Amostra	51
3.4	FATORES EXTERNOS: EMPREENDEDORISMO E SOBREVIVÊNCIA E <i>LIABILITIES</i> E AMBIENTE.....	56
3.5	FATORES INTERNOS: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO E INOVAÇÃO E EVOLUÇÃO	64
3.6	CONCLUSÃO, SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES	73
3.6.1	Conclusão	73
3.6.2	Sugestões para pesquisas futuras e limitações.....	74
4	AGENDA DE PESQUISAS	75
	REFERÊNCIAS	78

1. INTRODUÇÃO

O declínio organizacional acontece no ciclo de vida de uma empresa quando seu desempenho ou base de recursos se deteriora por um período de tempo especificado (Weitzel & Jonsson, 1989; Quinn & Cameron, 1983; Cameron et al., 1987; Trahms, Ndofor, & Sirmon, 2013), de três a cinco anos segundo alguns autores (Lussier & Pfeifer, 2001; Moreno & Casillas, 2008). Muitos autores pesquisaram as causas do declínio e apontaram para uma ampla variedade de fatores, relacionando fatores externos como mudanças no cenário competitivo ou no ambiente (N. Park & Mezias, 2005; Short, Ketchen, Palmer, & Hult, 2007), ou fatores internos como problemas operacionais ou de má gestão (Morrow Jr., Sirmon, Hitt, & Holcomb, 2007). Alterações em processos já estabilizados são característicos em empresas declinantes ou em fase imediatamente anterior à instalação do declínio e estão associadas à disfunções, tais como excesso de centralização, conflitos, *scapegoating*¹ e redução de moral, falta de ações voltadas à inovação e ausência de planejamento de longo prazo (Cameron, Whetten, e Kim, 1987).

Mesmo sendo um evento esperado no ciclo de vida de empresas maduras, o declínio pode ocorrer em qualquer outra fase (Coad & Guenther, 2013; Hofer, 1980). Muitos trabalhos associam o declínio à idade e ao porte da empresa, ressaltando o potencial risco nas primeiras fases do ciclo de vida, o que faz com que empresas pequenas tenham maior probabilidade de declinarem (Aldrich & Auster, 1986; Bruderl & Schussler, 1990; Stinchcombe, 1965). As pequenas empresas possuem relevância socioeconômica reconhecida em todo o mundo. No Brasil, representam cerca de 90% das organizações, geram 52% dos empregos formais e participam com 27% do PIB (Sebrae, 2014). Na Europa representam acima de 95% dos estabelecimentos e geram dois terços dos empregos (Franco & Haase, 2010). Já nos Estados Unidos são responsáveis por 70% dos empregos e 98% das empresas exportadoras são pequenas ou médias (US – Small Business Administration, 2014). Incidem sobre essas empresas altas taxas de mortalidade: no Brasil a taxa é de 48% após cinco anos de fundação (IBGE, 2010) e na Europa de 66% após seis anos (Timmons, 1994).

Apesar de seu papel na economia e das altas taxas de mortalidade, os estudos que abordam o declínio em pequenas empresas são restritos em seu escopo e tratam de características específicas, inexistindo pesquisas mais abrangentes como as voltadas às empresas de grande porte com foco

¹ *Scapegoating*: mantido no original. Bode expiatório, tendência a atribuir culpa a um fator incorreto.

em modelos de declínio, por exemplo, (Trahms et al., 2013) ou revisões de literatura que classificam e analisam a produção na área (Serra, Ferreira, & Almeida, 2013; Pinto, Serra, Guerrazzi, & Ferreira, 2015). A pesquisa sobre a produção acadêmica relacionada ao declínio em pequenas empresas é importante, pois permite entender as abordagens com que os pesquisadores tratam o assunto. Além disso, compreender a razão pela qual certas empresas não sobrevivem ao ambiente de negócios é relevante por permitir identificar suas causas e fornecer indicações de como mitigá-las. O propósito é oferecer conhecimento necessário para uma gestão eficaz aos seus dirigentes e auxiliar governo e instituições na elaboração de políticas adequadas. De acordo com Storey (1994), nenhuma política eficaz voltada às pequenas empresas poderá ser formulada sem um entendimento das causas que as levam ao baixo desempenho e morte, porém a identificação e sistematização dos fatores determinantes do encerramento de pequenas empresas ainda não são satisfatórias (Rogoff, Lee, & Suh, 2004).

A pesquisa identificada sobre este tema tem direcionado seus esforços em entender como empresas entram em declínio usando um amplo espectro de explicações. São relacionados aspectos ligados à idade e tamanho (Aldrich & Auster, 1986b; Aldrich & Fiol, 1994; Stinchcombe, 1965), ao despreparo de seus gestores, à falta de legitimidade junto aos demais competidores e ao processo de tomada de decisões ou de definição da orientação estratégica (Hambrick & Mason, 1984; Tornikoski & Newbert, 2007; Trahms et al., 2013) e a problemas ligados ao papel do fundador e à sucessão de comando, tema recorrente em empresas familiares (Bamford, Bruton, & Hinson, 2006; DeTienne & Cardon, 2012; Wennberg, Wiklund, DeTienne, & Cardon, 2010). No entanto, embora existam estudos sobre os problemas e a sobrevivência de pequenas empresas (ver, por exemplo, Franco & Haase, 2010), a pesquisa é fragmentada e carece de estudos que ofereçam uma visão de amplo espectro sobre causas e efeitos no desencadeamento do processo de declínio em empresas de pequeno porte.

Esta dissertação é composta por dois estudos complementares, cada um deles respondendo a uma questão de pesquisa e por uma agenda para pesquisas. O primeiro estudo consiste em uma pesquisa bibliométrica voltada para levantamento das principais abordagens por meio das quais o declínio organizacional em pequenas empresas é estudado. O segundo estudo é composto por uma revisão da literatura, com foco na análise do conteúdo das principais abordagens levantadas. Finaliza-se com a proposta de uma agenda de pesquisas, que a partir dos resultados e limitações desta pesquisa, tem como foco propor avanços sobre o que foi alcançado e o aprofundamento de

sua abrangência, seja por meio de outras formas de medir as relações obtidas ou de testar a aplicabilidade dos achados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O desempenho nas organizações é vital para sua longevidade, por isso tem sido desenvolvida considerável variedade de trabalhos acadêmicos sobre o processo de declínio organizacional (Cameron et al., 1987; Gaskill, Auken, & Manning, 1993; Hambrick & D'Aveni, 1988; Keats e Bracker, 1988; Weitzel & Jonsson, 1989; Pearce e Robbins, 1993;). Há uma considerável variedade de fatores associados ao declínio levantados por pesquisas prévias. Fatores endógenos e exógenos são considerados, demonstrando, de um lado, incerteza quanto a apontar de forma categórica causas fundamentais iniciadoras do processo de declínio e por outro lado, a complexidade do tema. Para Cameron *et al.* (1987), o processo de declínio se instala como consequência de disfunções processuais na organização, situações de conflito, rigidez, centralização, resistência às mudanças, entre outras características. Partindo de uma pesquisa junto a proprietários cujas empresas passaram pelo declínio, Gaskill *et al.* (1993) identificaram cerca de 40 causas. Estudos relacionando folga de recursos, busca de mercado e conduta do gestor com desempenho associaram os problemas da orientação estratégica adotada com o desencadeamento do processo de declínio (Hambrick & D'Aveni, 1988; Keats & Bracker, 1988; Robbins & Pearce, 1993). A negligência em reconhecer o declínio, a inabilidade em reconhecer e sanear a situação ou o erro em diagnosticar a causa também são situações abordadas na literatura (Weitzel e Jonsson, 1989). A falta de formalização dos processos, a deficiência em relacionamento com parceiros, a falta de legitimidade, as dificuldades em percepção de riscos e de adaptação ao ambiente são vistas como fatores que induzem as pequenas empresas ao declínio (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2009; Perry, 2001; Shane & Venkataraman, 2000; Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000).

Os estudos sobre declínio tentam responder uma questão relevante em pesquisas de teoria organizacional, principalmente em estratégia: por que existem empresas bem sucedidas enquanto outras fracassam e desaparecem? Esta questão é particularmente importante para pequenas empresas cuja taxa de mortalidade é alta e uma vez que são mais vulneráveis que grandes empresas, em especial devido a choques temporários. Empresas de pequeno porte são suscetíveis às alterações em seu ambiente e às perturbações internas. A saída de um dirigente ou fundador, problemas

relacionados à falta de habilidade de gestão (ver Shepherd et al., 2000; Wennberg, Wiklund, DeTienne, & Cardon, 2010), bem como alterações no ambiente econômico, no cenário competitivo ou na dependência de recursos (Bierly & Daly, 2007; Latham, 2009; Tornikoski & Newbert, 2007) são percebidas como as alterações ou perturbações mais agudas para empresas de pequeno porte.

Apesar da grande quantidade de trabalhos que compõem a literatura sobre declínio, não foram detectados estudos que sistematizem e integrem a teoria existente para as pequenas empresas. Storey, Keasey, Wynarczyk, e Watson (1987) questionam se a aplicabilidade da teoria endereçada às grandes empresas pode ser aplicada às empresas de menor porte, cujas características são bastante distintas como, por exemplo, o fato de sua gestão ser focada essencialmente no curto prazo e a sua dependência de seus fundadores é alta. Este trabalho procurou suprir esta lacuna.

1.1.1. Questão de Pesquisa

A disciplina de estratégia usa diferentes teorias e abordagens para investigar um mesmo fenômeno. Esta dissertação pretendeu entender como o processo de declínio em empresas de pequeno porte é estudado, quais as principais abordagens, pesquisas, autores e fatores relacionados em trabalhos anteriores. Para tal, é proposta a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a agenda de pesquisa relevante no estudo do declínio organizacional em empresas de pequeno porte?**

Esta questão foi abordada neste trabalho por dois estudos que responderam às questões específicas:

- Quais são as principais abordagens teóricas trabalhos e a inter-relação entre eles que têm fundamentado a pesquisa acadêmica sobre declínio em pequenas empresas? (Estudo 1 - bibliométrico)
- Como os estudos empíricos analisam o declínio em pequenas empresas? Quais as principais áreas de estudo na investigação do fenômeno? (Estudo 2 – revisão da literatura)

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos que irão direcionar este trabalho e, por meio dos quais, serão respondidas as questões de pesquisa.

1.2.1 Geral

Identificar na produção acadêmica, quais são e como se inter-relacionam as principais abordagens de investigação e os trabalhos mais relevantes em declínio organizacional em pequenas empresas e propor uma agenda de pesquisas cuja finalidade é a de aprofundar e verificar a aplicabilidade dos achados.

1.2.2 Específicos

Para compreensão do declínio organizacional, em relação à produção acadêmica internacional e de pesquisas no contexto das pequenas empresas, este estudo teve como proposta desenvolver um conjunto de estudos que se complementam e, em sua totalidade, explicaram o papel dos fatores identificados como fundamentais no declínio organizacional.

- Realizar um estudo bibliométrico de declínio organizacional em empresas de pequeno porte. (Estudo 1)
- Realizar uma revisão bibliográfica sobre os principais artigos sobre declínio organizacional em pequenas empresas, obtidos no estudo anterior. (Estudo 2)
- Elaborar uma agenda de pesquisas para aprofundamento dos resultados dos estudos anteriores.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Estudar declínio organizacional é avançar na investigação sobre o que faz com que as empresas sejam bem sucedidas e longevas (Bibeault, 1982). É alvo de pesquisas acadêmicas que tentam identificar causas desencadeadoras do processo (Serra, Ferreira, & Almeida, 2013; Trahms et al., 2013) e de livros para executivos que lançam alertas sobre problemas específicos da gestão empresarial, com a finalidade de auxiliar em seu reconhecimento e buscar uma solução (ver J. Collins, 2010; Jim Collins & Hansen, 2011).

Assim como na medicina, é entendendo uma doença, seus sintomas e causas, que se consegue um meio eficaz para combatê-la. Como afirma Collins em “Como as Gigantes Caem” (Collins, 2010), estudar declínio é como estudar acidentes de trem – interessante, mas nada inspirador, tornando maior o aprendizado com a análise do porquê uma empresa fracassa do que apenas estudando um empreendimento bem sucedido. É importante compreender onde e como a empresa começou a mostrar sinais de declínio, pois o processo de declínio pode ser previsto e eventualmente prevenido, uma vez que tem seu início muito antes da empresa se encontrar à beira da falência (Altman & Hotchkiss, 1983; Argenti, 1976).

Dada a relevância socioeconômica das empresas de pequeno porte com relação à geração de empregos, à participação na produção de riquezas e pela sua alta taxa de mortalidade, é importante dirigir o foco do estudo de declínio para essa classe de empresas. Pesquisas sobre declínio em pequenas empresas podem trazer contribuições importantes para a academia ao complementarem trabalhos anteriores (Keats & Bracker, 1988; Gaskill, Auken & Manning, 1993; Franco & Haase, 2010). Podem também contribuir para a prática empresarial na orientação de políticas específicas para empresas de pequeno porte, com a finalidade de reduzir sua mortalidade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse estudo será caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, quantitativa e qualitativa com os diferentes estudos utilizando a metodologia mais adequada à consecução dos objetivos definidos. A pesquisa quantitativa é utilizada para investigar uma teoria na qual o pesquisador coleta dados para testá-la e analisa seus resultados (Creswell, 2003). A pesquisa qualitativa será empregada para a coleta e análise de dados com o objetivo de validar conceitos e delinear um modelo explicativo (Godoy, 1995) para o fenômeno objeto deste trabalho. Este trabalho se propôs a identificar os elementos que permitem uma melhor compreensão sobre o declínio organizacional, e a forma como as empresas lidam com esse fenômeno. Nesta seção serão apresentados os métodos que serão utilizados para realizar a pesquisa.

A Figura 1 traz a estrutura desta dissertação.

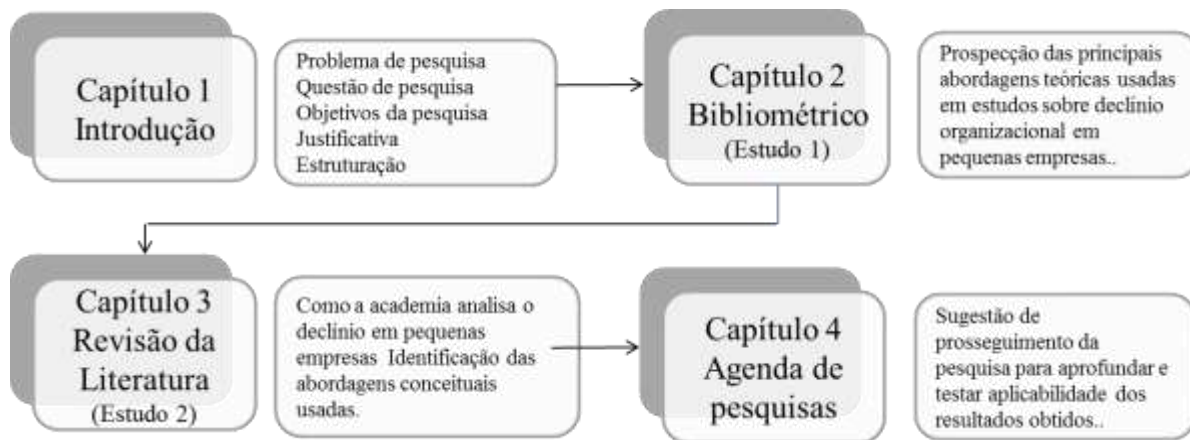


Figura 1. Estrutura da dissertação

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir será apresentada uma breve definição dos métodos utilizados para desenvolver estes estudos.

Estudo 1 – Pesquisa Bibliométrica

Esta pesquisa bibliométrica sobre declínio organizacional em pequenas empresas teve o objetivo de apresentar uma visão geral das abordagens e temas que têm influência no assunto. Desse modo, foi realizada uma análise de periódicos de negócios e gestão de alta reputação para entendimento do campo científico sobre declínio organizacional. A técnica utilizada foi a análise de citações e cocitações, com análise fatorial exploratória para definição de agrupamentos. Esse método possibilitou a identificação das obras mais influentes e suas abordagens conceituais de forma a compreender os laços intelectuais e a evolução deles ao longo do tempo. As pesquisas bibliométricas têm sido utilizadas para mapear o estoque de trabalhos em um determinado tema, identificando as abordagens e autores mais relevantes e possibilitando, em estudos posteriores, um aprofundamento a partir de seus resultados. Por exemplo, Ramos-Rodrigues e Ruís-Navarro (2004) estudaram a evolução das pesquisas em estratégia por meio dos artigos publicados no Strategic Management Journal e Serra, Ferreira e Almeida (2013) pesquisaram declínio organizacional e analisaram a influência teórica na pesquisa acadêmica.

Estudo 2 – Revisão da Literatura

As revisões bibliográficas, em geral, têm por finalidade criar uma base sólida para o avanço do conhecimento. Contribuem para facilitar o desenvolvimento da teoria, para colocar foco onde o conhecimento é muito disperso ou para trazer o foco para assuntos onde a pesquisa é necessária. Por exemplo, Vaara e Whittington (2012) abordaram a estratégia como prática e Trahms, Ndofor e Sirmon (2013) pesquisaram declínio organizacional e recuperação em revisões bibliográficas.

Esta revisão procurou, com base nos artigos que serviram como insumo no Estudo 1, classificar e compreender o que tem sido produzido sobre declínio de empresas de pequeno porte e identificar lacunas que possam ser estudadas em pesquisas futuras, considerando os subtemas e abordagens identificadas no estudo anterior.

Agenda de pesquisas

Como consequência dos estudos anteriores, este capítulo visou propor uma agenda de pesquisa futura. Uma agenda de pesquisa usualmente sugere um aprofundamento por meio de estudos com abordagens diferentes e uma análise da aplicabilidade dos resultados obtidos.

2 ESTUDO 1 - ANÁLISE DA PESQUISA ACADÊMICA SOBRE DECLÍNIO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS INTERNACIONAIS

2.1 INTRODUÇÃO

O interesse por declínio organizacional e fracasso de empresas consideradas de sucesso (Torres, Serra, Almeida, & Ferreira, 2013) têm crescido para autores que se dedicam a publicar para executivos (ver Collins, 2009; Damodaran, 2011; Hamel, 2012; Pfeffer & Sutton, 2006). O mesmo aconteceu na pesquisa acadêmica a partir do artigo seminal de Whetten (1980), que, estimulado pelos resultados adversos das empresas americanas ao competir com as japonesas, chamou atenção dos pesquisadores para a importância do tema e do seu estudo. O declínio ocorre quando há uma deterioração no desempenho de uma empresa ou em sua base de recursos por um determinado período de tempo (Bruton, Oviatt, & White, 1994; Cameron, Whetten, et al., 1987; Weitzel & Jonsson, 1989), que conforme sugerem alguns autores, é de três a cinco anos (Lussier e Pfeifer, 2001; Moreno e Casillas, 2008).

A pesquisa no tema tem se desenvolvido com o intuito de entender como empresas entram em declínio, considerando-o como uma etapa do ciclo de vida das empresas maduras, mas que devido a perturbações em processos variados, pode ocorrer igualmente em qualquer outro estágio da vida de uma empresa (Cameron, Whetten & Kim, 1987). As pesquisas demonstram fatores externos e internos como iniciadores do declínio. Como fatores externos, são citadas mudanças no ambiente competitivo ou crises econômicas (Short, Ketchen, Palmer, & Hult, 2007b; Venkataraman & Van de Ven, 1998). As causas internas estão ligadas às deficiências na operação e má gestão de recursos. Estudos mostram que os primeiros anos de atividade de uma nova e pequena empresa são os mais difíceis. Dentre os fatores que influenciam as taxas de mortalidade nos primeiros anos estão a falta de legitimidade (Singh, Tucker, & House, 1986; Stinchcombe, 1965), a falta de recursos (Holtz-Eakin, Joulfaian, & Rosen, 1994) e o excesso de confiança dos sócios-fundadores (Townsend, Busenitz, & Arthurs, 2010) causando uma espécie de miopia gerencial que impede que os primeiros sintomas do declínio sejam percebidos (Witzel e Jonsson,

1989). São citados também fatores externos, tais como desconhecimento de características da indústria e do ambiente (Audretsch, 1991).

A sobrevivência empresas de menor porte é condição indispensável para a economia do país. As pequenas empresas têm grande representatividade no cenário econômico, sendo responsáveis por 52% dos empregos formais e participando com 27% do PIB no Brasil (Sebrae, 2014). Na Europa, geram dois terços dos empregos (Franco e Haase, 2010) e nos Estados Unidos são responsáveis por 70% dos empregos, bem como 98% das empresas exportadoras são pequenas ou médias (US – Small Business Administration, 2014). A alta taxa de mortalidade é outra característica comum desse tipo de empresa. No Brasil, 48% desaparecem após cinco anos de fundação (IBGE, 2010). Na Europa, 66% fecham após seis anos (Timmons, 1994) e 30% após dois anos de operação nos EUA (Headd, 2003).

Os objetivos deste artigo foram: identificar os trabalhos e os autores mais influentes por meio da frequência de citações e de como variou sua influência relativa no período pesquisado; revelar a estrutura intelectual da pesquisa existente, isto é, como trabalhos e autores se inter-relacionam e as principais vertentes com as quais o tema é abordado utilizando a análise de cocitações e a análise fatorial exploratória.

Para um melhor entendimento da pesquisa acadêmica da área e identificação das principais abordagens por meio das quais o tema é tratado, neste capítulo procedeu-se a uma pesquisa bibliométrica efetuada em periódicos de administração com alto fator de impacto. São eles: *Journal of Small Business Management (JSBM)*, *Journal of Business Venturing (JBV)*, *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*, *Strategic Entrepreneurship Journal (SEJ)*, *Journal of Product Innovation Management (JPIM)*, *Family Business Review (FBR)*, *Small Business Economics (SBE)*, *International Small Business Journal (ISBJ)* e *Entrepreneurship & Regional Development (ERD)*. Utilizando métodos de citação, cocitação e análise fatorial exploratória foi feita uma verificação do que tem sido produzido sobre o tema de declínio organizacional de empresas de pequeno porte.

Pelo fato de ser uma revisão de literatura, este estudo contribui no entendimento do estoque de conhecimento acumulado sobre declínio organizacional, estabelecendo caminhos pelas quais novas agendas de pesquisas podem ser elaboradas. Uma pesquisa bibliométrica é importante para investigadores deste tema por permitir o entendimento da estrutura intelectual, possibilitar identificar os trabalhos com maior influência e como se inter-relacionam. Este trabalho

complementa outros estudos relacionados ao tema, como Gaskill, Auken e Manning (1993) e Franco e Haase (2010) que pesquisaram sobre causas de fracasso em pequenas empresas junto aos proprietários e Serra, Ferreira e Almeida (2013) que estudaram, em uma pesquisa bibliométrica, a evolução de pesquisas em declínio. O estudo também contribui para a compreensão de causas e antecedentes do declínio, fato importante para a prática da gestão, visto que mesmo independente de quão bem sucedida foi a empresa no passado. Por meio da coleta, classificação e análise das publicações, foram cobertos os principais trabalhos e perspectivas teóricas utilizados na academia e a evolução quanto à natureza das pesquisas (Nerur, Rasheed, & Natarajan, 2008; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; White & McCain, 1998).

O trabalho compõe-se de cinco partes. Na primeira será apresentado o referencial teórico sobre a pesquisa em declínio organizacional tradicional. Na sequência, serão discutidos o método de coleta de dados e os procedimentos utilizados para a análise bibliométrica. A seguir os resultados da pesquisa e a discussão subsequente, apontando os subcampos de estudo no tema. Na última seção, com as considerações finais, limitações e propostas para pesquisas futuras, a pesquisa é concluída.

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Os autores que têm se dedicado à revisão dos estudos tradicionais sobre declínio organizacional, argumentam que a pesquisa é fragmentada (Trahms *et al.*, 2013) e, embora possua um volume de estudos crescente, ainda existem lacunas importantes a serem estudadas (Serra *et al.*, 2013). Mesmo que os trabalhos passados da pesquisa em declínio organizacional tenham se dedicado principalmente às empresas maduras, é importante conhecer o conteúdo fundamental dos estudos com o intuito de estruturar a pesquisa para empresas de pequeno porte.

Os estudos sobre declínio organizacional buscam compreender porque algumas empresas passam por dificuldades e até não conseguem sobreviver às forças do mercado. As definições de declínio organizacional focam-se na redução dos recursos, na dimensão das empresas e no desempenho (Whetten, 1987). Por exemplo, declínio organizacional na definição proposta por Cameron, Whetten, e Kim, Myung (1987), está relacionado à redução substancial na base de recursos de uma organização durante um determinado período de tempo. Problemas relacionados à disfunções gerenciais, à rigidez e à paralisia na tomada de decisão estratégica, a centralização

(Cameron, Kim, & Whetten, 1987; D'Aveni, 1989) e o bode-expiatório (Cameron, Whetten, et al., 1987) são comportamentos das organizações em declínio, que são distintos dos comportamentos das organizações saudáveis (D'Aveni, 1989).

Na busca pelas respostas, os estudiosos em declínio organizacional se utilizaram de diversas abordagens teóricas, dentre elas se destacam: ecologia organizacional (Aldrich, 1979; Freeman, Carroll, & Hannan, 1983; Hannan & Freeman, 1977, 1984, 1989; Tushman & Romanelli, 1985; Aldrich & Auster, 1986; Hannan & Carroll, 1992); estrutura social (Stinchcombe, 1965; Tuma & Hannan, 1984); aprendizagem e tomada de decisão (Cyert & March, 1963; Smart & Vertinsky, 1977; Kahneman & Tversky, 1979; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981; Levitt & March, 1988; Child, 1992).

Empresas de pequeno porte

O declínio organizacional nas empresas de pequeno porte é explicado sob várias perspectivas. Visões internas e externas à empresa são investigadas e características associadas à sua fragilidade são citadas como gatilhos para o processo.

Empresas de pequeno porte correm risco de fracassar desde períodos imediatamente pós-fundação, seja por problemas de inexperiência de seus fundadores, ou por falta de reconhecimento por parte de fornecedores ou competidores. Assim, a falta de uma rede de relacionamentos e de relativo desconhecimento do mercado são identificados como iniciadores do processo de declínio (Stinchcombe, 1965; Aldrich e Auster, 1986; Gaskill, Auken e Manning, 1993; Franco e Haase, 2010).

Aspectos cognitivos também precisam ser considerados. A criação de uma pequena empresa é cercada de incertezas e de riscos que os proprietários assumem, mas que nem sempre, estão preparados para enfrentá-los. Crises econômicas, alterações no ambiente competitivo e surgimento de novos processos demandam uma aprendizagem eficiente que possa levar a uma rápida adaptação e a tomadas de decisão que precisam ser adequadas, pois de outro modo podem levar ao declínio e extinção da empresa (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014; Smart & Vertinsky, 1977; Staw et al., 1981; Tuma & Hannan, 1984). A experiência prévia de outros insucessos levam à maior longevidade em novas empresas, seja pelo aprendizado obtido, seja pela redução do nível de autoconfiança que, de acordo com a teoria da hubris, é uma causa conhecida de fracasso empresarial (Hayward, Shepherd, & Griffin, 2006; Townsend et al., 2010).

Pela lente da ecologia organizacional, o declínio é visto como sintomático aos baixos níveis de inércia estrutural, comum em empresas jovens e de menor porte. Alguns autores argumentam que os processos de seleção tendem a favorecer organizações cujas estruturas são difíceis de alterar, ou seja, altos níveis de inércia estrutural nas populações organizacionais podem ser explicados como um resultado de um processo de ecologia evolucionária. As empresas que se tornam incompatíveis com o ambiente são substituídas por intermédio da competição com novas organizações mais adequadas às demandas externas (Freeman et al., 1983; Hannan & Freeman, 1977).

2.3 MÉTODO

2.3.1 Procedimentos da coleta de dados

O procedimento para seleção e definição dos artigos utilizados foi composto por duas etapas. A primeira etapa envolveu a definição dos periódicos a serem utilizados. Foram selecionados os principais periódicos de administração voltados a pequenas empresas com fator de impacto superior a 1,4 (avaliação Capes - Qualis A1) publicado no Journal Citation Reports, no portal ISI – Web of Knowledge, exceto o Journal of Small Business Management cujo fator de impacto é de 1,353, mas mantido na seleção por ser um periódico especializado no tema desta pesquisa (Tabela 1). A segunda etapa consistiu em buscar a totalidade dos artigos publicados por periódico e disponíveis no portal ISI – Web of Knowledge.

Tabela 1:
Artigos de declínio em pequenas empresas no total de artigos dos periódicos pesquisados

Periódico	ISSN	Total de citações 2014	Fator de impacto - 2014	Primeiro ano na ISI	Artigos disponíveis – ISI	Artigos validados	%
JSBM	0047-2778	1414	1,353	1995	658	55	8,4
JBV	0883-9026	4588	3,678	1987	958	98	10,2
ETP	1042-2587	3964	3,144	2003	594	41	6,9

SEJ	1932-4391	570	2,000	2007	181	18	9,9
JPIM	0737-6782	3548	1,696	1984	1751	0	0,0
FBR	0894-4865	1610	5,528	2005	278	18	6,5
SBE	0921-898X	2806	1,795	1992	1336	164	12,3
ISBJ	0266-2426	1023	1,800	2003	585	30	5,1
ERD	0898-5626	985	1,519	2001	409	25	6,1
Total					6750	449	6,7

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com dados coletados na ISI – Web of Knowledge.

2.3.2 Procedimentos de seleção da amostra

A segunda etapa para a definição final dos artigos consistiu em pesquisar, dentre os selecionados, aqueles relacionados a declínio organizacional. Para isso foi utilizado um conjunto de palavras chave definidas por Serra, Ferreira, e Almeida (2013) no campo “*topic*”. As palavras utilizadas foram: *decline* (e as variações *organizational decline* e *performance decline*), *decay* (e as variações *strategy decay*, *performance decay* e *organizational decay*), *bankruptcy*, *failure* (e as variações *business failure* e *organizational failure*), *turnaround*, *retrenchment*, *longevity* e *life cycle*, o autor incluiu a palavra *mortality*, termo associado a fracassos de pequenas empresas. Finalmente foi feita uma triagem pela leitura dos resumos eliminando-se os artigos não relacionados com o tema, resultando numa amostra com por 449 artigos (Tabela 1).

2.3.3 Procedimentos de análise

Nesta pesquisa bibliométrica foram conduzidas as análises de citação, cocitação e análise fatorial exploratória para classificação e ordenação dos dados. A análise de citação é baseada na contagem de vezes com a qual um trabalho usado no referencial de um dado artigo é citado por outros pesquisadores. Pressupõe-se que autores citem trabalhos que sejam relevantes para sua própria pesquisa e, portanto, os mais citados têm maior influência no tema pesquisado (Culman,

O'Reilly, & Chatman, 1990). Análise de cocitação é usada para entender a estrutura intelectual de um tema (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Subramanyam, 1983; White e McCain, 1998). Cocitação é uma forma de pareamento de documentos que mede a frequência com que um dado par de artigos é citado conjuntamente e o agrupamento de artigos cocitados permite identificar a estrutura da disciplina (McCain, 1986). Isto ocorre porque quando mesmos pares de artigos são cocitados muitas vezes, podem ser agrupados por possuírem comunalidades conceituais (Small & Garfield, 1993). A análise fatorial exploratória é empregada para identificar esses agrupamentos.

A análise fatorial foi o terceiro procedimento de análise da amostra. Foi utilizado o método da rotação *varimax* (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Lin & Cheng, 2010) realizada no SPSS, versão 20. Foi utilizada a rotação *varimax*, pois seus resultados são mais facilmente interpretáveis porque forçam os vetores de resultado, representados pelos fatores para a menor correlação entre eles (Fabrigar, Wegener, & MacCallun, 1999). A análise fatorial agrupa os artigos com base em sua proximidade temática ou conceitual num mesmo fator. De modo geral, foram considerados apenas valores de correlação maiores de 0.4 como pré-requisito para a variável pertencer a um fator (Lin & Cheng, 2010; Nerur et al., 2008; Shafique, 2013), algumas referências consideradas relevantes para constarem deste trabalho foram mantidas, mesmo com valores inferiores a 0.4. Cada fator representa um subtema de pesquisa do tema principal e é obtido pela matriz de proximidades que os agrupa; a seguir, por meio da análise de cada componente, é validada a formação do fator e este é nomeado.

Todos os 449 artigos foram analisados e todas as referências extraídas dos artigos foram utilizadas. Os dados foram organizados com o *software Bibexcel* (Pilkington, 2006). Por meio desse software foram obtidas informações sobre frequência de citações e de cocitações. Foram selecionados os 50 artigos com maior frequência de citações (até 10 citações) para continuidade da pesquisa. A matriz de cocitações, após tratamento com o Microsoft Excel é o *input* para a análise fatorial exploratória realizada com o software SPSS (versão 20). Por fim foi elaborada um diagrama de rede relacional para os 30 trabalhos mais citados com o software Ucinet (Borgatti, Everett, & Johnson, 2013) para visualização das inter-relações entre eles.

Pesquisas bibliométricas têm sido usadas por acadêmicos em estudos de estratégia. Ramos-Rodrigues e Ruíz-Navarro (2004) pesquisaram a produção acadêmica publicada por um único periódico (*Strategic Management Journal*); Acedo, Barroso e Galan (2006) estudaram trabalhos

envolvendo aspectos da RBV, e Gaskill, Auken e Manning (1993) pesquisaram causas de declínio em pequenas empresas.

2.4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise de citação e cocitação de autores, e a análise fatorial realizadas por meio do levantamento das referências utilizadas na amostra dos 449 artigos sobre declínio em pequenas empresas publicados nos principais periódicos internacionais.

2.4.1 Análise descritiva

A Figura 2 apresenta uma visão da publicação anual dos artigos. A visão longitudinal na amostra colhida indica que a produção de trabalhos sobre o tema desta pesquisa é crescente, como indicado pela curva de tendência. No período pesquisado de 26 anos, de 1989 a 2014, 50% dos trabalhos foram produzidos nos últimos oito anos e cerca de 25% nos últimos três anos.

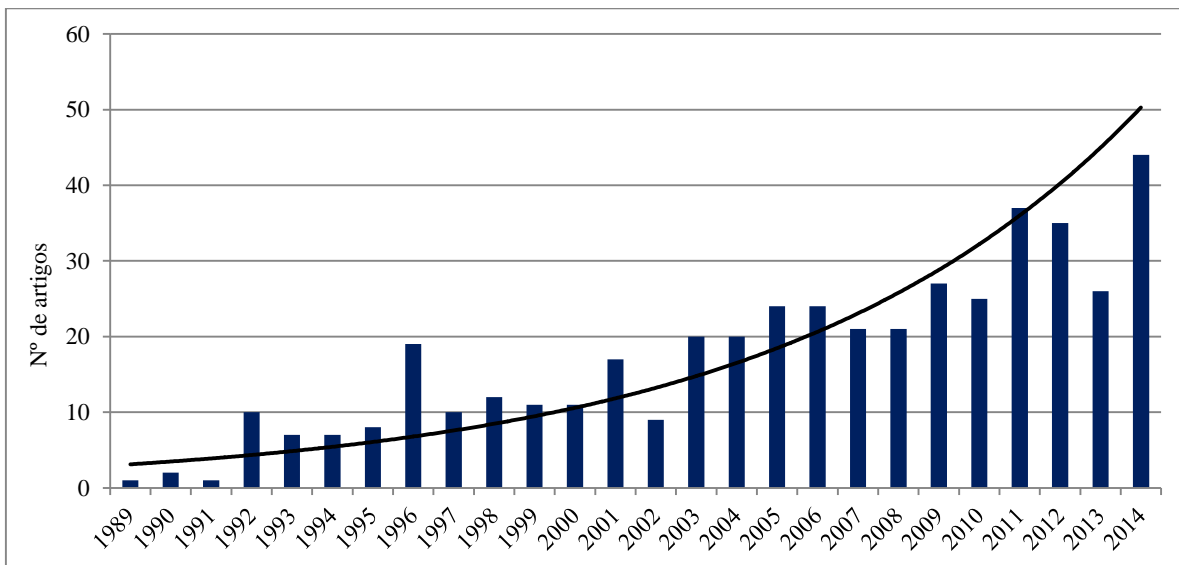


Figura 2. Evolução de publicações em periódicos

Fonte: Elaborada pelo autor.

A amostra desta pesquisa composta por 449 artigos utilizou 786 autores. A relação dos mais prolíficos encontra-se na Tabela 2. Vale notar que os cinco primeiros tiveram sua produção após 2005, com exceção para Shepherd, com três artigos anteriores, fato que comprova a tendência crescente em pesquisas sobre declínio em pequenas empresas. Três temas destacam-se dentre os artigos destes cinco autores: aspectos cognitivos relacionados à aprendizagem com o fracasso e experiência adquirida para favorecer sucesso de novas empreitadas; emoções dos fundadores em criar novas empresas, dirigidos por aproveitamento de oportunidades, ou alternativa para geração de renda e orientação e formulação estratégica com objetivo de prolongar a sobrevivência e buscar desempenho.

Tabela 2:
Autores mais prolíficos

Rank	Autor	Artigos	Rank	Autor	Artigos	Rank	Autor	Artigos
1	Shepherd, D.	14	15	Van Auken, H.	4	29	Oswald, S.	3
2	Wright, M.	9	16	Wagner, J.	4	30	Parker, S.	3
3	Wiklund, J.	7	17	Wennberg, K.	4	31	Robbins, D.	3
4	Westhead, P.	5	18	Chaganti, R.	3	32	Rutherford, M.	3
5	Cardon, M.	5	19	Chirico, F.	3	33	Sarasvathy, S.	3
6	Coad, A.	4	20	Craig, J.	3	34	Scholes, L.	3
7	Covin, J.	4	21	Haynie, J.	3	35	Simon, M.	3
8	Cowling, M.	4	22	Houghton, S.	3	36	Slevin, D.	3
9	Cressy, R.	4	23	Levie, J.	3	37	Sohn, S.	3
10	Detienne, D.	4	24	Lussier, R.	3	38	Watson, J.	3
11	Meyer, G.	4	25	Manigart, S.	3	39	Wilson, N.	3
12	Minniti, M.	4	26	Michael, S.	3	40	Wood, M.	3
13	Pearce, J.	4	27	Miller, D.	3	41	Zacharakis, A.	3
14	Ucbasaran, D.	4	28	Ooghe, H.	3			

Nota. Fonte: elaborada pelo autor. Dados do ISI – Web of Knowledge, usando software Bibexcel.

2.4.2 Análise de citações

A análise de citações tem por finalidade a identificação das obras de maior influência na amostra por meio da contagem de vezes em que foi usada. Os 449 trabalhos da amostra usaram 15316 referências, estando as 50 mais citadas na Tabela 3. O mais citado foi o trabalho de Stinchcombe, de 1965, *Social Structure and Organizations*, com 56 citações, em 12,5% da amostra. Neste trabalho, Stinchcombe analisou o efeito da estrutura social na fundação e desempenho de novas empresas e definiu as ameaças decorrentes do noviciado e do porte da nova empresa. O segundo trabalho mais citado, de Jovanovic (1982) aborda a relação entre taxas crescimento e de sobrevivência com a eficiência de operação e a evolução na indústria trazida pelas que sobrevivem. A seguir, desponta o trabalho de Schumpeter (1934). Nele, Schumpeter fez considerações sobre características do empreendedor e sobre seu papel de inovador, demarcando um novo ciclo de prosperidade econômica. O quarto e quinto artigos mais citados são trabalhos de Visão Baseada em Recursos, definindo condições de aproveitamento de recursos internos para obtenção de vantagens competitivas (Barney, 1991) e condições para o crescimento da empresa (Penrose, 1959). A seguir aparecem trabalhos de Porter (1980), Storey (1994), Gimeno, Folta, Cooper, e Woo (1997), Aldrich e Auster (1986) e Dunne, Roberts, e Samuelson (1989) dentre os dez mais citados. Essa diversidade de abordagens e de teorias confirma a multidisciplinaridade no estudo de declínio organizacional trazida por Serra, Ferrera e Almeida (2013).

Tabela 3:

Os 50 trabalhos mais citados

Referências	até 1999		2000-2004		2005-2009		2010-2014		Total	
	q = 88		q = 77		q = 117		q = 167		q = 449	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Stinchcombe (1965)	12	13,6	7	9,1	11	9,4	26	15,6	56	12,5
Jovanovic (1982)	9	10,2	5	6,5	9	7,7	22	13,2	45	10,0
Schumpeter (1934)	10	11,4	3	3,9	11	9,4	16	9,6	40	8,9
Barney (1991)	2	2,3	3	3,9	15	12,8	19	11,4	39	8,7
Penrose (1959)	7	8,0	5	6,5	11	9,4	16	9,6	39	8,7
Porter (1980)	11	12,5	7	9,1	9	7,7	10	6,0	37	8,2
Storey (1994)	5	5,7	5	6,5	15	12,8	12	7,2	37	8,2
Gimeno-Gascon et al. (1997)	0	0,0	1	1,3	12	10,3	22	13,2	35	7,8
Aldrich e Auster (1986)	6	6,8	7	9,1	6	5,1	13	7,8	32	7,1

Dunne, Roberts e Samuelson (1989)	12	13,6	6	7,8	6	5,1	8	4,8	32	7,1
McGrath (1999)	0	0,0	1	1,3	13	11,1	18	10,8	32	7,1
Brüderl, Preisendörfer e Ziegler (1992)	4	4,5	1	1,3	9	7,7	17	10,2	31	6,9
Shepherd (2003)	0	0,0	0	0,0	8	6,8	23	13,8	31	6,9
Shane e Venkataraman (2000)	0	0,0	1	1,3	11	9,4	18	10,8	30	6,7
Headd (2003)	0	0,0	0	0,0	8	6,8	21	12,6	29	6,5
Bruderl e Schussler (1990)	6	6,8	4	5,2	4	3,4	14	8,4	28	6,2
Porter (1985)	9	10,2	6	7,8	5	4,3	7	4,2	27	6,0
Audretsch (1995)	4	4,5	6	7,8	7	6,0	9	5,4	26	5,8
Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994)	2	2,3	4	5,2	10	8,5	10	6,0	26	5,8
Covin e Slevin (1989)	5	5,7	3	3,9	4	3,4	14	8,4	26	5,8
Hannan e Freeman (1984)	5	5,7	5	6,5	7	6,0	9	5,4	26	5,8
Nelson e Winter (1982)	2	2,3	4	5,2	8	6,8	11	6,6	25	5,6
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	4	4,5	3	3,9	9	7,7	8	4,8	24	5,3
Evans e Jovanovic (1989)	7	8,0	4	5,2	6	5,1	7	4,2	24	5,3
Bates (1990)	4	4,5	2	2,6	6	5,1	11	6,6	23	5,1
Lumpkin e Dess (1996)	1	1,1	4	5,2	6	5,1	11	6,6	22	4,9
Cohen e Levinthal (1990)	0	0,0	5	6,5	6	5,1	10	6,0	21	4,7
Geroski (1995)	0	0,0	4	5,2	7	6,0	10	6,0	21	4,7
Hannan e Freeman (1977)	6	6,8	4	5,2	5	4,3	6	3,6	21	4,7
Shane e Stuart (2002)	0	0,0	0	0,0	3	2,6	18	10,8	21	4,7
Audretsch (1991)	3	3,4	2	2,6	6	5,1	9	5,4	20	4,5
Jensen e Meckling (1976)	1	1,1	2	2,6	8	6,8	9	5,4	20	4,5
Kazanjan (1988)	7	8,0	3	3,9	4	3,4	6	3,6	20	4,5
Miller (1983)	3	3,4	2	2,6	5	4,3	10	6,0	20	4,5
Aldrich e Fiol (1994)	1	1,1	3	3,9	8	6,8	7	4,2	19	4,2
Busenitz e Barney (1997)	0	0,0	3	3,9	9	7,7	7	4,2	19	4,2
Dunne, Roberts, e Samuelson (1988)	6	6,8	3	3,9	7	6,0	3	1,8	19	4,2
Evans e Leighton (1989)	3	3,4	2	2,6	3	2,6	11	6,6	19	4,2
Freeman et al. (1983)	2	2,3	1	1,3	7	6,0	9	5,4	19	4,2
March (1991)	0	0,0	1	1,3	5	4,3	13	7,8	19	4,2
Cyert e March (1963)	5	5,7	3	3,9	3	2,6	7	4,2	18	4,0
Davidsson e Honig (2003)	0	0,0	0	0,0	5	4,3	13	7,8	18	4,0
Klepper (1996)	1	1,1	3	3,9	3	2,6	11	6,6	18	4,0
Shane (2000)	0	0,0	0	0,0	7	6,0	11	6,6	18	4,0
Acs e Audretsch (1990)	3	3,4	2	2,6	9	7,7	3	1,8	17	3,8
Evans (1987)	5	5,7	1	1,3	4	3,4	7	4,2	17	3,8
Gersick et al. (1997)	0	0,0	3	3,9	8	6,8	6	3,6	17	3,8
Holtz-Eakin, Joulfaian e Rosen (1994)	3	3,4	3	3,9	2	1,7	9	5,4	17	3,8
Pfeffer e Salancick (1978)	5	5,7	3	3,9	5	4,3	4	2,4	17	3,8
Podsakoff, et al. (2003)	0	0,0	0	0,0	4	3,4	13	7,8	17	3,8

Nota. 1 – q: n° de trabalhos por período. 2 – n: n° de citações no período. 3 - % da amostra em cada período. Fonte: Elaborada pelo autor com dados coletados no ISI – Web of Knowledge.

A relação dos trabalhos mais citados foi dividida em períodos de cinco anos o que permite analisar alterações da influência ao longo do tempo (Tabela 3). Por exemplo, Barney (1991) vem ganhando relevância na pesquisa sobre declínio, enquanto que Porter (1980) vem sendo a cada período, menos utilizado. É importante notar que os trabalhos mais citados são mais antigos, dentre os 50 primeiros, apenas sete têm menos de 20 anos de publicados. Espera-se que os mais citados sejam trabalhos mais antigos, mas a análise da relação demonstra uma pequena participação de trabalhos mais recentes em termos de influência na pesquisa do tema.

2.4.3 Análise de cocitações

A Figura 3 representa a rede de cocitações dos 30 artigos mais relevantes pelo critério de frequência de citações e foi obtido com o uso do *software* Ucinet (Borgatti et al., 2013). Os artigos são posicionados na rede de acordo com sua proximidade de cocitação, portanto os artigos mais cocitados estão dispostos no centro da rede e os menos cocitados em sua periferia. Assim, pode-se notar que os trabalhos de Stinchcombe (1965) e de Gimeno-Gascon et al. (1997) estão próximos, representando que são usados simultaneamente por muitos autores, o primeiro sobre ameaças à sobrevivência de novas empresas e o segundo sobre o papel do capital humano na sobrevivência.

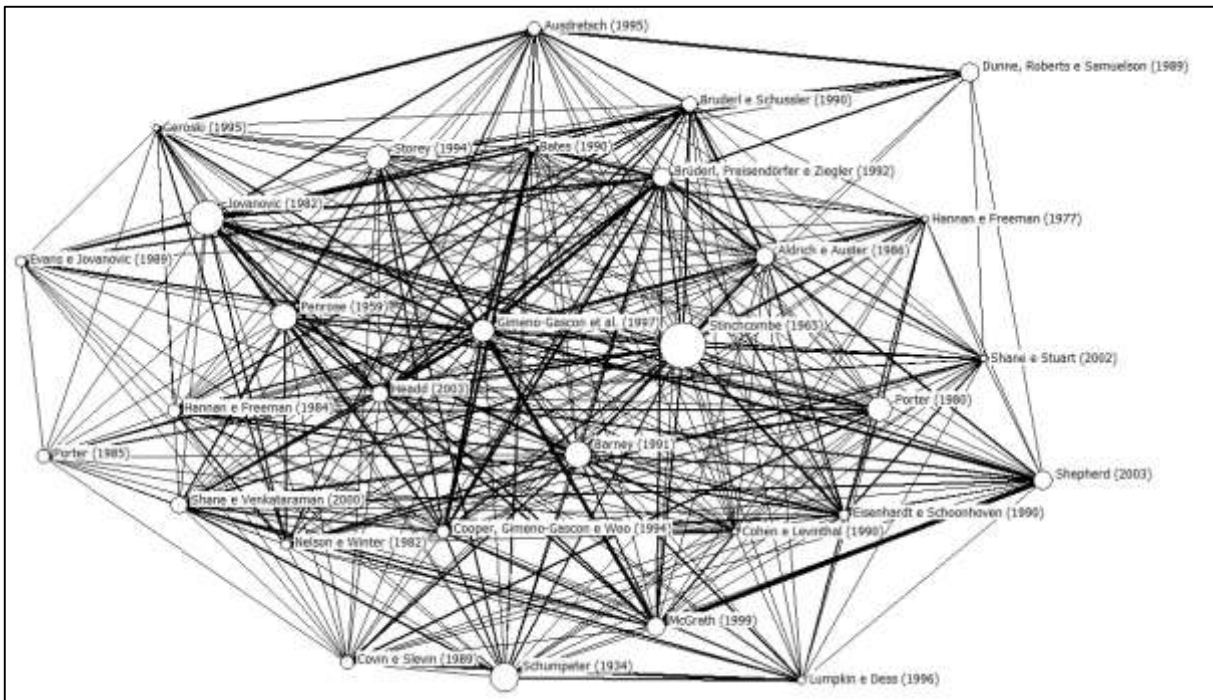


Figura 3. Rede de citações dos trabalhos mais citados

Fonte: Figura elaborada pelo autor usando o Ucinet e com dados dados coletados no ISI – Web of Knowledge.

Noutro quadrante da rede, os trabalhos de Aldrich e Auster (1986), Bruderl, Preisendorfer, e Ziegler (1992) e Bruderl e Schussler (1990) estão dispostos próximos e todos tratam de riscos e motivos de mortalidade de empresas, representando que, aos pares, são cocitados em situações que descrevem aspectos do declínio levando à morte ou em aspectos sobre fechamento de empresas. Percebe-se também que os dois trabalhos de Porter de 1980 e 1985 estão colocados em posições diametralmente afastados, podendo-se concluir que não são usados simultaneamente nas referências teóricas dos trabalhos da amostra.

2.4.4 Análise dos temas investigados

Análise fatorial

A análise de cocitação mede o grau de ligação de um par de artigos, pelo número de documentos onde esses artigos são citados, simultaneamente (Guedes & Borschiver, 2005). O resultado obtido permite, por meio de uma análise fatorial exploratória, obter agrupamentos de autores e trabalhos determinados pela similaridade percebida entre eles (Lin & Cheng, 2010), ver

Tabela 4. Os grupos ou fatores representam as abordagens teóricas usadas na amostra e são nomeados após leitura dos trabalhos para identificação da teoria (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Os quatro fatores resultantes desta análise fatorial foram nomeados conforme segue: empreendedorismo e sobrevivência; administração estratégica e desempenho; inovação e evolução e *liabilities*² e ambiente e explicam 51,2% da variância da amostra dos 50 trabalhos mais citados. As cargas fatoriais, colocadas logo após a identificação da referência representa o quanto o dado artigo pertence ao fator. A análise fatorial foi processada para todo o período e para cada subperíodo de cinco anos.

Tabela 4:
Identificação dos temas investigados

Referências	Fatores			
	Empreendedorismo e Sobrevivência	Adm. Estratégica e Desempenho	Inovação e Evolução	Liabilities e Ambiente
Headd (2003)	,770			
Evans e Leighton (1989)	,769			
Davidsson e Honig (2003)	,763			
Busenitz e Barney (1997)	,758			
Gimeno-Gascon et al. (1997)	,739			
Shepherd (2003)	,714			
McGrath (1999)	,709			
Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994)	,672			
Shane (2000)	,623			
Shane e Venkataraman (2000)	,620			
Brüderl, Preisendörfer e Ziegler (1992)	,605			
Holtz-Eakin, Joulfaian e Rosen (1994)	,602			

² *Liabilities*: mantido no original. Tem o sentido de ameaça ou desvantagem.

Bates (1990)	,586		
Podsakoff et al. (2003)	,534		
Storey (1994)	,460		
Jovanovic (1982)	,441		
Evans e Jovanovic (1989)	,438		
Lumpkin e Dess (1996)		,721	
March (1991)		,697	
Schumpeter (1934)		,691	
Covin e Slevin (1989)		,687	
Jensen e Meckling (1976)		,619	
Miller (1983)		,614	
Gersick et al. (1997)		,611	
Porter (1980)		,554	
Kazanjian (1988)		,522	
Cyert e March (1963)		,459	
Cohen e Levinthal (1990)		,435	
Porter (1985)		,418	
Barney (1991)		,393	
Penrose (1959)		,342	
Klepper (1996)			,790
Evans (1987)			,786
Acs e Ausdretsch (1990)			,739
Geroski (1995)			,682
Nelson e Winter (1982)			,608
Ausdretsch (1991)			,587
Ausdretsch (1995)			,587
Dunne, Roberts e Samuelson (1988)			,534
Dunne, Roberts e Samuelson (1989)			,465
Hannan e Freeman (1984)			,798
Aldrich e Auster (1986)			,737

Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	,723
Freeman, Carroll e Hannan (1983)	,695
Aldrich e Fiol (1994)	,688
Hannan e Freeman (1977)	,665
Stinchcombe (1965)	,578
Shane e Stuart (2002)	,576
Pfeffer e Salancick (1978)	,469
Bruderl e Schussler (1990)	,433

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor usando SPSS com dados do ISI – Web of Knowledge

O primeiro fator que abrange o período total (1989 a 2014) tem 17 trabalhos. Foi denominado **Empreendedorismo e Sobrevivência**. O trabalho com maior correlação com o fator é o de Headd (2003) sobre o encerramento da empresa por opção do empreendedor, uma ação tática própria do empreendedorismo com a finalidade de realizar capital ou reorientação de recursos. Seguem os trabalhos de Evans e Leighton (1989) que trata, numa complementação ao Knight (1921), sobre percepção de risco e escolhas do empreendedor; Davidsson e Honig (2003) sobre influência de capital humano e social na criação de novos negócios; Busenitz e Barney (1997) que investiga diferenças entre empreendedores e gestores em tomadas de decisão e, complementando os cinco primeiros, Gimeno et al. (1997) sobre razões de algumas empresas sobreviverem, enquanto que outras, com características semelhantes, fracassam.

O segundo fator nomeado de **Administração Estratégica e Desempenho** tem 14 trabalhos, e o de maior identificação com o fator é o de Lumpkin e Dess (1996) sobre efeitos da proatividade e agressividade competitiva na formulação estratégica; March (1991) que trata efeitos ao desempenho advindos de estratégias de exploração de recursos internos ou busca de novos recursos; Schumpeter (1934) sobre papel do empresário inovador na determinação de ciclos econômicos; Covin e Slevin (1989) sobre sobrevivência em ambiente hostil por meio de formulação estratégica adequada e Jensen e Meckling (1976) sobre aspectos de agência, por exemplo, relacionamento entre o capitalista investidor e o gestor.

O terceiro fator, **Inovação e Evolução** tem como característica principal o papel de pequenas empresas trazerem inovações, principalmente tecnológicas, e proporcionarem evolução para a indústria, é composto por novo trabalhos. Klepper (1996) abordou inovação e capacidades inovativas como estratégia de entrada; Evans (1987) abordou aspectos dinâmicos para a sobrevivência, dentre eles a inovação; Acs e Audretsch (1990) tratou da importância das empresas de pequeno porte na geração de inovações tecnológicas e papel no crescimento da economia; Geroski (1995) investigou entradas de pequenas empresas e papel de inovações trazidas por elas no desenvolvimento da indústria e em sua longevidade e Nelson e Winter (1982) que tratou da evolução tecnológica como meio de evolução e estruturação do mercado.

O quarto fator, denominado de **Liabilities e Ambiente**, com 10 trabalhos, traz as várias ameaças ou *liabilities* que são associadas às empresas de pequeno porte pela literatura acadêmica. Hannan e Freeman (1984) abordaram as *liabilities* de idade, tamanho e complexidade como dificuldades para a empresa superar. Aldrich e Auster (1986) trataram de ameaças da idade e tamanho e implicações na estratégia adequada. Eisenhardt e Schoonhoven (1990) abordaram as influências do ambiente na definição de estratégias para novas empresas; Freeman, Carroll e Hannan (1983) discutiram *liability of newness* ou seja, dependência da idade para sobreviver. A pouca idade traz problemas como falta de reconhecimento por fornecedores, competidores e clientes fatores que levam à escassez de crédito, dificuldades em ganhar mercado ou conseguir vantagens com fornecedores, aspectos trazidos por Stinchcombe (1965), também incluídos neste fator.

A análise fatorial processada para os subperíodos de cinco anos objetivou mostrar a evolução das abordagens teóricas com que os estudiosos investigaram um mesmo fenômeno, o processo de declínio organizacional. Os trabalhos e cargas fatoriais para cada cinco anos estão relacionados na Tabela 5. Importante notar que nos três períodos analisados (2000-2004, com 76 trabalhos; 2005-2009, 117 trabalhos e 2010-2014, com 167 trabalhos) a investigação das causas de declínio passaram por três grandes temas, constantes mas com algumas variações ao longo do tempo: sobrevivência, estratégia e adaptação.

Tabela 5:

Temas pesquisados por período

2000 -	Condições para Competitividade	Teece (1986) - 0,843; Hannan & Freeman (1977) - 0,839; Covin & Slevin (1990) - 0,804; Porter (1980) - 0,790; Tversky & Kahneman (1974) - 0,727; Cooper & Artz (1995) - 0,727;
--------	---------------------------------------	---

		Lumpkin & Dess (1996) - 0,720; Lieberman & Montgomery (1988) - 0,641;
	Evolução da Indústria	Geroski (1995) - 0,808; Mata, Portugal & Guimaraes (1995) - 0,778; Jovanovic (1982) - 0,684; Audretsch (1995) - 0,680; Penrose (1959) - 0,673; Baldwin (1995) - 0,635; Dunne, Roberts & Samuelson (1989) - 0,630; Evans & Jovanovic (1989) - 0,607; Hannan & Freeman (1989) - 0,606
	Sobrevivência	Bruderl & Schussler (1990) - 0,765; Aldrich & Auster (1986) - 0,664; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo (1994) - 0,656; Cohen & Levinthal (1990) - 0,628

2005 - 2009	Empreendedorismo e Aprendizagem	Sitkin (1992) - 0,875 - Shane (2000) - 0,805; Westhead & Wright (1998) - 0,791; Shepherd (2003) - 0,746; MacMillan, Siegel & Narasimha (1985) - 0,714; McGrath (1999) - 0,708; Shane & Venkataraman (2000) - 0,704; Gartner (1985) - 0,667; Busenitz & Barney (1997) - 0,654; Cohen & Levinthal (1990) - 0,640; Storey (1994) - 0,639; Gimeno, Folta, Cooper & Woo (1997) - 0,608
	Abordagens Conceituais	Stinchcombe (1965) - 0,789; Freeman, Carroll & Hannan (1983) - 0,778; Hannan & Freeman (1984) - 0,769; Aldrich & Fiol (1994) - 0,760; Eisenhardt & Schoonhoven (1990) - 0,759; Porter (1980) - 0,715; Penrose (1959) - 0,652; Barney (1991) - 0,611
	Condições de Entrada e Sobrevivência	Geroski (1995) - 0,722; Wagner (1994) - 0,693; Audretsch (1995) - 0,657; Audretsch (1991) - 0,648; Acs & Audretsch (1990) - 0,612; Dunne, Roberts & Samuelson (1988) - 0,604
	Empresas Familiares	Habbershon & Williams (1999) - 0,767; Gersick et al. (1997) - 0,665; Sharma (2004) - 0,643; Schulze et al. (2001) - 0,628

2010 - 2014	Empreendedorismo, Aprendizagem e Sobrevivência	Evans & Leighton (1989) - 0,826; Hayward, Shepherd & Griffin (2006) - 0,819; Bates (2005) - 0,788; Headd (2003) - 0,771; Bruderl, Preisendorfer & Ziegler (1992) - 0,751; McGrath (1999) - 0,731; Gimeno, Folta, Cooper & Woo (1997) - 0,724; Jovanovic (1982) - 0,712; Shepherd (2003) - 0,698; Bates (1990) - 0,669; Davidsson & Honig (2003) - 0,642; Heckman (1979) - 0,607; Shepherd, Wiklund & Haynie (2009) - 0,603; Levesque & Minniti (2006) - 0,600
	Adm. Estratégica e Desempenho	Schumpeter (1934) - 0,769; Lumpkin & Dess (2001) - 0,768; Lumpkin & Dess (1996) - 0,725; March (1991) - 0,715; Covin & Slevin (1989) - 0,711; Miller (1993) - 0,672; Stuart, Hoang & Hybels (1999) - 0,654; Cohen & Levinthal (1990) - 0,648; Stinchcombe (1965) - 0,512; Aldrich & Auster (1986) - 0,495



Penrose (1959) - 0,764; Klepper (1996) - 0,595; Delmar, Davidsson & Gartner (2003) - 0,586; Porter (1980) - 0,543

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor usando SPSS com dados coletados do ISI – Web of Knowledge.

Para o primeiro período foram usados 76 dos 449 artigos da amostra. Três fatores com 53% da variância explicada foram obtidos. Cada subfator, pela proximidade conceitual determinada pela análise fatorial, foi nomeado. Em **Condições para competitividade** são relacionados fatores impulsionadores da competitividade, Teece (1986) abordou a inovação; Hannan e Freeman (1977) trouxeram a necessidade de adaptação; Covin e Slevin (1990) abordaram postura estratégica e desempenho. O segundo subfator, **Evolução da Indústria**, tem vários trabalhos sobre condições de entrada de novas empresas (Dunne et al., 1989; Geroski, 1995; Mata, Portugal, & Guimaraes, 1995) e o papel que empresas de pequeno porte têm na evolução de determinada indústria, seja por trazerem inovações ou por serem vetores da seleção dentro da indústria (Jovanovic, 1982; Audretsch, 1995). O terceiro subfator, **Sobrevivência**, traz artigos sobre riscos à sobrevivência, como problemas de infância e de adolescência (Bruderl e Schusser, 1990) e necessidade de aprendizagem para mitigar riscos (Cohen e Levinthal, 1990; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994).

Para o segundo período, foram considerados 117 trabalhos e obtidos quatro fatores com 50% da variância explicada. O primeiro subfator, **Empreendedorismo e Aprendizagem**, tem seus principais artigos discutindo aprendizagem sob diversos aspectos. Experiência no fracasso e a aprendizagem obtida são importantes fatores para sucesso em outras novas empresas (Macmillan, Siegel, & Narasimha, 1985; McGrath, 1999; Shepherd, 2003; Sitkin, 1992). **Liabilities e Adaptação** traz riscos para a empresa abordados sob os aspectos de idade e tamanho (Stinchcombe, 1965; Aldrich e Fiol, 1994) e aspectos de adaptação para reduzir possibilidade de declínio, incluindo o aproveitamento de recursos internos (Penrose, 1959; Porter, 1980; Eisenhardt e Schoohoven, 1990; Barney, 1991). Condições de Entrada e Sobrevivência aborda os vários aspectos da entrada de uma nova empresa no ambiente de negócios (Audretsch, 1991, 1995; Geroski, 1995; Wagner, 1994). Finalmente, neste segundo período analisado, é formado um fator para **Empresas Familiares**, com vários aspectos relacionados, quais sejam, recursos idiossincráticos (Habbershon & Williams, 1999), relações de sucessão (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997) e de agência (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). É importante notar que este período de 2005 a 2009 foi o único a apresentar uma maior concentração de trabalhos sobre empresas familiares, a ponto de formarem um fator exclusivo. A pesquisa sobre empresas

familiares é uma importante vertente à pesquisa sobre empresas de pequeno porte e características específicas como sucessão, capital humano e social e relações de oportunismo precisam ser vistas de forma própria (Sharma, 2004).

O terceiro período é composto por 167 artigos e foram obtidos dois fatores com 52% da variância explicada. **Empreendedorismo: Aprendizagem e Sobrevivência** é o primeiro subfator. O empreendedorismo é abordado em relação à escolha da oportunidade e o aprendizado decorrente (Evans & Leighton, 1989), sob o aspecto do excesso de confiança que pode provocar o fracasso da empresa (Hayward et al., 2006) e sob a forma de causas próprias do processo empreendedorista para o fechamento da empresa (Bates, 2005; Headd, 2003). O segundo subfator foi denominado Adm. Estratégica e Desempenho e traz artigos que abordaram aspectos relacionados à formulação estratégica (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Miller, 1983) e à sobrevivência (Aldrich & Auster, 1986b; Penrose, 1959; Stuart, Hoang, & Hybels, 1999).

2.5 DISCUSSÃO

Neste estudo foi conduzida uma pesquisa para verificar os principais trabalhos e abordagens teóricas que delimitam o conhecimento acadêmico sobre declínio em pequenas empresas. Para tal, foram coletados em nove bem ranqueados periódicos voltados a esse tipo de empresas, artigos que utilizaram teorias ou aplicações de declínio organizacional. Foram obtidos, avaliados e validados 449 artigos publicados a partir de 1989, constituindo a amostra com a qual foi conduzida esta pesquisa. O método de pesquisa empregado foi a bibliometria, baseado em técnicas de citação e cocitação, além disso, foi conduzida uma análise fatorial exploratória para todo o período e para subperíodos de cinco anos.

Os objetivos desta pesquisa foram: identificar as pesquisas e autores mais influentes; apontar como as abordagens empregadas evoluíram ao longo do período da pesquisa; e como se inter-relacionam, formando a estrutura da pesquisa sobre declínio. Foram identificadas quatro linhas investigativas usadas em estudos de declínio em empresas de pequeno porte: Aspectos de Empreendedorismo e Sobrevivência; Administração Estratégica e Desempenho; Inovação e Evolução da Indústria e Liabilities e Ambiente.

As quatro vertentes de análise do processo de declínio em pequenas empresas apontaram para fatores internos e externos. Aspectos ligados ao empreendedorismo e adaptação ao ambiente,

superando pressões institucionais e pressões de mercado têm maior externalidade. A ação empreendedora traz intrínseca a adoção de risco e a limitação de certeza quanto ao sucesso da empresa. As ameaças são muitas nesse começo de vida da empresa, associadas ao pequeno porte e à complexidade que envolve a conquista da legitimidade junto aos atores externos, condição indispensável para superar os primeiros anos. Ações ligadas a inovações e formulação estratégica estão concentradas no centro da empresa, implicam em uso eficiente de recursos, busca de inovações e formulação estratégica. As dimensões internas, se bem resolvidas, levam ao equacionamento das ameaças externas. O grau de internalidade ou externalidade está representado na Figura 4 e permite inferir que as dimensões se inter-relacionam, não existindo isoladamente. Por exemplo, iniciativas inovadoras concorrem melhor aproveitar as oportunidades, reduzir riscos pela primazia no mercado, mas por outro lado, devido à falta de legitimidade da empresa, não encontrar apoio para auferir todos os benefícios dessa iniciativa.

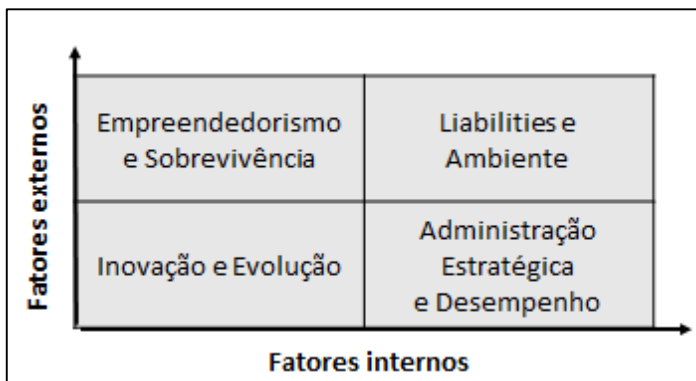


Figura 4. Abordagens conceituais

Fonte: Elaborada pelo autor.

Este achado da pesquisa é consistente com pesquisas anteriores que apontam para causas internas e externas no desencadear do processo de declínio (Weitzel e Jonsson, 1989; Venkataraman e Van den Vem, 1998; Towsand, Busenitz e Arthurs, 2010). Algumas causas externas, muitas vezes citadas, recaem sobre toda uma população de empresas e enviesam uma análise mais rigorosa, impedindo a identificação da causa-raiz. Frequentemente, o não reconhecimento de aspectos do ambiente, como conjuntura macroeconômica, alterações nas regras da competição ou de fornecimento não são identificadas levando ao declínio. A literatura aponta para as liabilities de idade, tamanho e complexidade como fatores indutores, contemplando causas específicas como inexperiência de gestores, desconhecimento do mercado e limitação a crédito

que, em pequenas empresas são mais agudos do que em empresas maduras, devido à maior fragilidade, em termos de recursos. Situações em que a rápida reorientação estratégica ou adaptação são necessárias, para as pequenas empresas são de mais difícil percepção (Townsend & Busenitz, 2015; Ucbasaran et al., 2009). Esse fato pode ser explicado pela teoria da inércia organizacional ou por aspectos institucionais que levam à redução da folga de recursos e ao fracasso da empresa. Trabalhos de ecologia organizacional e abordagens institucionais foram encontrados em todos os períodos analisados, suportando pesquisas sobre competitividade, sobrevivência, riscos e aprendizagem.

Dentre os aspectos internos, estudos anteriores destacam: aprendizagem contínua para mitigação de riscos, definição de estratégias e de metas e percepção de riscos; gestão eficiente de recursos já que as folgas dos vários tipos de recursos são escassas em empresas de pequeno porte, levando-as a ter dificuldades em absorver alterações conjunturais e falha em tomada de decisões, seja sobre escolha de portfólio de produtos ou identificar oportunidades de mercado ou ainda na utilização de recursos financeiros (Tornikoski & Newbert, 2007; Verhees & Meulenberg, 2004).

Aspectos de empreendedorismo são subjacentes ao estudo de pequenas empresas e constituem fatores limítrofes entre o ambiente interno e externo e podem tornar-se proteção ou ameaça no que diz respeito aos fatores disparadores do fracasso da empresa. Foram encontrados na pesquisa de diferentes formas, como visão estratégica para avaliação de riscos e de oportunidades, como em Shane (2000), ou na sequência de fechamentos e aberturas de novas empresas, usada por alguns empreendedores como forma de correção de rumos ou de realização de lucros (Bates, 1995) ou ainda no excesso de confiança levando a problemas de gestão (Hayward, Shepherd e Griffin, 2006). A Figura 4 ilustra a coexistência de fatores internos, externos e limítrofes no estudo de declínio organizacional encontrados nesta pesquisa.

A visão longitudinal das vertentes de pesquisa empregadas pela academia para estudo do declínio, identificadas pela análise de agrupamentos dos subperíodos de cinco anos, converge para os fatores apontados na análise da amostra total referente aos 15 anos investigados. Os fatores são usados sob diferentes lentes, mas permanecem presentes (Tabela 6). Mais uma vez fatores internos e externos contribuem para a explicação do declínio em pequenas empresas, não havendo preponderância de uns sobre os outros, mas ambos levando de modo simultâneo e inter-relacionado ao declínio organizacional. Os sinais nas últimas colunas se reportam ao grau de

externalidade/internalidade de cada fator. Os números antes de cada fator indicam a convergência destes com os quatro fatores principais obtidos pela análise de toda a amostra.

Tabela 6:
Evolução das abordagens conceituais

2000 a 2004 - 76 artigos	2005 a 2009 - 117 artigos	2010 a 2014 - 167 artigos	Toda a amostra - 449 artigos	Fatores	
				Int.	Ext.
1. Sobrevivência	1. Empreendedorismo e Aprendizagem 2. Empresas Familiares	1. e 2. Empreendedorismo, Aprendizagem e Sobrevivência	1. Empreendedorismo e Sobrevivência	-	+
2. Condições para Competitividade	3. Liabilities e Adaptação	3. e 4. Adm. Estratégica e Desempenho	2. Adm. Estratégica e Desempenho 3. <i>Liabilities</i> e Ambiente	+	-
3. Evolução da Indústria	4. Condições de Entrada e Sobrevivência		4. Inovação e Evolução	-	-

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

Esta pesquisa tem implicações acadêmicas e gerenciais. Para a academia, permite complementar trabalhos anteriores (Gaskill, Auken e Manning, 1993; Franco e Haase, 2010; Serra, Ferreira e Almeida, 2013) e identificar novas linhas de investigação para o declínio em pequenas empresas. Para os executivos, esta pesquisa, por identificar situações e fatores que levam ao declínio, mostra a importância de perceber e compreender quando o processo se avizinha e adotarem ações para neutralizá-lo.

2.5.1 Limitações e pesquisas futuras

Este estudo apresenta limitações que são próprias de uma bibliometria. A primeira diz respeito à escolha das palavras-chave utilizadas na obtenção da amostra que, apesar de haverem capturado parte significativa da publicação sobre o tema desta pesquisa, não consideraram todos os artigos publicados. A segunda limitação da bibliometria está associada aos periódicos pesquisados que não cobrem toda a pesquisa publicada, ainda que tenham sido eleitos os principais periódicos sobre o tema da pesquisa e que trazem o que de mais importante foi produzido. Desta

maneira, futuros trabalhos podem ampliar a seleção dos periódicos e incluir aqueles especializados em outras áreas como estratégia, finanças ou recursos humanos, além de utilizar outras palavras-chave.

Outras limitações específicas à bibliometria referem-se às técnicas usadas. Por exemplo, a contagem de citações limita-se às referências empregadas pelos autores nos trabalhos da amostra, mas não considera sob qual contexto as referências foram empregadas. Deste modo, não há a percepção do propósito com que tal trabalho foi usado; pode ter sido empregado para se contrapor a alguma outra obra ou para criticar uma determinada abordagem. Esse fato, porém, na contagem de citações é minimizado pela grande quantidade de obras levantadas e pela escolha, para continuidade da pesquisa, das mais citadas, apenas.

Este trabalho abre possibilidades de futuras pesquisas tratarem do declínio por meio de modelos conceituais, voltados a grandes empresas (Pierce e Robbins, 1993; Trahms, Ndofo e Sirmon, 2013) ou a pequenas empresas (Stinchcombe, 1965; Keats e Bracker, 1988). Testar esses modelos, verificar sua adequação para uso em pequenas empresas e sua adequação para empresas brasileiras, permitirá a construção de importante evidência para uso tanto acadêmico como por executivos. A amostra obtida para esta pesquisa permitirá a seleção de informações necessárias para tal.

3 ESTUDO 2 – REVISÃO DE LITERATURA – UMA PESQUISA SOBRE PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

Este estudo teve por finalidade revisar a literatura sobre declínio organizacional em empresas de pequeno porte e respondeu à questão de pesquisa: O que tem sido estudado nos estudos empíricos sobre declínio em pequenas empresas? Quais as principais áreas de estudo na investigação do fenômeno? O objetivo foi aprofundar o entendimento da produção acadêmica e identificar as abordagens sobre o tema uma vez que são usadas várias perspectivas. A garantia de que os trabalhos mais relevantes foram identificados está no fato de ter sido empregada, neste estudo, a amostra obtida no capítulo anterior obtida numa pesquisa em periódicos internacionais de alta reputação em gestão de pequenas empresas.

3.1 INTRODUÇÃO

No clássico artigo sobre declínio organizacional Hambrick e D’Aveni (1988) afirmaram que o processo de declínio era formado por uma prolongada espiral descendente. Chamaram de achado central o fato de que os sinais de declínio apareceram, nas empresas estudadas, em estágios prematuros do ciclo de vida. Em vista disso, sugeriram que pesquisas sobre declínio organizacional fossem conduzidas em pequenas empresas já suscetíveis às ameaças de infância e de porte (Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986). Outros pesquisadores questionam o porquê de algumas empresas fracassarem enquanto outras, semelhantes, não. Pesquisadores apontam tanto para causas externas como internas às empresas como origens do declínio. Fatores como turbulências no ambiente competitivo e crises econômicas estão entre as ocorrências externas (Venkataraman, Van de Vem, Buckeye & Hudson, 1990; Gaskill, Auken & Manning, 1993). Como causas internas, autores citam processos inadequados, excesso de confiança levando a decisões equivocadas e conflitos na equipe dirigente (Cameron, Whetten & Kim, 1987; Franco & Haase, 2010).

O entendimento dos fatores desencadeadores do declínio é benéfico para a longevidade das empresas, no sentido de que haverá mais clareza para reconhecê-los e neutralizá-los (Collins,

2010). A obtenção de modelos preditivos de desempenho é uma pedra angular da pesquisa em gestão e sua acuracidade depende da identificação e entendimento da origem de declínio (Short, Ketchen, Palmer & Hult, 2007).

Devido à relevância econômica (geram 52% dos empregos e têm participação de 27% no PIB – Sebrae, 2014) e às altas taxas de mortalidade, nos EUA, 30% desaparecem após dois anos de operação (Headd, 2003) e no Brasil 48% desaparecem após cinco anos (IBGE, 2010), as pequenas empresas têm sido objeto de pesquisas sobre causas de declínio, mas são estudos fragmentados que focam aspectos específicos do fenômeno. Desse modo, existem estudos sobre empresas que declinaram em tempos de crise econômica (Latham, 2009), ou estratégias de proatividade em empresas familiares (De Massis, Chirico, Kotlar, & Naldi, 2014), e aspectos individuais em fracassos (Jenkins, Wiklund, & Brundin, 2014).

Para contribuir com o entendimento de declínio organizacional em pequenas empresas, identificando as variações conceituais com que este tema é abordado, este capítulo teve por objetivo fazer uma revisão de trabalhos relevantes obtidos na amostra relatada no capítulo anterior. Dada a extensão da amostra e a representatividade dos trabalhos analisados, este estudo, de certa forma, define a estrutura do conhecimento sobre o tema.

Este capítulo está estruturado em quatro partes. Na próxima parte é abordado o método desta pesquisa. Na seção seguinte são feitas considerações sobre características do declínio em empresas de pequeno porte. Na terceira parte são apresentados e analisados os trabalhos selecionados da amostra. O capítulo é concluído com uma discussão final dos achados da pesquisa.

3.2 MÉTODO

Em uma revisão da literatura são identificados e analisados os principais trabalhos sobre um determinado tema e é uma peça fundamental de um projeto de pesquisa (Webster & Watson, 2002). As revisões bibliográficas, em geral, têm por finalidade criar uma base sólida para o avanço do conhecimento. Contribuem para facilitar o desenvolvimento da teoria, para colocar foco onde o conhecimento é muito disperso ou para trazer o foco para assuntos onde a pesquisa é necessária. Por exemplo, Vaara e Whittington (2012) abordaram a estratégia como prática e Serra, Ferreira e Almeida (2013) pesquisaram temas relacionados a declínio organizacional e recuperação em revisões bibliográficas.

Para garantir uma abrangência da literatura dominante sobre declínio organizacional em pequenas empresas, o processo de seleção dos artigos foi cuidadosamente concebido. Foram selecionados os mais bem ranqueados periódicos voltados à gestão de pequenas empresas constantes do *JCR Social Sciences Edition-2014* (tabela 1).

Na *ISI Web of Knowledge*, base eletrônica de dados pertencente ao portal de dados acadêmicos da Thomas Reuters, foi realizada uma busca por meio de palavras-chave na opção “topic” (busca no título, resumo e palavras-chave), sendo inserida uma palavra por vez para cada periódico consultado. As palavras-chave foram: *decline (organizational decline and performance decline)*, *decay (strategy decay, performance decay and organizational decay)*, *bankruptcy*, *failure (business failure and organizational failure)*, *turnaround*, *retrenchment*, *longevity*, *life cycle*, já usadas em estudo anterior sobre declínio (Serra, Ferreira & Almeida, 2013), a elas, foi acrescentada a palavra *mortality*. Os trabalhos capturados nesta busca foram validados por meio da leitura do resumo e, quando necessário do artigo integral. A amostra para esta pesquisa, obtida após a fase de validação, foi de 449 trabalhos (Tabela 7).

Tabela 7:

Artigos de declínio em pequenas empresas no total de artigos dos periódicos pesquisados

Periódico	ISSN	Fator de impacto – 2014	Primeiro ano na ISI	Artigos disponíveis - ISI	Artigos validados	%
JSBM	0047-2778	1,353	1995	658	55	8,4
JBV	0883-9026	3,678	1987	958	98	10,2
ETP	1042-2587	3,144	2003	594	41	6,9
SEJ	1932-4391	2,000	2007	181	18	9,9
JPIM	0737-6782	1,696	1984	1751	0	0,0
FBR	0894-4865	5,528	2005	278	18	6,5
SBE	0921-898X	1,795	1992	1336	164	12,3
ISBJ	0266-2426	1,800	2003	585	30	5,1
ERD	0898-5626	1,519	2001	409	25	6,1

Total	6750	449	6,7
--------------	-------------	------------	------------

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com dados coletados na ISI – Web of Knowledge.

3.3 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

3.3.1 Revisão teórica

O declínio organizacional ocorre quando há uma deterioração de seu desempenho ou uma substancial redução em sua base de recursos por um determinado período de tempo (Bruton et al., 1994; Cameron, Whetten, et al., 1987) que pode variar de três a cinco anos (Lumpkin & Dess, 2001; Davidsson, Steffens & Fitzsimmons, 2009). Empresas entram em declínio quando não são aptas a reconhecer ou antecipar os primeiros sinais e neutralizá-los, seja por adaptação às pressões externas, seja por revisão de processos internos (Weitzel & Jonsson, 1989). Estudos normalmente colocam o declínio como uma sequência natural à fase de maturidade no ciclo de vida de uma empresa (McCann, 1991; Robinson, 1998), embora também possa ocorrer nas fases iniciais da vida, situação onde os sinais, muitas vezes, são negligenciados (Weitzel & Jonsson, 1989).

A literatura aponta para causas internas e externas na pesquisa de declínio em empresas de pequeno porte. As causas internas estão associadas à falta de experiência em gestão de pessoas e processos pelos fundadores e desconhecimento de mercado (Bruderl et al., 1992). Causas externas referem-se a crises econômicas, entradas de novos competidores e surgimento de novas tecnologias (Venkataraman & Van de Ven, 1998). No entanto existem fatores situados no limite entre o ambiente interno e externo da empresa que desencadeiam o processo de declínio, são considerados ameaças à sobrevivência e incidem com mais rigor nas pequenas empresas, são as *liabilities of newness, size e complexity*

Essas três categorias de ameaças foram conceituadas por Stinchcombe (1965), depois por Freeman, Carroll e Hannan (1983) e por Aldrich e Auster (1986), entre outros. Tratam da falta de legitimidade de uma nova empresa que a alija de acesso a recursos como crédito, materiais e redes colaborativas nos primeiros estágios de pós-fundação, época onde há maior necessidade de recursos e de inserção junto aos *stakeholders*. Portanto, devido à necessidade de recursos

suficientes para manter a operação da empresa, uma explicação para o fracasso delas está na relação empresa-ambiente (Aldrich & Auster, 1986).

O conceito das *liabilities*, criado por Stinchcombe (1965), afirma que empresas jovens têm maior risco de mortalidade devido a fatores internos e externos a ela e comuns a toda a população de empresas recém-criadas (Singh et al., 1986; Venkataraman, Van De Ven, Buckeye, & Hudson, 1990). Fatores internos estão associados: ao **capital humano** do empreendedor, à sua inabilidade e inexperiência no desenvolvimento de recursos como sistema de gestão, processos de produção e seleção de equipe adequada; à falta de **formalização** de processos e de sistemas de planejamento e controle, causando aumento de custos e perda de competitividade; à **estrutura** da nova empresa que necessita consumir recursos para ajustes e adequações à operação (Morris & Zahra, 2000). Fatores externos relacionam-se a problemas de **legitimação** e de **relacionamento** associados às pressões do ambiente e à falta de suporte institucional a que é submetida a nova empresa, à escassez de crédito, falta de percepção de legitimidade por parte de fornecedores e consumidores e barreiras de acesso ao mercado. São fatores ambientais que potencializam a vulnerabilidade da nova empresa e tornam efeitos de erros de gestão mais severos (Morris, Schindehutte, Walton, & Allen, 2002), dizem respeito a problemas decorrentes da adaptação e à falta de recursos necessários para assimilar o dinamismo do ambiente e promover as mudanças necessárias (Mark Simon, Houghton, & Savelli, 2003; Venkataraman & Van de Ven, 1998) – Figura 5.

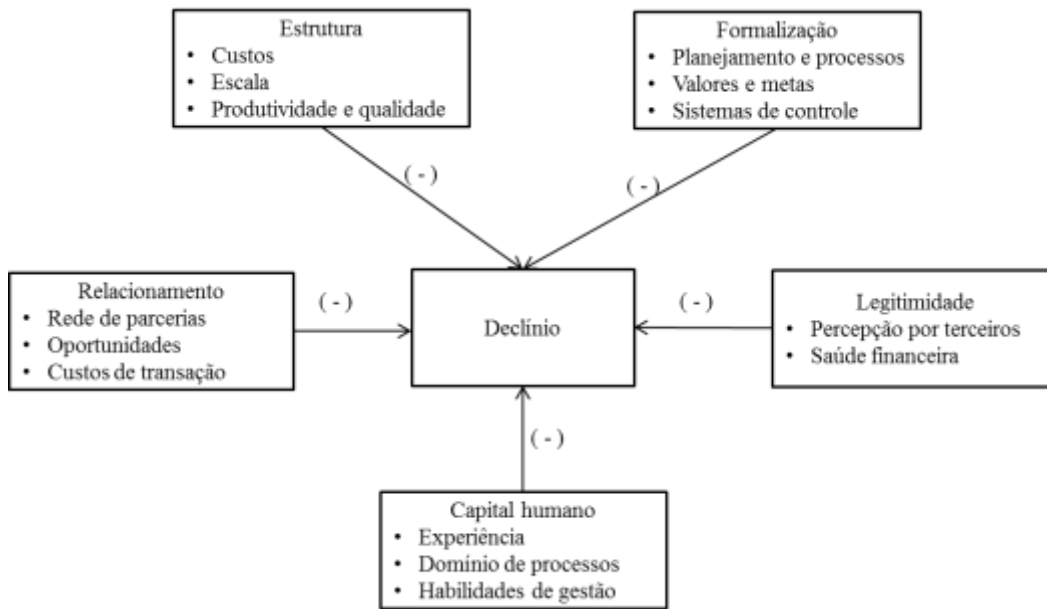


Figura 5. *Liabilities* (Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A falta de legitimidade e a necessidade de manter o fluxo de recursos necessários levam ao estabelecimento de contratos com parceiros não usuais, ou não legítimos na cadeia de suprimentos, levando a custos de transação acima da média e a penalizar a competitividade da empresa (Venkataraman, Van de Vem, Buckeye & Hudson, 1990). Contratos desse tipo têm alta probabilidade de serem rompidos por comportamento oportunista ou por falhas diversas, o que causa, por consumo da folga de recursos, que em empresas novas é normalmente baixo (Weitzel & Jonsson, 1989) o desencadeamento do processo de declínio (Figura 6).

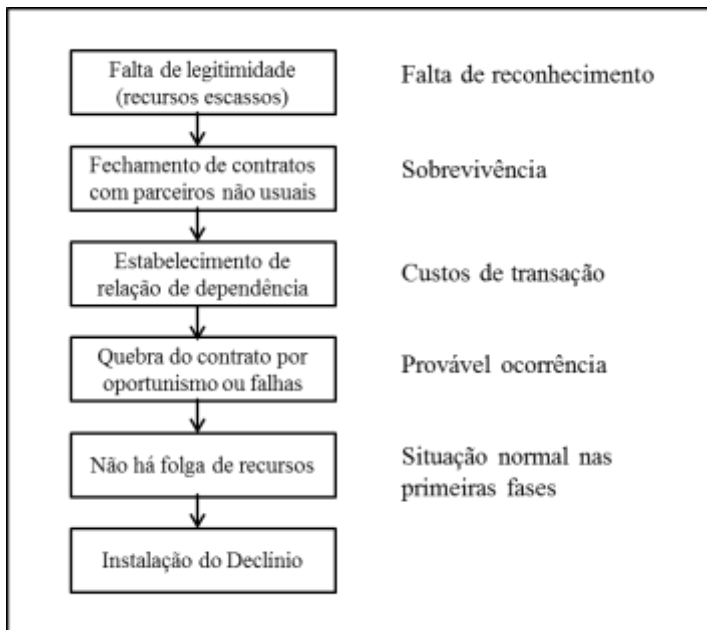


Figura 6. Relação empresa-ambiente

Fonte: Adaptado de Venkataraman *et al.* (1990).

Na pesquisa bibliométrica elaborada com as referências utilizadas pelos 449 artigos desta amostra, no capítulo desta dissertação, que teve como um dos objetivos a identificação das abordagens com que o declínio em pequenas empresas é estudado, apontou para quatro fatores: empreendedorismo e sobrevivência; administração estratégica e desempenho; inovação e evolução e *liabilities* e ambiente. O estudo mostrou que os quatro pontos referem-se a causas internas e externas e que não são estanques, isto é, se inter-relacionam em sua ação junto ao declínio. Os fatores posicionam-se quanto ao grau de externalidade/internalidade conforme demonstrado na Figura 7.

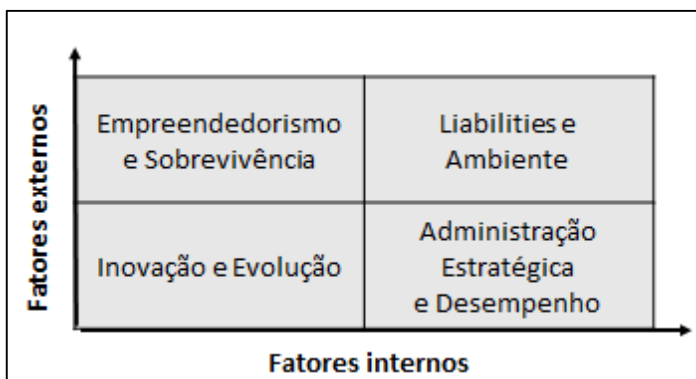


Figura 7. Abordagens Conceituais

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.3.2 Amostra

Da amostra de 449 trabalhos sobre declínio (Tabela 1), foram selecionados os 70 artigos mais citados e, portanto, com maior relevância para a elaboração desta pesquisa. Há uma preponderância em trabalhos quantitativos (65%) e as amostras normalmente usam dados do mercado americano. Os artigos foram publicados entre 1990 e 2010 (Tabela 8).

As pesquisas se utilizaram de diversas lentes teóricas e premissas para explicar o declínio organizacional. Nesta revisão da literatura, conduzida usando a amostra já definida, serão consideradas as abordagens obtidas na pesquisa bibliométrica (capítulo anterior): empreendedorismo e sobrevivência; administração estratégica e desempenho; inovação e evolução e *liabilities* e ambiente.

Tabela 8:
Os 70 artigos mais citados

Artigos	Tipo de Estudo	Dados da Amostra	Abordagem Teórica
Cooper, Gimeno-Gascon & Woo (1994)	Quantitativo	2994 empreendedores que abriram empresas nos últimos 18 meses. 1984-1985.	Desempenho Sobrevivência
Lumpkin & Dess (2001)	Quantitativo	124 executivos de 94 empresas	Estratégia Sobrevivência
Simon, Houghton & Aquino (2000)	Quantitativo	Survey com 191 alunos de MBA	Aprendizagem Estratégia
Baum e Silverman (2004)	Quantitativo	Canadá - 204 start-ups de biotecnologia. 1991-2000.	Aprendizagem Desempenho
Covin, Green, e Slevin (2006)	Quantitativo	110 empresas manufatureiras	Empreendedora Estratégica
Gatewood, Shaver, e Gartner (1995)	Qualitativo	142 pretendentes a abrir novo negócio, 85 responderam o questionário, entre homens e mulheres. 1990-1991.	Empreendedorismo Aspectos cognitivos
Bhave (1994)	Qualitativo	Empreendedores que começaram 27 empresas.	Inovação Estratégica
Arenius e Minniti (2005)	Qualitativo	GEM 2002 - 80117 indivíduos em 28 países - validados 51721 indivíduos, dos quais 3625 novos empreendedores.	Empreendedorismo e sobrevivência Capital humano

Headd (2003)	Quantitativo	Duas bases secundárias: "Characteristics of Business Owners" e BITS. 1989-1992	Estratégia e desempenho Ciclo de vida
Verhees & Meulenberg (2004)	Quantitativo	Survey com 152 plantadores de rosa na Holanda.	Aprendizagem Inovação Estratégia
Shepherd et al. (2000)	Qualitativo		Aprendizagem Liabilities
Miller, Steier, e Breton-Miller (2006)	Qualitativo	Dados secundários de 13 empresas familiares e três empresas menores para eliminar viés de porte. Cinco a dez anos após sucessão.	Aprendizagem Ciclo de vida Empresas familiares
Phan, Siegel, e Wright (2005)	Qualitativo		Empreendedorismo
Hall e Hofer (1993)	Qualitativo		Desempenho Empreendedorismo
Covin & Slevin (1990)	Quantitativo	Questionários enviados para 1225 executivos de empresas ligadas À três associações. Validados 344 questionários e escolhidos 90 para a pesquisa.	Estratégica Ciclo de vida
Morris, Williams, Allen, e Avila, (1997)	Quantitativo	209 entrevistas com membros da 2ª e 3ª gerações de empresas familiares e geridas pela própria.	Estratégia Empresas familiares
Dimov e Shepherd (2005)	Quantitativo	Usada base de dados com 303 capitalistas que investiram em empresas nascentes	Aprendizagem Desempenho
Zacharakis e Shepherd (2001)	Quantitativo	Entrevistas com 51 capitalistas- investidores de duas incubadoras.	Estratégia Desempenho
Sharma e Manikutty (2005)	Qualitativo		Estratégia Empresas familiares
Rosa, Carter, e Hamilton (1996)	Quantitativo	Survey com 600 sócios-dirigentes de pequenas empresas (300 homens e 300 mulheres) ao longo de três anos	Estratégia e desempenho Gênero

Chittenden, Hall, e Hutchinson (1996)	Quantitativo	Base de empresas britânicas. 3480 pequenas empresas (172 com ações na bolsa) ao longo de cinco anos.	Estratégia e desempenho Recursos financeiros
Covin, Slevin & Heeley (2000)	Quantitativo	103 empresas em 75 indústrias	Estratégia Modos de entrada
Gundry e Welch (2001)	Quantitativo	Survey com 832 empreendedores identificados na base Dun's Marketing	Estratégia Desempenho
Zacharakis e Meyer (2000)	Quantitativo	Entrevistas com 51 caapitalistas-investidores de duas incubadoras.	Estratégia
Ucbasaran, Westhead & Wright (2009)	Quantitativo	Questionário enviado a 4324 empresas e validadas 631, Inglaterra, vários setores.	Aprendizagem Empreendedorismo
Low e Abrahamson (1997)	Qualitativo		Empreendedorismo Evolução
Ernst (1997)	Qualitativo		inovação Estratégia
Beal (2000)	Quantitativo	500 pequenas empresas.	Estratégia Desempenho
Dutta e Crossan (2005)	Qualitativo		Aprendizagem organizacional Empreendedorismo
Moreno & Casillas (2008)	Quantitativo	Identificadas 4735 empresas espanhoís, recebidos 446 questionários de volta e 12 não aproveitados - 434 pequenas empresas. 1998-2001.	Estratégia Desempenho
De Massis, Chua, e Chrisman (2001)	Qualitativo		Estratégia e desempenho Empresas familiares
Nicholls-Nixon, Cooper, e Woo (2000)	Quantitativo	Survey em membros da NFIB - 13 mil enviados, 4814 retornaram, 2994 válidos	Estatégica Adaptação
Venkataraman, Van de Vem, Buckeye e Hudson (1990)	Quantitativo	10 empresas educacionais	Liabilities de idade e tamanho

Romano, Tanewski, e Smyrniotis (2001)	Quantitativo	Questionário com 250 questões com 5 mil proprietários australianos.	Estratégia
Bantel (1998)	Quantitativo	999 empresas de tecnologia	Estratégia Desempenho
Herron e Robinson (1993)	Qualitativo		Estratégia Empreendedorismo
Fritsch (1997)	Quantitativo	Social Insurance Statistics. 1986-1989	Empreendedorismo e sobrevivência Ciclo de vida
Willard, Krueger, e Feeser (1992)	Quantitativo	Identificadas por anuários USA, 155 empresas de rápido crescimento. 1985, 1986, 1989 e 1990.	Estratégia Adaptação
Koberg, Uhlenbruck, e Sarason (1996)	Quantitativo	326 U.S. high-technology firms randomly selected from Corporate Technology Information Services' 1991	Inovação Ciclo de vida
Levie e Autio (2008)	Quantitativo	Usou dados do GEM - 54 países - 2000-2006	Empreendedorismo e sobrevivência Aprendizagem
Orser, Hogarth-Scott, e Riding (2000)	Qualitativo	Survey com 1004 pequenas empresas canadenses. 1994-1995.	Estratégia Liabilities
Tornikoski & Newbert (2007)	Quantitativo	830 empresas nascentes	Sobrevivência Recursos Liabilities
Qian (2002)	Quantitativo	71 pequenas empresas emergentes segundo critérios específicos. 1989-1993.	Estratégia Liabilities
Robinson (1998)	Quantitativo	IPO entre 1980 e 1987 - 199 empresas - Compustat	Desempenho Ciclo de vida
Davidsson, Steffens & Fitzsimmons (2009)	Quantitativo	Pequenas empresas na Suécia e Austrália.	Estratégia Desempenho
Venkataramen & Van den Vem (1998)	Quantitativo	Entrevistas e dados secundários - 5 start-ups	Adaptação Liabilities

Wennberg, Wiklund, DeTienne & Cardon (2010)	Quantitativo	1735 pequenas empresas de ensino suecas, por oito anos.	Aprendizagem Empreendedorismo
Shepherd, McMullen & Jennings (2007)	Qualitativo		Aprendizagem Oportunidade
Strotmann (2007)	Quantitativo	2340 empresas pequenas	Empreendedorismo e sobrevivência
Cooke (2001)	Qualitativo		Estratégia e desempenho
Branzei e Vertinsky (2006)	Quantitativo	Survey e dados secundários 3065 PME's canadenses	Estratégia Ciclo de vida
McCann (1991)	Qualitativo	100 CEOs e 240 empresas	Estratégica Ciclo de vida
Bierly e Daly (2007)	Quantitativo	98 pequenas empresas.	Estratégia Desempenho Aprendizagem
Gilbert, Audretsch, e McDougall (2004)	Qualitativo		Empreendedorismo e sobrevivência
Lu e Beamish (2006)	Quantitativo	1117 joint ventures internacionais em 43 países por formadas por 614 pequenas empresas japonesas. Dados de 2000.	Estratégia Liabilities
Townsend, Busenitz & Arthurs (2010)	Quantitativo	316 start-ups, por cinco anos.	Aprendizagem Empreendedorismo
Park e Bae (2004)	Qualitativo	Estudo de caso de 5 empresas coreanas	Estratégia Liabilities
Brush e Chaganti (1999)	Quantitativo	Questionário estruturado 195	Estratégia Liabilities
Zacharakis, Meyer, e Decastro (1999)	Qualitativo	Análise de conteúdo de entrevistas com empreendedores e com capitalistas	Adaptação Liabilities
Chen e Martin (2001)	Quantitativo		Estratégia Sobrevivência
Runyan, Droge, e Swinney (2008)	Qualitativo	Focus group com proprietários de PE's 267	Empreendedorismo Ciclo de vida

Watson e Everett (1996)	Quali- quanti	5196 PE's em 51 shopping centers, Austrália. 1961-1990.	Recursos Ciclo de vida
Perry (2001)	Quantitativo	152 empresas, 1997.	Estratégia Aprendizagem
Lussier (1995)	Quali- quanti	216 (108 + 108) empresas envolvidas em falência (Ch. 7 ou 11). Survey apenas com Ch 11 (recuperação) porque continuam em operação. Questionários também foram enviados para empresas similares bem sucedidas para matched pairs.	Recursos Ciclo de vida
Wiltbank, Read, Dew, e Sarasvathy (2009)	Quantitativo	121 anos que investiram em 1038 novas empresas com 414 êxitos (> 100% retorno)	Aprendizagem Estratégia
Michael e Combs (2008)	Quantitativo	88 cadeias de restaurantes, ao longo de três anos.	Estratégia Recursos
Weaver e Dickson (1998)	Quantitativo	2500 empresas pesquisadas; 433 respondentes e 252 que mantinham alianças.	Estratégia Adaptação
Rogoff et al. (2004)	Quantitativo	3 estudos de caso, setor farmacêutico e geral - 189 e 239 respondentes e painel com 16 experts	Aprendizagem Empreendedorismo
Latham (2009)	Quantitativo	137 executivos da indústria de software, 2001-2003	Estratégia Adaptação Liabilities
Longenecker, Moore, Petty, Palich, e Mckinney (2006)	Qualitativo	5000 empresas de todos os tamanhos. 1985, 1993 e 2001.	Adaptação Estratégia

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4 FATORES EXTERNOS: EMPREENDEDORISMO E SOBREVIVÊNCIA E *LIABILITIES* E AMBIENTE

Empreendedorismo envolve a combinação de dois fenômenos: a existência de uma oportunidade com potencial lucrativo e a existência do empreendedor (Shane & Venkataraman,

2000). Esses eventos precisam ocorrer simultaneamente para a efetivação do ato empreendedorista (Shane & Venkataraman, 2000) que é a criação de novas organizações (Gartner, 1989). Nessa definição reside o problema do reconhecimento da oportunidade, sua qualidade e risco, a percepção dessas questões por diferentes indivíduos e a decisão da criação da nova organização.

Teorias sobre empreendedorismo que associam indivíduos com oportunidades usualmente abordam dois aspectos. A primeira abordagem toma o sistema econômico e afirma que a riqueza da economia depende da busca de oportunidades por empreendedores (Shane, 2000). O segundo aspecto tem o indivíduo como foco e procura explicar porque alguns indivíduos tem maior probabilidade de serem bem sucedidos que outros no aproveitamento das oportunidades (McMullen & Shepherd, 2006). Ainda que existam muitos aspectos para direcionar trabalhos em empreendedorismo, pesquisas sobre o assunto têm basicamente três questões: porque, quando e como oportunidades para a geração de lucros aparecem; porque, quando e como algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades e porque, quando e como diferentes ações são utilizadas para explorar oportunidades empreendedoras (Shane e Venkataraman, 2000).

O relacionamento entre empreendedorismo e declínio organizacional em empresas de pequeno porte ocorre a partir da fundação da empresa dada a carga de incerteza e imprevisibilidade que acompanham esse evento (Townsend, Busenitz & Arthurs, 2010). Os trabalhos abordando esse relacionamento referem-se à relevância do capital humano e a aspectos cognitivos do fundadores, seja quanto ao treinamento prévio para avaliação de oportunidades (Shepherd, McMullen & Jennings, 2007; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2009) e ao aprendizado e à persistência em manterem-se no negócio (Gatewood, Shaver & Gartner, 1995; Levie & Autio, 2008).

Artigos abordando a necessidade de políticas governamentais específicas em apoio à pequena empresa (Fritsch, 1997; Gilbert, Audretsch & McDougall, 2004) e ao papel de incubadoras e aceleradoras quanto ao suporte nos estágios anteriores ou pós-fundação, refletem a preocupação com a sobrevivência e com a necessidade do entendimento do que as leva à fragilidade e ao fracasso (Phan, Siegel & Wright, 2005). Importante notar também artigos sobre investidores e financiadores, que viabilizam recursos para a criação da empresa (Hall & Hofer, 1993).

É possível observar que, apesar das várias lentes com que é tratada a relação entre empreendedorismo e declínio, há a percepção subjacente das liabilities de idade, tamanho e complexidade, como fator constante de ameaça ao início do declínio (Tabela 9). Por outro lado, não foram identificadas pesquisas sobre declínio em empresas maduras, com o foco em rigidez e

inércia. Essas características, rigidez e inércia, típicas de empresas maduras, dificultam movimentos de adaptação, seja na percepção da necessidade de correção de rumo, seja na agilidade de implementação da correção, dando ensejo ao desencadeamento do declínio (Bruderl & Schusser, 1990; Thornhill & Amit, 2003).

Tabela 9:

Resumo dos trabalhos sobre Empreendedorismo e Declínio

Artigos	Objetivo	Resultados
Levie & Autio (2008)	Avaliar a relação entre atividades empreendedoristas em diversos países e nível da educação e treinamento.	Educação melhora nível de percepção de oportunidades e influencia positivamente atividades empreendedoristas
Strotmann (2007)	Analisar determinantes da sobrevivência de novas empresas na Alemanha.	Liability of smallness foi confirmada como principal fator de morte. Autor sugere políticas de subsídio pelo governo para suportar as novas empresas, devido a sua importância.
Arenius & Minniti (2005)	Identificar que variáveis são significativamente correlacionadas com a decisão de tornar-se um empreendedor.	Além das variáveis objetivas (econômicas) foram incluídas variáveis subjetivas do empreendedor como confiança, medo de fracasso e buscar oportunidades.
Gilbert, Audretsch e McDougall (2004)	Novas políticas públicas têm surgido onde o objetivo é possibilitar o surgimento e viabilidade de empresas empreendedoras. É necessário um vínculo entre empreendedorismo, geração de emprego e crescimento.	Devido à quantidade de novas empresas, uma política voltada ao empreendedorismo está surgindo e ganhando força como componente importante do crescimento econômico.
Fritsch (1997)	Investigar papel das start-ups na geração de empregos	Estrutura da região influencia positivamente a instalação de start-ups. Não foi significativa a geração de empregos na região, pois as start-ups, além de pequenas, tem alta taxa de mortalidade.
Runyan, Droge & Swinney (2008)	Pesquisar diferenças entre orientação empreendedora e gestão profissional e obtenção de desempenho e verificar se longevidade, isto é, idade da empresa tem efeito moderador nesta relação.	Os autores concluíram que inovação, proatividade e tomada de riscos são características de orientação empreendedora. Oportunismo e definição de metas são fatores da gestão profissional. Ambos os modelos são preditores de resultado e a idade da empresa tem efeito moderador.

Rogoff, Lee & Sue (2004)	Testar um vieses na atribuição, por parte de empreendedores, de causas de insucesso.	Aplicação da teoria da atribuição ao empreendedorismo ocorre quando o empreendedor atribui a fatores externos a causa de seu insucesso. O erro fundamental da atribuição é quando se culpa a causa, mas não a situação que a originou.
Wennberg, Wiklund, DeTienne & Cardon (2010)	Abordou o conceito de saída empresarial, por meio de liquidação ou venda da empresa, considerando casos de empresa com problemas financeiros ou com bom desempenho. Usou a teoria do prospecto para enriquecer a análise.	Estudar a saída do empreendedor individual da empresa que ajudou a criar sob quatro modelos de saída: liquidação por desempenho alto ou baixo e por venda devido a desempenho alto ou baixo, situações de colheita ou de dificuldade. Também será analisada a relação entre capital humano e estratégias para evitar o fracasso.
Townsend, Busenitz & Arthurs (2010)	Investigar o porquê certos indivíduos decidem correr o risco e iniciar nova empresa. Qual o efeito de expectativa de resultados e habilidades do empreendedor?	Confiança na habilidade em obter sucesso desempenho é um bom preditor para a decisão da abertura de nova empresa, enquanto que expectativa por resultado tem papel marginal na decisão. Habilidade é o mais influente direcionador para a abertura de nova empresa.
Ucbasaran, Westhead & Wright (2009)	Relacionar capital humano e comportamento empreendedorista quanto ao reconhecimento de oportunidades	Reconhecimento de oportunidades por empreendedores com experiência prévia é maior dos que não sem experiência, no entanto os que já tiveram mais de 4,5 (média) experiências identificaram menos oportunidades. Os que tiveram empresas que declinaram também identificaram menos oportunidades. a questão é porque algumas pessoas reconhecem mais e melhores oportunidades. Efeito de experiências tem forma de U invertido.
Phan, Siegel & Wright (2005)	Investigar o papel dos parques de pesquisas, aceleradoras e incubadoras e propor agenda de pesquisas para melhor entendimento.	Parques e incubadoras são importantes para a cadeia de valores do empreendedorismo. Precisam sempre estar contextualizadas no ambiente político ou da instituição que as apoia. Devem ser entendidas sob a teoria institucional, da dependência de recursos, e da agência.
Low & Abrahamson (1997)	Demonstrar que cada contexto, neste artigo, estágios do ciclo de vida de uma indústria, exigem desafios diferentes do	É necessário haver uma boa adequação entre o contexto e rede pessoal, comportamento do empreendedor, motivação dos stakeholders e estruturas e estratégias da empresa. Fatores que levam

empreendedor (emergente, crescimento e maturidade).

ao sucesso dependem do contexto. Em algumas situações levam ao sucesso, em outras não.

Gatewood, Shaver & Gartner (1995)	Testar se aspectos cognitivos de potenciais empreendedores podem ser usados para prever sua persistência no negócio e desempenho da nova empresa e testar fatores de persistência no empreendimento. Há diferenças entre gênero?	A análise de características individuais pode levar a uma previsão e explicação da situação do desempenho de uma empresa. Há diferenças de gênero para começar um negócio, que podem explicar o desempenho da empresa.
Cooper, Gimeno-Gascon & Woo (1994)	Testar se o desempenho de uma nova empresa pode ser previsto por fatores observados em sua criação.	Indicadores da situação inicial de capital humano e capital financeiro são considerados para determinar o quanto influenciam a probabilidade de três resultados: fracasso; sobrevivência margimla e alto crescimento.
Hall & Hofer (1993)	Investigar os critérios adotados por capitalistas investidores com o propósito de: entender as razões de seu sucesso; usar as razões do sucesso para melhorar as taxas de sucesso das novas empresas e orientar empreendedores que buscam financiamento.	Critérios usados por investidores são de "interesse". Capitalistas são mais bem sucedidos em seus investimentos em novas empresas do que a média geral.
Dutta & Crossan (2005)	Investiga oportunidades empreendedoras juntando as teorias de empreendedorismo e organizacional. A natureza das oportunidades é analisada sob Schumpeter e Kizner.	São usados 41 modelos de aprendizagem organizacional para analisar oportunidades de empreendedorismo.
Shepherd, McMullen, e Jennings (2007)	Desenvolver modelo e investigar que fatores influenciam a formação e evolução das crenças nas oportunidades nas ações empreendedoristas.	Sobrepujar ignorância e incerteza para adotar a oportunidade, ou a crença de outro.

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

As *liabilities* são tratadas como um fator que requer adaptação das pequenas empresas para ser neutralizado. Essa adaptação está relacionada ao uso eficiente de recursos, à correção de processos e às mudanças na orientação estratégica (Zacharakis, Meyer & DeCastro, 1999; Latham, 2009). Turbulências ambientais também exigem percepção e reação e representam risco de declínio

às novas empresas devido à vulnerabilidade encontrada nos estágios iniciais do ciclo de vida (Venkataraman, Van de Vem, Buckeye & Hudson).

Alguns artigos abordam a estratégia de internacionalização como diversificação de mercados e conseqüentemente redução de riscos, mas a preocupação com as liabilities torna-se sempre uma ameaça. Juntamente com despreparo, inexperiência e falta de percepção dos fundadores, há também a *liability of foreignness*, riscos associados às diferenças culturais (Park & Bae, 2004; Lu & Beamish, 2006). Trabalhos da amostra sobre *liabilities* e declínio encontram-se na Tabela 10.

Tabela 10:
Resumo dos trabalhos sobre *Liabilities* e Declínio

Artigos	Objetivo	Resultados
Latham (2009)	Que estratégia executivos pesquisados adotaram durante o período de recessão econômica de 2001-2003?	Novas pequenas empresas (start-ups) adotaram estratégias de geração de receita e empresas maiores e estabelecidas, de redução de custos e de investimentos
Zacharakis, Meyer & DeCastro (1999)	Examinar fracasso de novas empresas pelo ponto de vista do empreendedor e do capitalista-investidor usando a teoria da atribuição. Eles têm percepções diferentes?	Estudo exploratório sobre fracasso de novas empresas visto pela perspectiva do empreendedor e do capitalista. Os primeiros atribuem a causas internas e os segundos às externas. A visão não coincidente pode levar a usos inadequados dos recursos escassos de uma nova empresa. Taxa de mortalidade de empresas fundadas por capitalistas é bem menor do que as por não capitalistas.
Lu & Beamish (2006)	Medir longevidade e desempenho financeiro de joint-ventures internacionais (JVI). A escolha do parceiro internacional é muito importante para atingir o objetivo da JVI.	Joint venture internacional é uma importante estratégia para internacionalização de pequenas empresas. Análise de implicações no resultado de dois recursos com que parceiros internacionais contribuem: conhecimento do novo país e recursos associados ao seu porte. IJV é solução para três liabilities que uma empresa encontra quando se estabelece em outro país: desconhecimento da cultura (<i>foreignness</i>); <i>newness</i> , por ser nova no mercado e <i>smallness</i> , por ser subsidiária de uma pequena empresa. Os recursos

do novo parceiro ajudam a mitigar os efeitos.

Park, Bae (2004)	<p>1 - Desenvolver modelo integrado sobre estratégias de novas empresas em países em desenvolvimento. 2 - Enumerar diferentes estratégias baseadas em mercado, capacidades tecnológicas e desempenho. 3 - Identificar padrões de crescimento em cada uma dessas estratégias.</p>	<p>Imitação criativa desempenha papel importante na estratégia de crescimento. Crescimento ocorre com replicação de estratégias e por troca de estratégias, influenciado por condições iniciais, habilidade de gestão e opção tecnológica.</p>
Qian (2002)	<p>Determinar efeitos de internacionalização e diversificação de produtos no desempenho de pequenas empresas emergentes nos EUA.</p>	<p>Os efeitos da internacionalização e diversificação de produtos na expansão da empresa influenciam a lucratividade. Há um ponto ótimo a partir do qual ocorre redução de ganhos e declínio. Gastos em P&D e nível de endividamento tb contribuem para desempenho. Incluiu variáveis de controle como idade, porte, endividamento, gastos em P&D</p>
Shepherd, Douglas & Shanley (2000)	<p>Modelo teórico usando micro perspectivas para explicar mortalidade de novas pequenas empresas. Sandberg (1986) aponta para a importância de investigar os sintomas mais do que as causas de declínio e este é o objetivo do artigo, investigar as causas raiz.</p>	<p>Apesar das taxas crescentes de mortalidade em novas pequenas empresas serem associadas aos riscos de infância (liability of newness), a discussão tem se resumido às restrições contextuais sobre as dificuldades dos sócio-dirigentes em superá-las. Há pouca pesquisa para o entendimento sobre como os SD encaminham a solução destes problemas. Também são apontados problemas de inércia organizacional e estabilidade organizacional para gerar confiança nos consumidores.</p>

Brush & Chaganti (1999)	Analisar o relacionamento entre recursos humanos e organizacionais e desempenho. Mostrar que a estratégia não tem influência.	Algumas empresas são limitadas em sua escolha estratégica pelo porte, idade ou setor da indústria. Frequentemente estas empresas estão em indústrias onde as barreiras de entrada são baixas e as vantagens competitivas são facilmente imitáveis. Sucesso e fracasso são diretamente influenciados pela ação do sócio-dirigente. Variações de desempenho estão ligadas mais às capacidades e recursos do que à estratégia.
Venkataramen & Van den Vem (1998)	Estudar os efeitos e reações de empreendedores frente a turbulências ambientais, é fundamental para entender a evolução da empresa de start-up para a estabilidade.	Cuidados maiores das incubadoras devem ser dispensados na fase de adolescência quando a vulnerabilidade é maior e a habilidade gerencial não parece ser suficiente para evitar o fracasso da empresa. Turbulências causam impacto nas saídas de parceiros para empresas pequenas e mais novas. Liability of newness e small size afetam habilidade de manter parceiros, mas não a de ganhar novos. Capital social e período de lua de mel são importantes para superar problemas de noviciado e adolescência, mas sucessivas crises afetam as melhores empresas.
Orser, Hogarth-Scott & Riding (2000)	Investigar processo de crescimento e problemas que se deparam proprietários e gestores nos diversos estágios da vida da pequena empresa	Estudo mostrou que: < 25% das empresas apresentaram dois anos consecutivos de lucros crescentes; empresas com crescimento eram as mais jovens comparadas com as que apresentaram declínio e que é importante um plano de negócios. Survey indicou problemas enfrentados e análise fatorial indicou 6 fatores.
Tornikoski & Newbert (2007)	Testar se legitimidade de conformação (preparo do time, inovação, produtos, experiência, competitividade) e legitimidade estratégica (transformar recursos em produtos, parecer viável, crível, comunicar-se com a sociedade) são significantes para que a empresa emergente sobreviva.	Esforço em se legitimar para consumidores, fornecedores, empregados, emprestadores (sociedade) é determinante para sobrevivência da emergente. Legitimidade estratégica é, como um todo, o mais poderoso preditor de existência para uma empresa nascente do que legitimidade de conformação.

Venkataraman,
Van de Ven,
Buckeye &
Hudson (1990)

Propõe um modelo de processo para explicar porque novas e pequenas empresas fracassam.

O modelo afirma que algumas transações em que se envolvem as empresas, fracassam. Pequenas e novas empresas, em ambiente turbulento, são mais vulneráveis para a ocorrência de uma falha numa transação. Pequenas empresas, devido à falta de legitimidade, para obter recursos, estabelecem transações anormais, suscetíveis de falharem. Essas falhas podem ser a causa de declínio se as pequenas empresas não tiverem folga de recursos para suportar essa falha.

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

3.5 FATORES INTERNOS: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO E INOVAÇÃO E EVOLUÇÃO

O maior conjunto de artigos da amostra analisada trata de administração estratégica vista sob diversas maneiras. De modo diverso ao encontrado nas revisões de literatura sobre declínio organizacional, sem foco em pequenas empresas (ver Serra, Ferreira & Almeida, 2013; Pinto, Serra, Guerrazzi & Ferreira, 2015), nesta pesquisa foram identificados uma maioria de trabalhos sobre estratégia. Trata-se de um processo interno, mas ainda assim, relacionado com problemas subjacentes ao preparo dos sócios-dirigentes ou ao caráter excessivamente de informal, comum em pequenas empresas e pertencente nas liabilities tratadas por Stinchcombe (1965). Para ilustrar, Perry (2001) discute a influência da falta de planejamento formal na morte de pequenas empresas

O diálogo entre administração estratégica e declínio se dá também por temas como escolha e adequação da formulação estratégica (McCann, 1991; Covin, Green & Slevin, 2006; Moreno & Casillas, 2008) e da proposição de modelos preditivos de desempenho (Lussier, 1995; Wiltbank, Read, Dew & Sarasvathy, 2009). Estas abordagens refletem a preocupação da academia em compreender os motivos que levam empresas a fracassarem e outras não.

Artigos relacionados às estratégias adotadas por pequenas empresas, abordam a internacionalização como forma de reduzir riscos, pela diversificação de mercados e salientam a importância do parceiro local, no novo mercado, seja por meio de joint ventures ou de contrato de relacionamento, ainda alertam para riscos como aumento de custos de transação e com excessiva diversificação de produtos (Chen & Martin, 2001; Lu & Beamish, 2006). Outra vertente dos artigos

sobre estratégia, aborda temas ligados à teoria baseada em recursos e às capacidades dinâmicas, onde o foco é em estabelecer linhas estratégicas para explorar e proteger os recursos detidos e renová-los de acordo com o dinamismo do ambiente para propiciar condições de sobrevivência com bom desempenho (Bierly & Daly, 2007; Branzei & Vertinsky, 2006; P. Davidsson, Steffens, & Fitzsimmons, 2009).

A perspectiva interna de administração estratégica contempla aspectos das empresas familiares que são um importante subconjunto dentre as pequenas empresas. Empresas familiares são mais suscetíveis ao declínio quando seu fundador as deixa, seja por meio de sucessão ou por conflito ou por profissionalização da gestão. O capital humano e social detido pelo fundador é uma vantagem competitiva sustentável da empresa e perdê-la significa um risco relevante de redução de desempenho (De Massis, Chua & Chrisman, 2001; Miller, Steier & Breton-Miller, 2003; Sharma & Manikutu, 2005). A Tabela 11 traz os artigos sobre estratégia constantes da amostra.

Tabela 11:

Resumo dos trabalhos sobre Administração Estratégica e Declínio

Artigos	Objetivo	Resultados
De Massis, Chua & Chrisman (2001)	Discutir aspectos relacionados com sucessão intra-familiar.	Revisão da literatura sobre gestão da sucessão. Aponta fatores que precisam ser verificados em sucessão intra-familiar
Headd (2003)	Investigar causas do fechamento de empresas e fatores dos empreendedores relacionados aos modelos de encerramento.	Encerramento de empresas: diferentes motivos levam ao fim do negócio. Devem ser consideradas empresas bem sucedidas antes do encerramento, sendo este uma oportunidade do empreendedor manter seu retorno, portanto nem todos os fechamentos são devido ao fracasso.
Cooke (2001)	Identificar causas de formação de clusters de empresas de biotecnologia.	A presença estratégica de pequenas empresas de biotecnologia, constituindo um cluster (ecossistema) muitas vezes por meio de spin off, tem por finalidade usar a escala das grandes empresas na distribuição, por exemplo, e fornecer tecnologia e inovações desenvolvidas por elas (pequenas).
Rosa, Carter & Hamilton (1996)	Analisar a relação entre gênero e desempenho em pequenas empresas. Compreender a natureza e características da influência.	Há diferenças no desempenho. Usou medidas econômicas e financeiras. Mulheres têm metas mais intrínsecas

(menos objetivas, por ex. vendas ou lucro) do que os homens.

Chittenden, Hall & Hutchinson (1996)	Examinar os fatores que afetam a estrutura financeira de pequenas empresas. Testar empiricamente. Ênfase é no crescimento e acesso a mercado de capitais.	Lucratividade, estado dos ativos, porte, idade e acesso ao mercado de capitais afetam a estrutura financeira de pequenas empresas. Abertura de capital é fator importante para desempenho das pequenas empresas.
Michael & Combs (2008)	Investigar se investimentos dos franqueados em recursos estratégicos pode ser a base para reduzir mortalidade (fracassos).	Franqueados evitam o fracasso de suas empresas por meio de redução de custos de agência e da criação de recursos estratégicos (RBV).
Longenecker, Moore, Petty, Palich & McKinney (2006)	Testar diferenças na percepção de ética entre dirigentes de pequenas e grandes empresas, assim como variação dessa percepção em três períodos.	Pesquisa mostra que líderes de empresas estão tomando decisões um pouco mais éticas atualmente. Sócios-dirigentes de pequenas empresas mostravam-se menos éticos no primeiro período, mas sem diferenças significativas nos períodos posteriores.
Perry (2001)	Investigar a influência do planejamento formal em pequenas empresas americanas que faliram (falência, com perdas para os credores).	Poucas pequenas empresas tinham planejamento formal, no entanto as bem sucedidas faziam mais planejamento do que as que faliram.
Beal (2000)	Este artigo analisa a frequência e escopo de exploração do ambiente para alinhamento da estratégia competitiva.	A obtenção de informação sobre aspectos do ambiente (clientes, fornecedores e competidores) facilita o alinhamento entre estratégias e o ambiente (ciclo de vida da indústria). A frequência não influi no alinhamento.
Watson & Everett (1996)	Esclarecer equívocos sobre altas taxas de falência de pequenas empresas.	Medidas a serem tomadas dependem da definição que for adotada. É um equívoco a generalização de que a taxa de mortalidade de pequenas empresas é alta, varia conforma a definição.
Lussier (1995)	Desenvolver e testar um modelo não financeiro para previsão de sucesso ou fracasso de novas empresas. Também procura responder se empresas bem sucedidas ou que fracassaram foram iniciadas com mesmo tipo de recursos.	Correlação entre as 15 variáveis. Empresas bem sucedidas ou fracassadas não iniciam com iguais recursos.

Davidsson, Steffens & Fitzsimmons (2009)	Empresas que asseguram maior lucratividade com baixo crescimento, tem mais sucesso do que as de rápido crescimento ,mas que não asseguram lucratividade.	Antes de buscarem alto crescimento, empresas precisam desenvolver vantagens competitivas, baseadas na identificação e aproveitamento de seus recursos únicos (VRIN).
Wiltbank, Read, Dew & Sarasvathy (2009)	Investigar o uso de estratégias preditivas e não preditivas por anjos-investidores e de como essas estratégias influenciam os resultados para os investidores	Anjos que usam estratégias preditivas fazem maiores investimentos, mas não têm sua taxa de sucessos aumentada, enquanto os que usam controle não preditivo têm uma redução em fracassos sem redução no número de sucessos.
Branzei & Vertinsky (2006)	Identificar quais capacidades dinâmicas são requeridas por fase do ciclo de vida	Artigo apontou para quatro estratégias para inovação de produtos sob o foco das capacidades dinâmicas. Desenvolvimento de capital humano catalisa absorção externa e desenvolvimento interno de novas capacidades. Ênfase em produtos e novos mercados estimula o uso das capacidades existentes e gera rápido retorno. Foco em processo facilita a aquisição e incorporação de influências externas e limita o desenvolvimento interno de capacidades .
Dimov & Shepherd (2005)	Investigar relação de capital humano específico (experiências prévias) e geral (educação) do time dirigente com o desempenho medido de duas formas: sucesso (IPO) e fracasso (encerramento). O que importa é o tipo de capital humano e não quantidade.	Capital humano geral tem associação positivo com decisão de IPO, não há relação para capital humano específico. Capital humano específico tem relação negativa com fracasso.
Baum & Silverman (2004)	Analisar o que leva a investir em start-ups: capital intelectual, capital humano ou alianças de relacionamento. Compara desempenho de empresas medindo os três fatores. Medir antecedentes da decisão de financiar e subsequente desempenho.	Papel de investidores em start-ups: financiam onde preveem sucesso (observadores) e dão suporte pós financiamento para alavancar desempenho (treinadores). Medir antecedentes da decisão de financiar e subsequente desempenho.

Miller, Steier & Breton-Miller (2003)	Detectar sinais precoces de problemas na sucessão em empresas familiares por meio de estudo de casos onde houve desempenho declinante após sucessão. Foram analisados aspectos de estratégia, governança, capacidades, metas e valores. Para cada padrão de sucessão serão analisados aspectos de estratégia, cultura organizacional, governança e desempenho.	Sucessão em empresas familiares geralmente não é bem sucedida principalmente porque critérios emocionais ou pessoais é que determinam o sucessor. É preciso detectar sinais prematuros de problemas na sucessão e agir. Normalmente há conflito entre passado e presente. Há três padrões de sucessão: conservador; rebelde e vacilante.
Chen & Martin (2001)	Analisar situações em qua a internacionalização é uma estratégia válida para pequenas empresas.	Internacionalização é uma solução encontrada para mitigar ameaças domésticas como perda de mercado e queda no desempenho e é afetada pelas estratégias domésticas de diversificação de produtos e de crescimento. A internacionalização para pequenas empresas com experiência prévia em negócios no exterior, é uma estratégia para solução.
Lumpkin & Dess (2001)	Investigar como proatividade e agressividade competitiva se relacionam, como estão relacionados ao desempenho e como seu papel difere nos ambientes nos quais as empresas usam essas abordagens na formulação estratégica.	Agressividade e proatividade são duas dimensões distintas da orientação empreendedora. A proatividade relaciona-se com o aproveitamento de oportunidades enquanto que agressividade refere-se às respostas da empresa às ameaças.
Gundry & Welsch (2001)	Investigar estratégias de rápido crescimento escolhidas por empreendedoras (mulheres). O que caracteriza um empreendedor ambicioso?	Empreendedores que desejam rápido crescimento tendem a ser mais estruturados em organizar seus negócios, têm uma percepção mais disciplinada do gerenciamento da empresa.
Zacharakis & Shepherd (2001)	Pesquisar se excesso de confiança dos capitalistas-investidores atrapalha a acuracidade de escolhas.	Excesso de confiança atrapalha o julgamento. Quanto maior nível de informação, maior excesso de confiança. Consciência do fato melhora poder de decisão.
Romano, Tanewski & Smyrnios (2001)	Estudar relação entre fatores que influenciam decisões financeiras pelo sócio-dirigente de uma pequena empresa familiar e a opção pelo tipo de fundo a ser usado. Quais fatores a considerar?	Porte, controle familiar, planejamento de negócios e objetivos são fatores que associados ao tipo de débito. Pequenas empresas familiares que não possuem planejamento financeiro tendem a confiar em empréstimos familiares para financiamento. Foram determinados fatores qua estão associados à decisões

financeiras. Empresas familiares tendem a se apoiar em empréstimos familiares para start-up e crescimento.

Zacharakis & Meyer (2000)	Testar modelos atuariais. São modelos que decompõem a decisão em partes, e a análise é feita por uma recombinação das partes. O poder de previsibilidade vem desta análise.	Modelos atuariais ajudam a conseguir melhores decisões e a gerar mais retorno aos investidores.
Simon, Houghton, e Aquino (2000)	Como as pessoas lidam com o risco condicionadas a vieses cognitivos. Três vieses cognitivos são analisados: excesso de confiança; ilusão do controle, portanto acham que têm controle sobre situações não controláveis e com isso podem influir no desempenho; e crença na lei dos pequenos números, acham que podem se virar com poucas informações.	Pessoas iniciam a empresa porque não tem a exata percepção dos riscos envolvidos e não porque aceitem estes riscos, levados pelos vieses cognitivos estudados. Estes vieses que, por um lado, levam a abertura de novas empresas, por outro são também causas de declínio. Excesso de confiança provou não ser relevante, as demais são relevantes.
Covin, Slevin & Heeley (2000)	Testar relação entre pioneirismo no mercado e desempenho em mercados hostis e benigno.. Faltam estudos a respeito e os que existem são inconsistentes. Qual a estratégia para pioneiros e seguidores em cada ambiente de mercado? Há variação por tipo de indústria?	Pioneiros não crescem nem mais nem menos rapidamente que os seguidores, exceto em ambientes hostis. Em ambientes hostis, fatores associados a preço, custo, mercado e linha de produtos são afetam de modo diferente pioneiros e seguidores.
Robinson (1998)	Examinar a influência do ciclo de vida no desempenho por meio de oito medidas financeiras.	Estágio do ciclo de vida é o mais importante determinante do desempenho. Não há relação entre estágio no ciclo de vida e crescimento de vendas, em qualquer das medidas.
Weaver & Dickson (1998)	Explorar o impacto das expectativas dos líderes sobre o comportamento dos parceiros, não apenas em termos de contrato, mas de sua experiência e do envolvimento social desse relacionamento.	Retorno financeiro propiciado pelas alianças é o mais importante fator em termos de qualidade, do resultado de uma aliança. Também significativo em termos de qualidade de resultado é o comportamento percebido dos parceiros da aliança.

Bantel (1998)	Buscar entendimento sobre fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de empresas é preocupação de gestores e stakeholders empreendedores.	Identificação de configuração da empresa pode ajudar a entender a relação entre estratégia, contexto e desempenho para jovens empresas de tecnologia.
Morris, Williams & Allen (1997)	Propor modelo de sucessão em empresas familiares e geridas pela família considerando: preparação dos herdeiros; natureza da relação entre membros e tipos de planejamento e controles empregados na empresa.	Premissas do modelo foram confirmadas, mas experiência mostrou que uma certa tensão na sucessão é benéfica para posterior desempenho.
Herron & Robinson (1993)	Definir modelo de desempenho de nova empresa. Analisar modelos de desempenho de Sandberg e Hollenbeck-Whitener e propor outro modelo combinado.	O mais importante determinante do desempenho de uma nova empresa é o empreendedor. O uso de características de personalidade para explicar desempenho empresarial é mediado (Hollenbeck e Whitener, 1988) pela personalidade e moderado pelas habilidades.
Willard, Krueger & Feeser (1992)	Testar desempenho (medido de 10 maneiras) de empresas passando por rápido crescimento e geridas pelo fundador com outras profissionalizadas.	Não houve evidências de que um ou outro modelo de gestão propicia melhor desempenho. No entanto permanece outra questão: "Por que algumas empresas geridas pelo fundador tem bom desempenho, enquanto outras entram em estagnação e fracassam?"
McCann (1991)	Escolher o padrão de estratégia a ser adotado. A escolha é dependente do estágio do ciclo de vida.	Empresas de tecnologia precisam ter uma estratégia que leve ao crescimento, mas que as mantenha competitiva em sua base tecnológica, o que é uma escolha difícil. Crescimento e competição drenam recursos, portanto a estratégia financeira deve ser adequada.
Covin & Slevin (1990)	Verificar qual a influência da estratégia, forma de estrutura e desempenho em empresas pertencentes a indústrias em diferentes estágios (emergentes, em crescimento e maduras).	Desempenho é influenciado pela adequação da estratégia e estrutura com o estágio em que se encontra a indústria.

Moreno & Casillas (2008)	Analisar relação orientação empreendedora e desempenho (crescimento e lucratividade) e determinar papel da estratégia adotada.	Crescimento tende a ser considerado uma consequência da orientação empreendedora, via inovações, tomadas de risco e proatividade. Crescimento é favorecido em ambiente dinâmico e não hostil. Disponibilidade de recursos tem influência favorável para estratégia de expansão de mercado e de crescimento da empresa.
Bierly & Daly (2007)	Determinar relação e a natureza entre exploração, aproveitamento e desempenho e como variáveis do ambiente influenciam estas relações.	A relação entre exploração e desempenho é linear e positiva enquanto que a de aproveitamento (exploitation) e desempenho é côncava, indicando que há um ponto ótimo e que a partir dele, o desempenho é reduzido. Aproveitamento é um forte direcionador de desempenho e há um ponto ótimo. Exploração tem impacto mais fraco no desempenho especialmente em pequenas empresas devido à escassez dos recursos complementares necessários para se beneficiar dos ganhos de ser um first mover (Teece, 1986).
Covin, Green & Slevin (2006)	Investigar relação da orientação empreendedora e crescimento de vendas, moderado pelo tipo de formulação estratégica adotada (decisão participativa; estratégia autocrática e aprendizagem pela falha).	A relação é positiva em empresas que adotam decisões autocráticas e que exibem um processo estratégico emergente.
Sharma & Manikutty (2005)	Desenvolver modelo para entender a influência da cultura local e estrutura familiar nas decisões de desinvestimentos, por exemplo, em aquisições, num novo ciclo de destruição criativa e renovação.	Aquisições por meio de investimentos é essencial para manutenção de vantagens competitivas em empresas familiares. Combinação de sucessos anteriores, e <i>path dependencies</i> podem reforçar inércia ao investimento.
Nicholls-Nixon, Cooper & Woo (2000)	Tentam explicar o porquê empresas maduras resistem a mudanças na estratégia. Esses fatores são menos fortes para novas empresas.	Mudanças na estratégia em novas empresas são reflexos de testes e erros na aprendizagem, decorrente do empreendedor entender o ambiente competitivo e determinar como competir naquele contexto. Nestas reorientações, adaptações periféricas são mais comuns.

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

A inovação pode ser vista como uma estratégia para entrar no mercado (Audretsch, 1991). É um tema do grupo de estratégia, mas colocado à parte devido às particularidades das pequenas empresas inovadoras. Por exemplo, grandes empresas atraem pequenas empresas para horizontalizarem seu processo e beneficiarem-se de inovações, num processo de redução de custos de transação. Essa situação é boa para as pequenas empresas que, assim, neutralizam as ameaças de idade e porte (Cooke, 2001). A Tabela 12 traz os artigos da amostra sobre inovações.

Uma característica das pequenas empresas inovadoras é a de levarem evolução à indústria, devido ao empreendedorismo de seus fundadores que concretizaram uma oportunidade percebida (Audretsch, 1995).

Tabela 12:
Resumo dos trabalhos sobre Inovação e Declínio

Artigos	Objetivo	Resultados
Ernst (1997)	Analisa a importância de fazer monitoramento sistemático de atividades relacionadas a patentes dos competidores.	Pequenas empresas deveriam tratar informações sobre patentes como atividade estratégica. É importante para monitorar evolução tecnológica e avanços dos competidores. Especialmente para pequenas empresas a análise de patentes fornece uma ferramenta de previsão de evolução tecnológica com bons benefícios e baixo custo.
Verhees & Meulenber (2004)	Desenvolvimento de modelo sobre orientação ao mercado, inovação e desempenho para pequenas empresas. Determinar a importância da mentalidade inovadora do sócio-dirigente.	Orientação inovadora do sócio-dirigente permeia todas as variáveis e tem influência positiva na orientação para o mercado, inovação de produtos e desempenho. Inteligência de mercado (sobre consumidor) influencia positiva ou negativamente a inovação em produtos dependendo do grau de inovação do SD. Provou a importância de suprir ao SD informações sistematizadas de mercado para melhorar tomada de decisões, mentalidade inovadora e desempenho.
Koberg, Uhlenbruck & Sarason (1997)	Como gerenciar inovações à medida em que a empresa evolui. São considerados fatores como estrutura da empresa, sistema de incentivos, recursos disponíveis e sistemas de monitorar informações externas.	Empresas muito estruturadas são menos inovativas do que as mais formais. Em empresas mais maduras, formalização não tem impacto negativo na inovação. Empresas mais velhas têm incentivos à inovação diferentes das mais jovens, por ex. ações da companhia. Centralização de poder afeta a inovatividade:

positivamente nas jovens e negativamente nas mais velhas.

Bhave (1994)	Desenvolver modelo sobre o processo de criação de uma nova empresa.	Deve ser considerada a moderação do grau de inovação introduzido em cada nova criação. Alertar o empreendedor dos aspectos estratégicos existentes quando se introduz uma significativa inovação.
--------------	---	---

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

3.6 CONCLUSÃO, SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES

3.6.1 Conclusão

Este trabalho buscou revisar a literatura sobre declínio organizacional em pequenas empresas abordado sob diferentes perspectivas. O objetivo foi aprofundar a compreensão sobre este tema, explorando a diversidade de vertentes utilizadas pelos artigos analisados uma vez que com que o conceito de declínio envolvendo pequenas empresas é tratado de forma fragmentada e tratado segundo diferentes perspectivas teóricas. As principais abordagens de declínio organizacional encontradas na amostra foram: Empreendedorismo e Sobrevivência; Administração Estratégica e Desempenho; Inovação e Evolução e *Liabilities* e Ambiente.

Esse estudo terá um papel importante na sistematização e integração das abordagens teóricas desenvolvidas em publicações relevantes relacionadas a declínio organizacional. A contribuição teórica deste estudo para o conhecimento existente sobre declínio organizacional em pequenas empresas está na investigação e discussão dos marcos teóricos existentes na literatura de declínio, buscando ampliar a compreensão sobre esse tema.

3.6.2 Sugestões para pesquisas futuras e limitações

Como agenda para pesquisas futuras em declínio organizacional sugere-se estudos em mercados de países emergentes onde a relevância de pequenas empresas é alta em oposição à concentração de estudos em países desenvolvidos constantes da amostra usada nesta pesquisa. Sugere-se também o aprofundamento em pesquisas em conjunturas de crise econômica e impacto na mortalidade de pequenas empresas uma vez que estas são mais vulneráveis ao dinamismo do ambiente, carecem de inércia organizacional e, portanto, mais sensíveis às turbulências.

Este estudo tem algumas lacunas. Como toda revisão de literatura este trabalho concentrou-se na análise de uma amostra sobre o tema que, apesar da seleção ter sido feita em vários periódicos e com várias palavras-chave, material relevante pode não ter sido incluído, o mesmo relacionado à escolha dos periódicos e das palavras-chave.

4 AGENDA DE PESQUISAS

Este capítulo encerra a dissertação com a proposta de uma agenda de pesquisa baseada nos resultados obtidos nos capítulos anteriores.

De forma clara, as causas de declínio organizacional em pequenas empresas estão associadas à relação empresa-ambiente, ou seja, dimensões interna e externa à empresa. A explicação genérica recai sobre as *liabilities* de idade e de tamanho que são causas limítrofes entre empresa e ambiente e requerem esforços adaptativos da empresa (Aldrich & Auster, 1986). Os fatores formadores das *liabilities* estão descritos a seguir (ver Figura 8 e Tabela 13) e foram retirados de trabalhos sobre este tema. Nota-se que estão relacionados aos recursos e, portanto, à teoria baseada em recursos.

A teoria baseada em recursos (TBR) parte da premissa que toda empresa é constituída por um conjunto de recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) que inicialmente estão disponíveis a todas as empresas, causando um potencial simétrico de desempenho. Porém, a partir da habilidade e das condições próprias a cada uma, passa a haver uma heterogeneidade dentro da indústria, experimentando um desempenho acima do normal aquelas empresas que conseguiram transformar seus recursos em vantagens competitivas sustentáveis, de difícil imitação ou substituição (Barney 1991).

O conhecimento passou a ser um recurso importante para a competitividade da empresa, pois permite definir estratégias, ter a percepção da necessidade de correções e tomar as decisões corretas (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Beal, 2000). Por outro lado, empresas maduras adquirem rigidez e têm maior inércia e, conseqüentemente, são menos flexíveis a mudanças, apesar de seu capital humano (Thornhill & Amit, 2003). Pesquisas futuras podem seguir por esse caminho, explorando aspectos da utilidade do capital humano na neutralização do declínio em pequenas empresas, sejam elas novas ou maduras, isto é, aplicando conceitos da TBR ao longo do ciclo de vida e relacionando-os com aspectos de declínio. Esta pesquisa poderia também ser conduzida num estudo de caso, usando a metodologia proposta por Eisenhardt (1989), apropriada para pesquisas que adotam um posicionamento positivista.

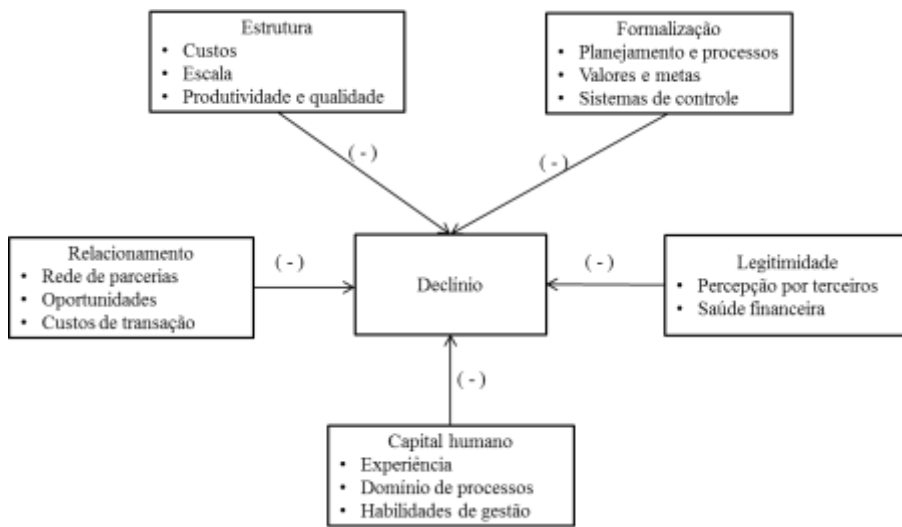


Figura 8. Fatores relacionados às liabilities

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 13:

Variáveis formadoras das liabilities

Abordagem	Fatores	Autores	I/ E
Capital humano	Desconhecimento da forma adequada de gestão	Stinchcombe (1965); Hannan e Freeman (1984)	I
Capital humano	Falta de maturidade para perceber dinamismo do ambiente	Stinchcombe (1965); Freeman, Carroll e Hannan (1983); Aldrich e Auster (1986)	I
Capital humano	Inabilidade em atrair mão-de-obra qualificada	Stinchcombe (1965); Freeman, Carroll e Hannan (1983); Aldrich e Auster (1986)	I
Estrutura	Custos para desenvolver novos processos	Stinchcombe (1965); Hannan e Freeman (1984)	I
Estrutura	Custos maiores por falta de escala	Aldrich e Auster (1986); Morris e Zahra (2000)	I
Formalização	Ausência de estrutura formal	Stinchcombe (1965)	I
Formalização	Não há planejamento formalizado	Stinchcombe (1965)	I
Legitimidade	Falta de suporte institucional	Stinchcombe (1965); Hannan e Freeman (1984); Aldrich e Fiol (1994)	E
Legitimidade	Falta de legitimidade	Stinchcombe (1965); Hannan e Freeman (1984); Aldrich e Auster (1986)	E
Legitimidade	Barreiras de entrada	Stinchcombe (1965); Aldrich e Fiol (1994)	E
Legitimidade	Falta de inércia organizacional	Hannan e Freeman (1984)	I
Relacionamento	Falta de vínculos estáveis com fornecedores e consumidores	Stinchcombe (1965); Aldrich e Auster (1986); Hannan e Freeman (1989); Baum, Calabrese, e Silverman (2000)	E

Nota. I/E para dimensões interna e externa. Fonte: elaborada pelo autor

Recursos podem ser desenvolvidos internamente e explorados ou adquiridos externamente. Empreendedores e investidores diferem quanto à utilização de recursos. Os primeiros têm a percepção de que oportunidades são atrativas e, apesar das incertezas, utilizam recursos para transformar a oportunidade em uma nova empresa (Shane & Venkataraman, 2000; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2009). Investidores têm critérios objetivos para cederem recursos e necessitam de mais informações, além da crença de que a oportunidade é boa (Zacharakis & Meyer, 2000). Os recursos transitam entre as duas dimensões, a externa e a interna. Pesquisas futuras podem trabalhar na elaboração de modelos decisórios considerando, simultaneamente as duas perspectivas. Importante notar que, na perspectiva dos investidores, o declínio deve ser previsto e neutralizado, utilizando as premissas de Stinchcombe (1965) e Thornhill e Amit (2003) enquanto que empreendedores agem inspirados por Shane e Venkataraman (2000).

Como último ponto a ser proposto, deve ser considerada a abordagem da Inovação, identificada nos capítulos precedentes. Pequenas empresas que adotam a estratégia da inovação são ameaçadas por competidores possuidores de tecnologias não dominadas por eles, fazendo com que a perda de mercado seja abrupta e desencadeando o declínio (Ernst, 1997). Novas pesquisas podem abordar casos de declínio envolvendo evolução tecnológica e investigando como a situação poderia ser evitada sob a lente do aprendizado e capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990).

REFERÊNCIAS

- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.
- Acs, Z., & Audretsch, D. (1990). *Innovation and small firms. International Journal of Industrial Organization* (Vol. 9). Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–199.
- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19(4), 645.
- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (1983). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233–247.
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Audretsch, D. (1991). New-firm survival and the technological regime. *Review of Economics and Statistics*, 74, 441–450.
- Audretsch, D. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bamford, C. E., Bruton, G. D., & Hinson, Y. L. (2006). Founder/chief executive officer exit: A social capital perspective of new ventures. *Journal of Small Business Management*, 44(2).
- Bantel, K. (1998). Technology-based, “adolescent” firm configurations. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 205–230.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343–358.
- Baum, J., Calabrese, T., & Silverman, B. (2000). Don’t go it alone: alliance network composition

- and start-ups' performance in Canadian technology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Baum, J., & Silverman, B. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411–436.
- Beal, R. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27–47.
- Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242.
- Bibeault, D. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners* (Vol. 15). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Bierly, P., & Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, (540), 493–516.
- Borgatti, S., Everett, M., & Johnson, J. (2013). Ucinet - Analyzing Social Networks, 304.
- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75–105.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality : The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530–547.
- Brush, C., & Chaganti, R. (1999). Businesses without glamour? an analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 233–257.
- Bruton, G., Oviatt, B., & White, M. (1994). Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal*, 37(4), 972–989.
- Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9–30.
- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence.

- Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222–240.
- Cameron, K., Whetten, D., & Kim, M. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.
- Chen, R., & Martin, M. (2001). Foreign Expansion Actions: The Impact of Product and Domestic Expansion and A Firm's Prior Foreign Business Involvement. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 16(1), 557–574.
- Child, J. (1992). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Journal of British Sociological Association*, 6(1), 2–22.
- Chittenden, F., Hall, G., & Hutchinson, P. (1996). Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation. *Small Business Economics*, 8(1), 59–67.
- Coad, A., & Guenther, G. (2013). Diversification patterns and survival as firms mature. *Small Business Economics*, 41(3), 633–649.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 118–152. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393553>
- Collins, J. (2009). *How the Mighty Fall*. London: Random House Business Books.
- Collins, J. (2010). *Como as Gigantes Caem*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collins, J., & Hansen, M. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cooke, P. (2001). Biotechnology clusters in the U . K .: Lessons from localisation in the commerci ... *Small Business Economics*, 17(1), 43–60.
- Covin, J., Green, K., & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(March 1987), 75–87.
- Creswell, J. (2003). *Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Culman, M., O'Reilly, C., & Chatman, J. (1990). Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972-1984: a co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 453–458.

- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
- Damodaran, A. (2011). *The Little Book of Valuation - How to Value a Company, Pick a Stock, and Profit*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388–406. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.003
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–40.
- De Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. (2001). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351–374.
- Dimov, D., & Shepherd, D. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs.” *Journal of Business Venturing*, 20(1), 1–21.
- Dunne, T., Roberts, M., & Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in United-States manufacturing- industries. *Rand Journal of Economics*, 19(4), 495–515.
- Dunne, T., Roberts, M., & Samuelson, L. (1989). The growth and failure of U.S. manufacturing plants. *Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 671–698.
- Dutta, D., & Crossan, M. (2005). The nature of entrepreneurial Opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), 425–449.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*

- Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational Growth : Linking Founding Team , Strategy . Environment , and Growth among US Semiconductor Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504–529.
- Ernst, H. (1997). The Use of Patent Data for Technological Forecasting: The Diffusion of CNC-Technology in the Machine Tool Industry. *Small Business Economics*, 9(4), 361–381.
- Evans, D. (1987). The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 35, 567–581.
- Evans, D., & Jovanovic, B. (1989). An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Journal of Political Economy*, 97(4), 808–827.
- Evans, D., & Leighton, L. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *The American Economic Review*, 79, 519–535.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D., & MacCallun, R. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299.
- Ferreira, M. P., Miranda, R., Reis, N. R. dos, Pinto, C. F., & Serra, F. A. R. (2014). Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no Journal of Business Venturing entre 1987 e 2010 Manuel. *Revista de Empreendedorismo E Gestão de Pequenas Empresas*, 3(1), 56–83.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503–521.
- Freeman, J., Carroll, G., & Hannan, M. (1983). The liability of newness: age dependence in organization death rates. *American Sociological Review*, 48(October), 692–710.
- Fritsch, M. (1997). New Firms and Regional Employment Change. *Small Business Economics*, 9, 437–448.
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, (Summer 1989).
- Gaskill, L., Auken, H., & Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18–31.
- Gatewood, E., Shaver, K., & Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business*

- Venturing*, 10(5), 371–391.
- Geroski, P. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421–440.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gilbert, B., Audretsch, D., & McDougall, P. (2004). The Emergence of Entrepreneurship Policy. *Small Business Economics*, 22(3-4), 313–323.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Guedes, V. S., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In *ICI/UFBA* (pp. 1–18).
- Gundry, L., & Welch, H. (2001). The ambitious entrepreneur High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(312), 453–470.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hall, J., & Hofer, C. (1993). Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 25–42.
- Hambrick, D., & D'Aveni, R. (1988). Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1–23.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. *Choice Reviews Online* (Vol. 49). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hannan, M., & Carroll, G. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American*

- Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989a). *Organizational Ecology. Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989b). *Organizations and Social Structure*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hayward, M., Shepherd, D., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21, 51–61.
- Herron, L., & Robinson, R. (1993). A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281–294.
- Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31.
- Holtz-Eakin, D., Joulfaian, D., & Rosen, H. (1994). Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints. *Journal of Political Economy*, 102(1), 53–75.
- Jenkins, A., Wiklund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17–33.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649–670.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.
- Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Keats, B. W., & Bracker, J. S. (1988). Toward a theory of small firm performance : a conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12(spring), 41–58.
- Klepper, S. (1996). Entry , exit , growth , and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583.
- Klotz, A., Hmieleski, K., Bradley, B., & Busenitz, L. (2014). New Venture Teams: A Review of

- the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Knight, F. (1921). *Risk and Uncertainty*. New York: Houghton-Mifflin.
- Koberg, C., Uhlenbruck, N., & Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 133–149.
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.
- Levie, J., & Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31(3), 235–263.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lin, T., & Cheng, Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 152–160.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & Mckinney, J. (2006). Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations : Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167–183.
- Low, M., & Abrahamson, E. (1997). Movements, bandwagons, and clones: Industry evolution and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 435–457.
- Lu, J., & Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461–486.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Lussier, R. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8–20.
- Lussier, R., & Pfeifer, S. (2001). A Crossnational Prediction Model for Business Success. *Journal of Common Market Studies*, 39(3), 228.
- Macmillan, I., Siegel, R., & Narasimha, P. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate

- new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119–128.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mata, J., Portugal, P., & Guimaraes, P. (1995). The survival of new plants: start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 459–481.
- McCain, K. (1986). Cocited author mapping as a valid representation of intellectual structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(3), 111–122.
- McCain, K. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 433–443.
- McCann, J. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 189–208.
- McGrath, R. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
- Mcmullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: the case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73–90.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–793.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. (2006). Lost in time: intergeneration succession, change and failure in family business. In *Handbook of Research on Family Business* (pp. 371–387). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Moreno, A., & Casillas, J. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3), 507–528.
- Morris, M., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The ethical context of entrepreneurship: proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 331–361.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Morris, M., & Zahra, S. (2000). Adaptation of the business concept over time. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 92.

- Morrow Jr., J. L., Sirmon, D., Hitt, M. A., & Holcomb, T. (2007). Creating Value on the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271–283.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Nerur, S., Rasheed, A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319–336.
- Nicholls-Nixon, C., Cooper, A., & Woo, C. (2000). Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 493–521.
- Orser, B., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. (2000). Performance , Firm Size , and Management Problem Solving. *Journal of Small Business*, (1957), 42–59.
- Park, N., & Mezas, J. (2005). Before and After the Technology Sector Crash. *Strategic Management Journal*, 26(11), 987–1007.
- Park, S., & Bae, Z. (2004). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 81–105.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201–208.
- Pfeffer, J., & Salancick, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 62–74.
- Phan, P., Siegel, D., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182.
- Pilkington, A. (2006). Bibexcel – Quick Start Guide to Bibliometrics and Citation Analysis.
- Pinto, R., Serra, F., Guerrazzi, L., & Ferreira, M. (2015). Desafios da Pesquisa em Declínio Organizacional e Questões para Agenda Futura. In *3Es*. Brasilia.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in

- behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, M. (1980). Competitive Advantage Chap. 1. In *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Qian, G. (2002). Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small- and medium-sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 611–633.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Robbins, D., & Pearce, J. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301–318.
- Robinson, K. (1998). An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 165–187.
- Rogoff, E., Lee, M., & Suh, D. (2004). “Who Done It?” Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.
- Romano, C., Tanewski, G., & Smyrnios, K. (2001). Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business. *Journal of Business Venturing*, 16(99), 285–310.
- Rosa, P., Carter, S., & Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study. *Small Business Economics*, 8(6), 463–478.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567–588.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. *Harvard economic studies* (Vol. 46). London:

Transaction Books.

SEBRAE 2014 - Estatísticas sobre Pequenas Empresas. Obtido em www.sebrae.org

Serra, F., Ferreira, M., & Almeida, M. (2013a). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *11*(2), 133–156.

Serra, F., Ferreira, M., & Almeida, M. (2013b). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *11*(2), 133–156.

Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, *34*, 62–93.

Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, *11*(4), 448–469.

Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, *48*(1), 154–170.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217–227.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, *17*(1), 1–36.

Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *2*, 293–315.

Shepherd, D. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, *28*(2), 318–328.

Shepherd, D., Douglas, E., & Shanley, M. (2000). New venture survival: ignorance, external shocks and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, *15*(5-6), 393–410.

Shepherd, D., McMullen, J., & Jennings, P. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1), 275–97.

Short, J., Ketchen, D. J., Palmer, T., & Hult, G. (2007). Firm Strategic Group and Industry Influences on Performance. *Strategic Management Journal*, *28*(2), 147–167.

Simon, M., Houghton, S., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation. *Journal of Business Venturing*, *15*(2), 113–134.

- Simon, M., Houghton, S. M., & Savelli, S. (2003). Out of the frying pan...? Why small business managers introduce high-risk products. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 419–440.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171–193.
- Sitkin, S. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Small, H., & Garfield, E. (1993). Co-citation analysis of science : henry small on mapping the collective mind of science. *Current Comments*, 19, 3–13.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 22(December), 640–657.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis Barry M . Staw , Lance E . *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. Marsh (Ed.), *Handbook of Organizations*.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, UK: Routledge.
- Storey, D., Keasey, K., Wynarczyk, P., & Watson, R. (1987). *The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failures*. Beckenham, UK: Croom Helm.
- Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial Survival. *Small Business Economics*, 28(1), 87–104.
- Stuart, T., Hoang, H., & Hybels, R. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Subramanyam, K. (1983). Bibliometric studies of research collaboration: a review. *Journal of Information Science*, 6(1), 33–38.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(February), 285–305.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509.
- Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Tornikoski, E., & Newbert, S. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.

- Torres, A., Serra, F., Almeida, M., & Ferreira, M. (2013). O declínio de uma empresa brasileira de grande porte: o caso Gradiente. *BASE - Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 10(3), 273–292.
- Townsend, D., & Busenitz, L. (2015). Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 292–306.
- Townsend, D., Busenitz, L., & Arthurs, J. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192–202.
- Trahms, C., Ndofor, H., & Sirmon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307.
- Tuma, N., & Hannan, M. (1984). *Social Dynamics Models and Methods*. Cloth: Academic Press.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–223.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). Discussion Papers on Entrepreneurship , Growth and Public Policy.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Venkataraman, S., & Van de Ven, A. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 231–255.
- Venkataraman, S., Van De Ven, A., Buckeye, J., & Hudson, R. (1990). Starting up in a turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 277–295.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.
- Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 42(june), 141–154.
- Watson, J., & Everett, J. (1996). Do Small Businesses Have High Failure Rates? *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45–62.
- Weaver, K., & Dickson, P. (1998). Outcome quality of small- to medium- sized enterprise-based alliances: The role of perceived partner behaviors. *Journal of Business Venturing*, 13(6),

505–522.

- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MISQ Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations : a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91–109.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., & Cardon, M. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Whetten, D. (1980). Sources, responses and effects of organizational decline. In J. Kimberly & R. Miles (Eds.), *The Organizational Life Cycle* (Vol. 37, pp. 342–374). San Francisco: Jossey-Bass.
- Whetten, D. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335–358.
- White, H., & McCain, K. (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(4), 327–355.
- Willard, G., Krueger, D., & Feeser, H. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181–194.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116–133.
- Zacharakis, A., & Meyer, G. (2000). the Potential of Actuarial Decision Models : Can They Improve the Venture Capital Investment Decision ? *Journal of Business Venturing*, 15(98), 323–346.
- Zacharakis, A., Meyer, G., & Decastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure : A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, (JULY).
- Zacharakis, A., & Shepherd, D. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 311–332.