

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* FORMIGA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luiza Paula Silva

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E CONTABILIDADE GERENCIAL:

Uma análise nos empreendimentos femininos de Formiga/MG

Formiga

2026

LUIZA PAULA SILVA

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E CONTABILIDADE GERENCIAL:

Uma análise nos empreendimentos femininos de Formiga/MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso Bacharelado em Administração do Instituto
Federal de Minas Gerais – Campus Formiga para
obtenção do grau de bacharel em Administração.
Orientador: Dra. Arlete Aparecida de Abreu

Formiga

2026

S586e Silva, Luiza Paula
Ciclo da vida organizacional e contabilidade gerencial: uma análise nos empreendimentos femininos de Formiga/MG. / Silva, Luiza Paula – Formiga : IFMG, 2026.
38 p. :il. color.

Orientador: Prof^ª. Dra. Arlete Aparecida de Abreu

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* Formiga.

1. Empreendedorismo feminino. 2. Ciclo de vida organizacional 3. Contabilidade gerencial. 4. Empreendedorismo. 5. Estágio. I. Abreu, Arlete Aparecida de. II. Título.

CDD 658.421

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por ser minha força e meu guia em todos os momentos. Aos meus pais, pelo amor, incentivo e por acreditarem em mim. À minha irmã e à minha sobrinha, por tornarem minha caminhada mais leve e feliz e ao meu noivo, pelo carinho, companheirismo e apoio incondicional durante toda essa trajetória. Esta conquista também é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e à Nossa Senhora, por conduzirem meus passos, fortalecerem minha fé e me sustentarem diante dos desafios encontrados ao longo desta caminhada. Sem a presença Deles, nada seria possível.

À minha família, em especial aos meus pais, por serem meu alicerce, pelos ensinamentos, pela confiança e pelo incentivo constante em cada etapa da minha vida. À minha irmã e à minha sobrinha, pelo carinho, pela presença constante e por serem minhas ouvintes em todos os momentos. Ao meu noivo, por caminhar ao meu lado com amor, paciência e compreensão, compartilhando comigo os desafios e as conquistas desta jornada.

À minha orientadora, expresso minha profunda gratidão pela dedicação, disponibilidade e excelência na condução deste trabalho. Seus conhecimentos, orientações e incentivo foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa e para meu crescimento acadêmico.

À minha instituição de ensino, por proporcionar uma formação sólida, estimulando o desenvolvimento do conhecimento científico e contribuindo para minha formação profissional e pessoal.

Às mulheres empreendedoras que participaram desta pesquisa, agradeço pela disponibilidade em compartilhar suas experiências e percepções. A contribuição de cada uma foi indispensável para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta trajetória e contribuíram para que este momento se tornasse realidade. Minha sincera gratidão.

RESUMO

O empreendedorismo feminino tem se destacado no cenário econômico brasileiro, contribuindo para a geração de renda e o desenvolvimento local. Este estudo teve como objetivo classificar empreendimentos femininos do município de Formiga/MG nos estágios do ciclo de vida organizacional propostos por Lester, Parnell e Carraher (2003) e identificar a utilização da contabilidade gerencial nesses empreendimentos. Os resultados indicaram predominância dos estágios de nascimento e crescimento, além da identificação de empresas com características associadas a mais de um estágio. Observou-se que todas as empreendedoras utilizam algum tipo de informação gerencial, porém com diferentes níveis de formalização dos controles financeiros, do planejamento e da tomada de decisão. Verificou-se ainda que empreendimentos com características de estágios mais avançados tendem a utilizar práticas gerenciais mais estruturadas. Conclui-se que existe associação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a utilização da contabilidade gerencial nos empreendimentos analisados, evidenciando a importância das informações gerenciais para a gestão dos negócios liderados por mulheres.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Ciclo de vida organizacional. Contabilidade gerencial.

ABSTRACT

Female entrepreneurship has gained prominence in the Brazilian economic scenario, contributing to income generation and local development. This study aimed to classify female-owned businesses in the municipality of Formiga, Minas Gerais, according to the organizational life cycle stages proposed by Lester, Parnell e Carraher (2003) and to identify the use of management accounting practices in these enterprises. The results indicated a predominance of businesses classified in the birth and growth stages, as well as the presence of companies exhibiting characteristics associated with more than one life cycle stage. It was observed that all entrepreneurs use some type of managerial information; however, different levels of formalization were identified regarding financial controls, planning, and decision-making processes. The findings also revealed that businesses with characteristics associated with more advanced stages tend to adopt more structured management practices. It is concluded that there is an association between organizational life cycle stages and the use of management accounting practices in the enterprises analyzed, highlighting the importance of managerial information for the management of women-led businesses.

Keywords: Female Entrepreneurship. Organizational Life Cycle. Management Accounting. Financial Management. Women Entrepreneurs.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURAS

Figura 1- Poder decisório nas mãos do fundador	22
Figura 2- Estrutura organizacional simples	22
Figura 3- Processamento de informações simples.....	23
Figura 4- Presença de especializações na empresa.....	23
Figura 5 - Contribuição do processamento de informações	24

QUADROS

Quadro 1 - Estágios do Modelo CVO de Lester, Parnell e Carreher (2003).....	14
Quadro 2 - Estágios do ciclo de vida organizacional e variáveis de sua identificação	17
Quadro 3 - Classificação dos empreendimentos nos estágios do ciclo de vida organizacional	20
Quadro 4 - Ciclo de vida e instrumentos gerenciais.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Empreendedorismo Feminino	12
2.2 Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e Contabilidade Gerencial	13
3 METODOLOGIA.....	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Perfil das empreendedoras.....	19
4.2 Classificação dos empreendimentos nos estágios do ciclo de vida organizacional	19
4.4 Relação entre ciclo de vida organizacional e contabilidade gerencial	26
5 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
APÊNDICE A - Questionário aplicado para classificação dos estágios do ciclo de vida organizacional.....	35
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista elaborado para a pesquisa com base em Beuren <i>et al.</i> (2015)	39

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, reconhece-se que as mulheres desempenham papel relevante no crescimento econômico, contribuindo para ampliar a diversidade no ambiente empresarial e estimular a dinâmica da economia (MICOZZI; LUCARELLI, 2016). Nos primeiros meses de 2024, o Brasil registrava 21,7 milhões de empresas ativas, das quais 93,6% eram micro ou de pequeno porte, sendo 12,1 milhões enquadradas como Microempreendedores Individuais (BRASIL, 2024). Nesse universo, as mulheres se destacam de forma significativa: elas representavam 46,1% dos 12 milhões de MEIs com CNPJ ativo, evidenciando a importância do empreendedorismo feminino na base empresarial do país (SEBRAE, 2024).

Nesse mesmo ano, em 2024, a participação feminina alcançou 46,8% entre os novos empreendedores (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2024). Além disso, segundo o Relatório Técnico sobre Empreendedorismo Feminino do Sebrae (2025), houve crescimento de 34% na participação das mulheres no mundo dos negócios nos últimos dez anos, totalizando 10,35 milhões de empreendedoras no Brasil em 2024. Esses dados evidenciam a relevância do empreendedorismo feminino no cenário nacional, especialmente no que se refere à geração de renda, criação de empregos e redução da pobreza (GULVIRA *et al.*, 2024).

Nesse contexto, além de ampliarem sua presença no mercado, as mulheres empreendedoras também apresentam características importantes para a gestão empresarial. Empresas lideradas por mulheres tendem a demonstrar elevados níveis de criatividade e capacidade de adaptação, competências essenciais para a sobrevivência em ambientes marcados por constantes transformações (TONANI, 2011). Contudo, apesar dessas habilidades, muitas empreendedoras ainda enfrentam desafios relacionados ao acesso ao crédito, à obtenção de recursos financeiros e à própria gestão financeira dos negócios (BOMFIM; TEIXEIRA, 2015).

Tais dificuldades tornam-se ainda mais evidentes quando analisadas à luz do ciclo de vida organizacional. Nos estágios iniciais, especialmente na fase de nascimento, é comum que as empresas apresentem limitações financeiras que dificultam investimentos em sistemas e práticas de gestão gerencial (CARVALHO *et al.*, 2010). Essa condição pode contribuir para a elevada taxa de mortalidade empresarial nos primeiros anos de funcionamento (CARVALHO *et al.*, 2010).

Corroborando essa perspectiva, a pesquisa “Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida”, realizada pelo Sebrae (2014), aponta que a ausência de planejamento prévio e de práticas eficazes de gestão empresarial constitui um dos

principais fatores associados ao encerramento precoce das atividades empresariais. Além disso, mesmo em fases mais avançadas do ciclo de vida, como o estágio de declínio, as organizações podem enfrentar redução de receitas, perda de participação no mercado e dificuldades para manter a competitividade. Essas situações geralmente decorrem da incapacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo, de falhas gerenciais ou da perda de relevância dos produtos e serviços ofertados (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

Dessa forma, identificar em qual estágio do ciclo de vida a empresa está, permite que a gestão adote estratégias mais adequadas à realidade organizacional, contribuindo para a prevenção de riscos e para o enfrentamento de desafios futuros (ADIZES, 1990). Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações adotem ferramentas e práticas de gestão financeira capazes de auxiliar no alcance dos objetivos e na continuidade das atividades empresariais (MOREIRA *et al.*, 2017).

A utilização de instrumentos que permitam analisar a situação financeira atual e fornecer informações para o planejamento futuro é essencial para a sustentabilidade dos negócios (RAMOS; ALVES, 2012). Além disso, a literatura evidencia que os sistemas de gestão organizacional tendem a se modificar à medida que as empresas avançam em seu ciclo de vida, acompanhando as demandas e necessidades específicas de cada fase (LAVARDA; PEREIRA, 2012).

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é classificar empreendimentos femininos localizados em Formiga – MG com base no modelo de Ciclo de Vida Organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), bem como identificar quais os instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados em tal fase. Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre empreendedorismo feminino, gestão financeira e ciclo de vida organizacional ao propor uma análise integrada desses temas. Embora existam diversos estudos relacionados à contabilidade gerencial e ao ciclo de vida organizacional (CARVALHO *et al.*, 2010; BEUREN *et al.*, 2015; KOVALSKI *et al.*, 2018), observa-se que a articulação entre esses elementos no contexto do empreendedorismo feminino ainda é pouco explorada, configurando uma lacuna relevante na literatura.

Sob a perspectiva prática, ao identificar o estágio do ciclo de vida das empresas e os instrumentos da contabilidade gerencial utilizadas pelas empreendedoras, torna-se possível direcionar esses negócios para programas de capacitação e mentoria, além de subsidiar a oferta de produtos financeiros mais adequados à realidade dessas empresas. Dessa forma, espera-se contribuir para o aprimoramento do processo decisório e para o desenvolvimento organizacional. Por fim, do ponto de vista social, o fortalecimento do empreendedorismo

feminino representa uma estratégia relevante para a promoção da igualdade de oportunidades e para o crescimento econômico de forma mais inclusiva e sustentável (GULVIRA *et al.*, 2024).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Feminino

Na literatura, o empreendedorismo é comumente classificado em duas categorias: por necessidade e por oportunidade. Conforme Bandeira e Silva (2023), o empreendedorismo por necessidade ocorre quando o indivíduo inicia um negócio em razão da ausência de alternativas no mercado de trabalho, como o desemprego ou a inserção em ocupações precárias. Já o empreendedorismo por oportunidade surge quando a pessoa identifica uma possibilidade de negócio e decide explorá-la. De acordo com o relatório Empreendedorismo no Brasil (2023), entre as mulheres empreendedoras, a motivação por oportunidade supera a motivação por necessidade, embora muitas ainda indiquem a escassez de empregos formais como fator impulsionador para empreender.

Silva e Santos (2018) apontam que grande parte das mulheres iniciam seus empreendimentos a partir de oportunidades que surgem ao longo de suas trajetórias, muitas vezes sem um planejamento prévio estruturado, percebendo o negócio como meio de realização pessoal ou profissional. Além disso, outros fatores contribuem para a inserção feminina no empreendedorismo, como a escassez de empregos formais (AMORIM; BATISTA, 2012), a necessidade de complementar a renda familiar (AMORIM; BATISTA, 2012; ALMEIDA *et al.*, 2011), a busca por autonomia financeira e a satisfação pessoal (SOUSA; SOUSA, 2021).

De modo geral, o empreendedorismo feminino pode ser compreendido pela atuação ativa das mulheres na gestão e nas decisões estratégicas de seus empreendimentos, gerando impactos sociais relevantes, como a redução da pobreza, o aumento da renda e o fortalecimento da economia local (HAPSARI; SOEDITIANINGRUM, 2018). Batista (2018) destaca que a gestão feminina é caracterizada pela capacidade de desempenhar múltiplas funções e pela valorização do trabalho colaborativo nas equipes. Barbosa *et al.* (2011) acrescentam que as empreendedoras tendem a demonstrar empatia, respeito, preocupação com a qualidade dos produtos e serviços e atenção à satisfação dos clientes.

Cramer *et al.* (2012) observam que a forma como muitas mulheres estruturam seus negócios está relacionada a experiências vivenciadas desde a infância, período em que, valores como cooperação e vínculos afetivos influenciaram sua formação. Nesse sentido, as

empreendedoras se destacam por uma gestão participativa e cuidadosa, na qual sensibilidade, coragem e determinação contribuem para o enfrentamento de desafios e para a construção de relações, inclusive em contextos predominantemente masculinos (SILVA; SANTOS, 2018).

Entretanto, apesar dessas competências, as mulheres ainda enfrentam diferentes barreiras, como a dificuldade de conciliar as atividades empresariais com as responsabilidades familiares (BARBOSA *et al.*, 2011; CRAMER *et al.*, 2012), limitações de mobilidade e ausência de apoio familiar (RAGHUVANSHI *et al.*, 2017), restrições no acesso a crédito e recursos financeiros (BOMFIM; TEIXEIRA, 2015), fragilidade nas redes de contato, além do preconceito de gênero e da permanência de estereótipos culturais (LOPES *et al.*, 2025).

Somam-se a esses desafios as limitações relacionadas à educação e à capacitação, apontadas como entraves relevantes ao empreendedorismo feminino, pois podem comprometer o desenvolvimento de competências gerenciais e a sustentabilidade dos negócios (RAGHUVANSHI *et al.*, 2017). Essa deficiência também repercute na organização financeira das empresas, uma vez que muitas empreendedoras não utilizam registros contábeis formais e baseiam suas decisões apenas em estimativas de lucro, aumentando o risco de erros e perdas financeiras (ABIMBOLA; KOLAWOLE, 2017).

Nesse contexto, Tumba *et al.* (2022) demonstram que indicadores de alfabetização financeira, como educação financeira, controle de fluxo de caixa e manutenção de registros contábeis, estão positivamente associados ao desempenho das microempreendedoras. Assim, a qualificação financeira e a adoção de práticas contábeis estruturadas mostram-se fatores relevantes para o fortalecimento e a consolidação dos negócios.

2.2 Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e Contabilidade Gerencial

O ciclo de vida organizacional (CVO) é um modelo que descreve a trajetória das empresas caracterizando-as em estágios, os quais são marcados por diferentes desafios e comportamentos organizacionais. Este modelo foi inspirado no ciclo de vida biológico dos seres vivos, os quais nascem, crescem e morrem (KIMBERLY; MILES, 1980). No entanto, foi adaptado para o contexto organizacional como forma de explicar o crescimento, a maturidade e, eventualmente o declínio das empresas (QUINN; CAMERON, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984).

Diante disso, para Carvalho *et al.* (2010), o ciclo de vida organizacional permite compreender que as empresas passam por fases específicas, marcadas por modificações operacionais, estruturais e estratégicas. Ademais, essas mudanças exigem adoção de práticas

gerenciais compatíveis com o estágio que a empresa se situa. Nesse sentido, o ciclo de vida não apenas descreve a trajetória organizacional, mas também possibilita a identificação dos desafios em cada estágio e a adoção de estratégias mais adequadas ao contexto empresarial. Com base nisso, Hanks *et al.* (1993) destacam que o conhecimento sobre o ciclo de vida contribui para a criação de um mapa que auxilia os gestores na antecipação de crises e na adequação de estruturas e processos, otimizando a tomada de decisão.

Para o desenvolvimento do CVO, houve contribuições de diversos estudiosos. Chandler (1962) é considerado um dos pioneiros ao analisar a relação entre estrutura organizacional e estratégias de negócio. Posteriormente, Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987), propuseram um modelo para empresas de pequeno porte com base em cinco estágios: existência/iniciação, sobrevivência, sucesso/crescimento, decolagem/expansão e maturidade. Além desses acadêmicos, Miller e Friesen (1984) também apresentaram um modelo amplamente utilizado, estruturando o ciclo em cinco estágios, no entanto, diferenciando dos outros modelos pelo estágio de declínio.

Com base nos estudos de Miller e Friesen (1984), Lester, Parnell e Carraher (2003) também sugeriram o modelo nos cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio (Quadro 1), no entanto, consideraram quatro elementos importantes para entender a dinâmica das empresas, sendo eles, a dimensão das empresas, a estrutura organizacional, o processamento das informações e o processo decisório. A principal contribuição do modelo proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003) está na sua aplicabilidade em diversos tipos e tamanhos de organização, incluindo pequenas empresas, startups e empresas familiares (SILVA; KRAKAUER; CODA, 2020).

Quadro 1 - Estágios do Modelo CVO de Lester, Parnell e Carreher (2003)

Estágios	Descrição
Nascimento	Denominada fase de nascimento ou existência, essa etapa corresponde ao início do desenvolvimento organizacional. O principal objetivo é garantir a viabilidade do negócio, ou seja, conquistar clientes em quantidade suficiente para sustentar sua continuidade. As decisões, em geral, ficam concentradas nas mãos de poucas pessoas, ou até mesmo de um único indivíduo. Nesse momento, a organização busca estruturar e organizar o próprio ambiente.
Crescimento	Quando chegam a essa fase, as empresas buscam crescer. Começam a organizar melhor sua estrutura e definir suas próprias características. Normalmente, são criadas metas de crescimento para garantir que a empresa continue existindo e seja competitiva. Algumas conseguem avançar para a fase seguinte, mas outras não conseguem se manter e acabam encerrando suas atividades.

Maturidade	Essa etapa é marcada por uma estrutura organizacional bem definida, baseada em regras e controles. Os cargos, as políticas, os procedimentos e a hierarquia tornam-se mais formais. Nesse ponto, a empresa já passou pela fase de crescimento e chega a um estágio em que busca preservar suas conquistas, em vez de explorar novos mercados. A alta administração concentra-se no planejamento estratégico, enquanto as atividades do dia a dia ficam sob a responsabilidade dos gerentes intermediários.
Declínio	Nessa etapa, os administradores muitas vezes colocam seus interesses pessoais acima dos objetivos da organização. Em alguns casos, a falta de atenção às demandas nas fases anteriores leva a empresa ao declínio, trazendo prejuízos e perda de mercado. Além disso, as decisões e o controle voltam a ficar centralizados.
Rejuvenescimento	Nesse estágio, a organização busca resgatar um período em que a colaboração e o trabalho em equipe estimulavam a criatividade e a inovação. As decisões passam a ser totalmente descentralizadas e a estrutura em matriz é bastante utilizada. As necessidades dos clientes ganham prioridade em relação às dos sócios, embora estes ainda sejam incentivados a participar devido ao porte da empresa.

Fonte: Adaptado de Frezatti *et al.* (2010)

A relação entre o ciclo de vida organizacional e a contabilidade gerencial tem sido explorada por diversos pesquisadores (CORREIA, 2010; FREZATTI *et al.*, 2010; MOORES; YUEN, 2011; BEUREN *et al.*, 2012; KOVALSKI *et al.*, 2018). Nesse contexto, Moores e Yuen (2001) aplicaram questionários a 49 empresas australianas dos setores de vestuário e calçados, com o propósito de examinar empiricamente se as práticas e características da contabilidade gerencial se modificam conforme o estágio do ciclo de vida organizacional. Os achados indicaram que o nível de formalização do sistema de contabilidade gerencial varia de acordo com a fase em que a empresa se encontra, apresentando maior intensidade nos estágios de crescimento e maturidade, o que evidencia sua adequação às exigências estruturais e estratégicas próprias de cada momento do desenvolvimento empresarial.

Frezatti *et al.* (2010) investigaram de que forma o planejamento estratégico, o orçamento e o controle orçamentário são aplicados por empresas brasileiras em diferentes estágios do ciclo de vida. A partir de uma amostra de 111 organizações, observaram que, na fase de nascimento, não há utilização do orçamento, na fase de crescimento, o controle orçamentário é pouco presente, e no estágio de declínio, os três instrumentos analisados praticamente deixam de existir. Os autores também destacaram que a adoção de práticas de planejamento e controle representa um diferencial competitivo em um cenário marcado por constantes mudanças e elevada volatilidade.

Kovalski *et al.* (2018) aplicaram um questionário a 31 empresas comerciais de Rio Azul – PR, com o intuito de analisar a relação entre os controles gerenciais e o ciclo de vida desses

negócios. Como resultado, a pesquisa indicou que grande parte dos respondentes se encontravam no estágio de crescimento e utilizavam o demonstrativo de fluxo de caixa como medida de desempenho para a tomada de decisões. Além disso, constatou-se que as empresas no estágio de maturidade não utilizavam controles gerenciais, no entanto, quando atingiam o declínio, passavam a empregar modelos estratégicos, como o planejamento tributário.

De forma complementar, a contabilidade gerencial pode estar presente em todos os estágios do ciclo de vida organizacional, embora seu grau de formalização e utilização varie conforme as necessidades informacionais de cada fase (MOORES; YUEN, 2001). Observa-se que, à medida que as empresas avançam em seu desenvolvimento, tendem a aumentar tanto o uso quanto a percepção de utilidade dos instrumentos de contabilidade gerencial (BEUREN *et al.*, 2015). Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados por empreendedoras do município de Formiga – MG ao longo das diferentes etapas do ciclo de vida organizacional.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, uma vez que esse método é adequado para compreender a realidade, as experiências e as percepções vivenciadas pelos participantes (MARCONDES *et al.*, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, realizada diretamente com mulheres empreendedoras atuantes no município de Formiga/MG.

A seleção das participantes ocorreu por meio da técnica de amostragem denominada “bola de neve”. Segundo Vinuto (2014), esse método consiste na indicação de novos participantes pelos próprios respondentes da pesquisa, sendo amplamente utilizado em estudos nos quais não há definição precisa da população ou quando o acesso aos participantes ocorre por meio de redes de relacionamento.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas complementares, seguindo a estratégia metodológica utilizada por Beuren *et al.* (2015) e Moores e Yuen (2001). Na primeira etapa, aplicou-se um questionário estruturado com o objetivo de identificar o estágio do ciclo de vida organizacional dos empreendimentos participantes. Para essa classificação, utilizou-se o modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), sendo adotadas as variáveis de identificação dos estágios apresentadas por Beuren *et.al* (2012), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estágios do ciclo de vida organizacional e variáveis de sua identificação

Estágios	Variáveis de identificação de cada estágio do ciclo de vida
Nascimento	A empresa é pequena em tamanho, quando comparada com os concorrentes
	O poder decisório da empresa está principalmente nas mãos do fundador
	A estrutura organizacional da empresa pode ser caracterizada como simples
	O processamento de informações na empresa é simples e ocorre principalmente por comunicação verbal, no estilo “boca a boca”
Crescimento	O poder de decisão da empresa é dividido entre muitos donos e investidores
	A organização conta com algumas especializações (como contadores e engenheiros, por exemplo) e, com isso, torna-se mais diferenciada.
	O processamento das informações atua no monitoramento do desempenho e na facilitação da comunicação entre os departamentos
	A maioria das decisões na empresa é tomada por gestores de nível intermediário, que utilizam análises sistemáticas de forma superficial
Maturidade	A empresa é maior do que a maioria de seus concorrentes, mas ainda não é tão grande quanto poderia ser
	O poder decisório da empresa está concentrado nas mãos de um grande número de acionistas
	A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional, tornando-se mais formal
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para garantir a eficiência da produção e a obtenção de resultados satisfatórios
Rejuvenescimento	A organização é amplamente dispersa, contando com conselho de administração, diretores e acionistas
	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controle altamente sofisticados, é formalizada
	O processamento de informações é bastante complexo, sendo utilizado para coordenar diversas atividades e atender melhor aos mercados

	A maioria das decisões na empresa é tomada por gerentes, forças-tarefa e equipes de projeto, que buscam promover o crescimento por meio da participação
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle
	O processamento de informações não é muito sofisticado e é utilizado de forma limitada.
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo
	A maioria das decisões na empresa é tomada por um grupo de gerentes, de perfil conservador

Fonte: Beuren *et al.* (2012)

O instrumento foi composto por afirmações relacionadas às características dos estágios de nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. As respostas foram avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 0 a 4, em que 0 correspondia a “discordo totalmente”, 1 a “discordo em parte”, 2 a “não sei responder”, 3 a “concordo em parte” e 4 a “concordo totalmente”. O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e encaminhado às participantes da pesquisa. O instrumento completo utilizado para a classificação dos empreendimentos encontra-se apresentado no Apêndice A.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as mesmas participantes, buscando compreender como os atributos da contabilidade gerencial se manifestam nos empreendimentos analisados. O roteiro de entrevista foi elaborado para esta pesquisa com base nos atributos da contabilidade gerencial apresentados por Beuren *et al.* (2015), fundamentados nos estudos de Moores e Yuen (2001). As questões foram adaptadas para perguntas abertas, permitindo maior compreensão por parte das entrevistadas e possibilitando o aprofundamento das respostas. O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice B.

As entrevistas permitiram identificar aspectos relacionados à utilização de ferramentas de gestão financeira, ao controle das informações gerenciais, ao acompanhamento dos resultados financeiros, ao monitoramento das mudanças ambientais e à utilização das informações no processo de tomada de decisão das empreendedoras. A participação ocorreu de forma voluntária, sendo assegurado o sigilo das entrevistadas e dos empreendimentos analisados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das empreendedoras

As participantes desta pesquisa são mulheres empreendedoras atuantes em diferentes segmentos econômicos do município de Formiga/MG. Os empreendimentos analisados estão inseridos nos setores de comércio e serviços e abrangem os ramos de papelaria, comércio de chocolates, moda fitness, cosméticos, moda feminina, marketing e branding, design de sobancelhas e serviços de manicure, pedicure e alongamento de unhas. Essa distribuição mostra-se alinhada ao cenário do empreendedorismo feminino brasileiro, uma vez que, segundo o Relatório Técnico sobre Empreendedorismo Feminino do Sebrae (2025), os setores de serviços e comércio concentram a maior parcela dos negócios liderados por mulheres no país.

Observou-se que as empreendedoras possuem trajetórias profissionais diversificadas. Algumas apresentam formação superior em áreas relacionadas à gestão, como Administração, enquanto outras possuem formação em áreas distintas, como Enfermagem, Biblioteconomia, Tecnologia da Informação e Engenharia Civil. Apesar das diferenças de formação, verificou-se que a maioria buscou capacitação complementar por meio de cursos, treinamentos e experiências práticas voltadas a sua área.

Em relação à idade das empreendedoras, observou-se que apenas duas possuem menos de 30 anos e uma tem mais de 50 anos. As demais concentram-se na faixa etária entre 30 e 44 anos, resultado que se aproxima dos dados apresentados pelo Relatório Técnico sobre Empreendedorismo Feminino do Sebrae (2025), segundo o qual 51,8% das mulheres proprietárias de negócios no Brasil possuem entre 30 e 49 anos de idade.

Quanto ao tempo de atuação dos negócios, identificaram-se empresas com menos de três anos de existência e organizações com mais de vinte anos de mercado. Essa diversidade permitiu analisar empreendimentos em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.

Os resultados também evidenciam características frequentemente associadas ao empreendedorismo feminino, como a busca por autonomia profissional, realização pessoal e flexibilidade na gestão do tempo, aspectos já identificados por Amorim e Batista (2012), Silva e Santos (2018) e Sousa e Sousa (2021).

4.2 Classificação dos empreendimentos nos estágios do ciclo de vida organizacional

A classificação dos empreendimentos foi realizada por meio do questionário baseado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), permitindo identificar o estágio do ciclo de vida organizacional de cada empresa participante da pesquisa. Os resultados obtidos encontram-se apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação dos empreendimentos nos estágios do ciclo de vida organizacional

Entrevistada	Ramo de atuação	Tempo de empresa (anos)	Estágio do ciclo de vida organizacional
Entrevistada 1	Comércio de chocolates	15	Crescimento
Entrevistada 2	Papelaria	21	Crescimento//Rejuvenescimento
Entrevistada 3	Moda fitness	2	Nascimento
Entrevistada 4	Comércio varejista de maquiagem	10	Declínio
Entrevistada 5	Marketing e branding	7	Crescimento/Maturidade
Entrevistada 6	Comércio de moda feminina	12	Nascimento
Entrevistada 7	Design de sobancelhas	11	Nascimento
Entrevistada 8	Alongamento de unhas, manicure e pedicure	15	Nascimento/Crescimento/Maturidade

Fonte: Elabora pela autora (2026)

Conforme apresentado no Quadro 3, observou-se predominância de empreendimentos classificados nos estágios iniciais do ciclo de vida organizacional. Três empresas foram classificadas no estágio de nascimento, uma no estágio de crescimento e uma no estágio de declínio. Além disso, três empreendimentos apresentaram características simultâneas de diferentes estágios, evidenciando a existência de configurações organizacionais híbridas.

A ocorrência de empresas com características pertencentes a mais de um estágio reforça a compreensão de que o desenvolvimento organizacional não ocorre de maneira linear. Resultado semelhante foi identificado por Beuren *et al.* (2012), que observaram que

determinadas organizações apresentavam características compatíveis com diferentes fases do ciclo de vida, evidenciando a complexidade do processo evolutivo empresarial.

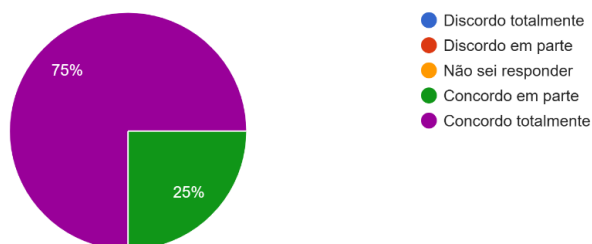
Outro aspecto relevante refere-se ao fato de algumas empresas com mais de dez anos de atuação terem sido classificadas no estágio de nascimento. Esse resultado sugere que a evolução organizacional não está necessariamente relacionada ao tempo de existência do negócio, mas sim às suas características estruturais, administrativas e gerenciais. Tal constatação corrobora os achados de Beuren *et al.* (2012), que destacam que os estágios do ciclo de vida são determinados principalmente pelas características organizacionais e não pela idade da empresa.

Destaca-se ainda a presença de um empreendimento classificado no estágio de declínio. Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), organizações nessa fase tendem a apresentar características relacionadas à redução da capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, menor dinamismo organizacional e dificuldades para sustentar o crescimento. Embora apenas uma empresa da amostra tenha sido enquadrada nesse estágio, sua presença demonstra que os empreendimentos podem enfrentar dificuldades em seu processo de desenvolvimento organizacional, reforçando a importância da utilização de ferramentas gerenciais que auxiliem na tomada de decisão e no acompanhamento do desempenho empresarial.

Já a análise das respostas do questionário, permitiu identificar características predominantes entre os empreendimentos pesquisados. Em relação ao poder decisório, demonstrado na Figura 1, observou-se forte centralização das decisões nas mãos das fundadoras, uma vez que 75% das entrevistadas concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente que as principais decisões permanecem sob responsabilidade da proprietária. Esse resultado é compatível com os estágios de nascimento e crescimento descritos por Lester, Parnell e Carraher (2003), nos quais a figura do empreendedor exerce papel central na condução do negócio.

Figura 1- Poder decisório nas mãos do fundador

O poder decisório da empresa está principalmente nas mãos do fundador
8 respostas

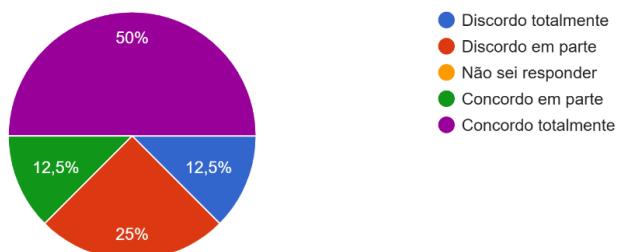


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

Quanto à estrutura organizacional, verificou-se que 62,5% das participantes concordaram que suas empresas possuem estrutura simples, caracterizada por poucos níveis hierárquicos e reduzida formalização administrativa, conforme revela a Figura 2.

Figura 2- Estrutura organizacional simples

A estrutura organizacional da empresa pode ser caracterizada como simples
8 respostas



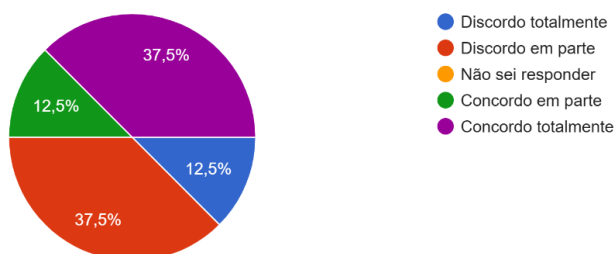
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

Além disso, na Figura 3, metade das entrevistadas concordou que a comunicação ocorre predominantemente de forma verbal, evidenciando a presença de processos informais de comunicação. Essas características também foram observadas por Correia (2010), que identificou estruturas mais simples e centralizadas em empresas localizadas nos estágios iniciais do ciclo de vida organizacional.

Figura 3- Processamento de informações simples

O processamento de informações na empresa é simples e ocorre principalmente por comunicação verbal, no estilo “boca a boca”

8 respostas



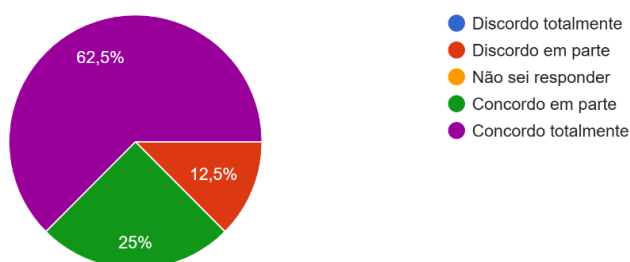
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

Ademais, observou-se a presença de elementos relacionados à profissionalização da gestão. A Figura 4, mostra que a maioria das respondentes (87,5%) afirmou contar com apoio técnico especializado, como serviços contábeis, consultorias ou assessorias externas. Esse resultado demonstra que, embora muitas empresas apresentem características típicas dos estágios iniciais, existem iniciativas voltadas à adoção de práticas gerenciais mais estruturadas.

Figura 4- Presença de especializações na empresa

A organização conta com algumas especializações (como contadores e engenheiros, por exemplo) e, com isso, torna-se mais diferenciada

8 respostas



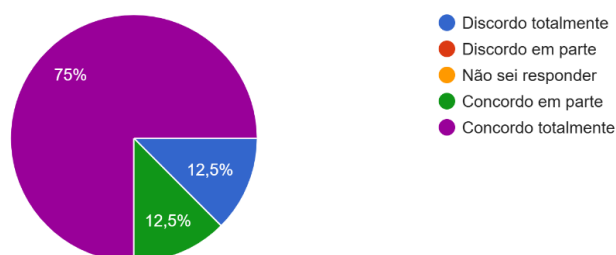
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

Outro aspecto relevante refere-se à percepção das empreendedoras sobre a importância das informações para a gestão organizacional, evidenciada na Figura 5. Verificou-se que 87,5% das participantes concordaram que o processamento das informações contribui para o monitoramento do desempenho e para a facilitação da comunicação entre os diferentes setores da empresa. Esse resultado demonstra que, mesmo em empreendimentos caracterizados por

estruturas organizacionais simples e centralização das decisões, existe o reconhecimento da importância das informações como suporte à gestão.

Figura 5 - Contribuição do processamento de informações

O processamento das informações atua no monitoramento do desempenho e na facilitação da comunicação entre os departamentos
8 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), à medida que as organizações avançam em seu ciclo de vida, aumenta a necessidade de mecanismos que permitam acompanhar o desempenho e apoiar os processos decisórios. Nesse sentido, os resultados sugerem a presença de práticas gerenciais voltadas ao controle e acompanhamento das atividades organizacionais, evidenciando características que também podem ser associadas aos estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento.

4.3 Utilização da contabilidade gerencial nos empreendimentos

A análise das entrevistas permitiu compreender como as empreendedoras utilizam informações e ferramentas de contabilidade gerencial na administração de seus negócios. De forma geral, observou-se que todas as participantes reconhecem a importância das informações financeiras para o acompanhamento do desempenho empresarial e para o processo de tomada de decisão.

Entre as ferramentas gerenciais mencionadas pelas entrevistadas destacam-se os sistemas informatizados de gestão, aplicativos de controle financeiro, planilhas eletrônicas, controle de fluxo de caixa, controle de estoques, relatórios financeiros, acompanhamento de vendas e registros de contas a pagar e a receber. Em alguns empreendimentos, os sistemas utilizados possibilitam o acompanhamento periódico dos resultados, geração de relatórios e

análise do desempenho financeiro. Em outros casos, os controles são realizados de maneira mais simples, por meio de anotações manuais ou acompanhamento informal das movimentações financeiras.

No que se refere ao planejamento, observou-se que parte das empreendedoras realiza projeções relacionadas ao crescimento do negócio, definição de metas e investimentos futuros. Algumas participantes relataram estabelecer objetivos mensais e anuais, acompanhar o número de clientes atendidos e planejar ações para ampliar o faturamento. Entretanto, foram identificadas que o planejamento ocorre de forma predominantemente informal, baseado na experiência das gestoras e sem a utilização de instrumentos específicos para projeções financeiras ou acompanhamento de resultados.

Essa realidade pode ser observada no relato de uma das entrevistadas do segmento de design de sobancelhas, que afirmou: *"Não faço planejamento financeiro, mas reconheço que preciso começar a realizar esse planejamento com urgência"* (Entrevistada 7). Tal relato evidencia que, embora exista consciência sobre a importância do planejamento, sua utilização ainda não ocorre de forma sistemática em todos os empreendimentos.

Em relação ao controle financeiro, verificou-se que todas as entrevistadas realizam algum tipo de acompanhamento das entradas e saídas de recursos. Contudo, a forma de execução desse controle varia significativamente entre os empreendimentos. Algumas empresas utilizam sistemas capazes de registrar receitas, despesas e gerar relatórios gerenciais, enquanto outras realizam controles manuais ou baseados em registros simplificados.

Também foram observadas diferenças quanto à separação entre os recursos pessoais e empresariais. Embora algumas empreendedoras mantenham essa separação de forma mais estruturada, outras ainda enfrentam dificuldades nesse processo. Essa situação pode ser observada no relato de uma das participantes, que afirmou: *"Tento separar as contas PF e PJ, mas ainda misturo parte dos recursos. O que sobra depois de cumprir as obrigações da empresa acaba sendo utilizado para despesas pessoais"* (Entrevistada 2). Esse resultado evidencia um desafio recorrente em micro e pequenos empreendimentos, no qual os limites entre as finanças pessoais e empresariais nem sempre estão claramente definidos, dificultando o acompanhamento preciso dos resultados financeiros.

A tomada de decisão mostrou-se fortemente associada às informações disponíveis em cada empreendimento. As entrevistadas relataram utilizar dados relacionados ao faturamento, custos, vendas e comportamento dos clientes. Em diversos relatos, entretanto, verificou-se que a experiência da empreendedora continua exercendo influência significativa no processo decisório, atuando de forma complementar às informações gerenciais disponíveis.

Em relação ao monitoramento do ambiente externo, as empreendedoras relataram acompanhar tendências de mercado, comportamento dos consumidores, concorrência, novas tecnologias e oportunidades de negócio. Entre as principais fontes de informação utilizadas destacam-se redes sociais, especialmente o Instagram, sistemas de gestão, clientes, fornecedores, mentorias, cursos de capacitação, grupos profissionais e consultorias especializadas.

Por fim, outro aspecto identificado refere-se às dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras na utilização das informações gerenciais. Entre os desafios mencionados estão a elaboração de relatórios financeiros, realização de planejamento financeiro, a análise dos resultados, obtenção de informações gerenciais mais detalhadas por parte dos profissionais de contabilidade e o principal ponto observado foi a separação entre finanças pessoais e empresariais.

Tais dificuldades corroboram os achados de Correia (2010), que observou que empresas de menor porte frequentemente apresentam limitações relacionadas à formalização dos instrumentos de gestão e ao uso sistemático das informações gerenciais. De modo geral, os resultados evidenciam que todas as empreendedoras utilizam algum tipo de informação para auxiliar a gestão do negócio. Entretanto, a forma como essas informações são utilizadas varia entre os empreendimentos, especialmente em relação ao planejamento, ao controle financeiro e à tomada de decisão.

4.4 Relação entre ciclo de vida organizacional e contabilidade gerencial

A análise dos questionários e das entrevistas permitiu identificar diferenças na utilização da contabilidade gerencial entre os empreendimentos classificados nos distintos estágios do ciclo de vida organizacional. De acordo com o Quadro 4, os resultados indicam que as práticas gerenciais variam conforme as características apresentadas pelas empresas.

Quadro 4 - Ciclo de vida e instrumentos gerenciais

Empresa	Estágio	Principais instrumentos utilizados
Chocolates	Crescimento	Sistema de gestão, fluxo de caixa, estoque,

		acompanhamento de resultados
Papelaria	Crescimento/Rejuvenescimento	Sistema de gestão, fluxo de caixa, acompanhamento de resultados, relatórios financeiros (DRE)
Moda Fitness	Nascimento	Controle de vendas, fluxo de caixa
Cosméticos	Declínio	Controle financeiro básico
Marketing e Branding	Crescimento/Maturidade	Planejamento, indicadores e monitoramento do mercado
Moda Feminina	Nascimento	Controle de despesas e receitas, estoque
Design de Sobrancelhas	Nascimento	Controle financeiro simplificado
Manicure/Pedicure	Nascimento/Crescimento/Maturidade	Controle financeiro, acompanhamento de resultados e planejamento

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2026)

Inicialmente, destaca-se que os resultados corroboram o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). Os autores afirmam que os estágios do ciclo de vida organizacional não são definidos pelo tempo de existência da empresa. O que determina o estágio são as características estruturais, administrativas e gerenciais da organização. Essa situação foi observada nesta pesquisa, uma vez que empresas com mais de dez anos de atuação foram classificadas no estágio de nascimento, enquanto outras apresentaram características associadas a estágios mais avançados.

Nos empreendimentos classificados no estágio de nascimento observou-se predominância de controles gerenciais básicos. As entrevistadas relataram utilizar principalmente fluxo de caixa, controle de vendas e acompanhamento das despesas. Também foi identificada forte centralização das decisões na figura da proprietária. Em muitos casos, o

planejamento ocorre de maneira informal e as decisões são tomadas com base na experiência adquirida ao longo da gestão do negócio.

Esses resultados estão alinhados às características descritas por Lester, Parnell e Carraher (2003) para empresas em nascimento. Frezatti et al. (2010) também destacam que organizações em estágios iniciais tendem a apresentar menor formalização dos processos de planejamento e controle. Além disso, Beuren *et al.* (2012) ressaltam que empresas podem permanecer por longos períodos em um mesmo estágio, independentemente de sua idade, desde que mantenham características organizacionais semelhantes.

Os empreendimentos classificados nos estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento demonstraram maior utilização das informações gerenciais. Nessas empresas foram observados controles mais estruturados, utilização de sistemas informatizados, definição de metas e acompanhamento frequente dos resultados. As entrevistadas também relataram monitorar o mercado, acompanhar concorrentes e utilizar informações para apoiar decisões relacionadas a investimentos e estratégias de crescimento.

Esse resultado converge com os achados de Lavarda e Pereira (2012). Os autores verificaram que a utilização dos sistemas de controle gerencial tende a aumentar à medida que as organizações avançam em seu ciclo de vida. De forma semelhante, Frezatti *et al.* (2010) observaram que empresas em estágios mais avançados costumam apresentar processos de planejamento mais estruturados.

Um aspecto que merece destaque refere-se aos empreendimentos que apresentaram características de mais de um estágio do ciclo de vida organizacional. A papelaria foi classificada entre crescimento e rejuvenescimento, a empresa de marketing e branding entre crescimento e maturidade e o empreendimento de manicure, pedicure e alongamento de unhas apresentou pontuações equivalentes para nascimento, crescimento e maturidade. Esses resultados sugerem que os estágios organizacionais não devem ser interpretados como categorias rígidas. Conforme Lester, Parnell e Carraher (2003), a classificação das organizações ocorre a partir da predominância de determinadas características gerenciais e estruturais, o que permite que uma mesma empresa apresente elementos associados a diferentes estágios.

No caso do empreendimento classificado em declínio, observou-se a utilização de controles financeiros básicos, menor evidência de planejamento formal e acompanhamento estratégico do negócio, e atuação mais voltada às atividades operacionais do cotidiano. É importante ressaltar que a classificação da empresa no estágio de declínio não significa necessariamente que o empreendimento esteja em situação de falência ou próximo do encerramento de suas atividades. De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), esse estágio

representa um conjunto de características organizacionais relacionadas à menor capacidade de adaptação, inovação e desenvolvimento gerencial, podendo ocorrer mesmo em empresas que permanecem ativas no mercado.

De maneira geral, os resultados sugerem que empresas com características associadas aos estágios de crescimento, maturidade e rejuvenescimento utilizam a contabilidade gerencial de forma mais estruturada do que aquelas classificadas em nascimento. Contudo, é importante destacar que essa relação não deve ser interpretada como causalidade.

Beuren *et al.* (2015) afirmam que a existência de associação entre ciclo de vida organizacional e contabilidade gerencial não significa que uma variável seja responsável pela outra. Dessa forma, não é possível afirmar que uma empresa esteja em determinado estágio por utilizar ou deixar de utilizar certas práticas gerenciais. Da mesma maneira, não se pode concluir que a adoção de ferramentas de contabilidade gerencial seja, isoladamente, responsável pela evolução organizacional.

Assim, os resultados desta pesquisa indicam que existe associação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a utilização da contabilidade gerencial nos empreendimentos femininos analisados. As empresas que apresentaram características de estágios mais avançados demonstraram utilizar maior variedade de informações e mecanismos de controle. Entretanto, outros fatores também podem influenciar esse processo, como as características da empreendedora, o setor de atuação, o porte da empresa e o contexto em que o negócio está inserido.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo classificar empreendimentos femininos localizados no município de Formiga – MG com base nos estágios do ciclo de vida organizacional e identificar as ferramentas financeiras gerenciais utilizadas em tal fase. Para atingir esse objetivo, utilizou-se o modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), bem como os atributos da contabilidade gerencial abordados por Beuren *et al.* (2015).

Os resultados permitiram identificar a presença de empreendimentos classificados nos estágios de nascimento, crescimento e declínio, além de empresas que apresentaram características simultâneas de mais de um estágio. Esse achado reforça o entendimento de Lester, Parnell e Carraher (2003) de que o ciclo de vida organizacional não está necessariamente relacionado ao tempo de existência da empresa, mas às características gerenciais, estruturais e

administrativas observadas em determinado momento. Dessa forma, verificou-se que empresas com muitos anos de atuação podem apresentar características típicas de estágios iniciais, enquanto negócios mais recentes podem demonstrar aspectos associados a fases mais avançadas.

No que se refere à contabilidade gerencial, observou-se que todas as empreendedoras utilizam algum tipo de informação para auxiliar a gestão de seus negócios. Entre as práticas identificadas destacam-se o controle de receitas e despesas, o acompanhamento das vendas, o fluxo de caixa, o controle de estoques, a utilização de sistemas de gestão e a busca por informações sobre mercado, clientes e concorrentes. Contudo, verificaram-se diferenças quanto ao grau de formalização desses controles e à forma como as informações são utilizadas no processo de tomada de decisão.

A análise também evidenciou que os empreendimentos classificados em estágios mais avançados tendem a apresentar maior utilização de informações gerenciais, práticas de planejamento mais estruturadas e maior preocupação com o monitoramento do ambiente externo. Por outro lado, as empresas classificadas em nascimento demonstraram maior centralização das decisões e utilização predominante de controles básicos. Esses resultados estão alinhados aos estudos de Frezatti *et al.* (2010), Lavarda e Pereira (2012) e Beuren *et al.* (2012), que destacam que as necessidades informacionais e os mecanismos de controle tendem a se modificar ao longo do ciclo de vida organizacional.

Entretanto, assim como ressaltam Beuren *et al.* (2015), os resultados não permitem afirmar uma relação de causa e efeito entre ciclo de vida organizacional e contabilidade gerencial. Portanto, não se pode concluir que uma empresa esteja em determinado estágio em razão da utilização ou da ausência de determinadas práticas gerenciais. Os resultados permitem apenas identificar associações entre as características dos estágios organizacionais e a forma como as informações gerenciais são utilizadas nos empreendimentos analisados.

Como contribuição prática, a pesquisa evidencia a importância de ações de capacitação voltadas às mulheres empreendedoras, especialmente em temas relacionados à gestão financeira e à utilização das informações gerenciais. As entrevistas demonstraram que a maioria das participantes realiza algum tipo de acompanhamento financeiro e reconhece a importância dessas informações para a gestão do negócio. Contudo, também foram identificadas dificuldades relacionadas à separação entre as finanças pessoais e empresariais. Nesse sentido, instituições como Sebrae, associações comerciais e instituições de ensino poderiam desenvolver capacitações práticas voltadas à gestão financeira aplicada aos pequenos negócios femininos.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de empreendimentos analisados e a realização do estudo em apenas um município, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a classificação dos empreendimentos nos estágios do ciclo de vida organizacional foi realizada com base nas respostas fornecidas pelas próprias empreendedoras. Dessa forma, os resultados refletem a percepção das participantes sobre seus negócios, podendo existir diferenças entre essa percepção e a realidade organizacional.

Por fim, conclui-se que a contabilidade gerencial desempenha papel relevante na gestão dos empreendimentos femininos estudados, contribuindo para o controle das atividades, o acompanhamento dos resultados e o suporte à tomada de decisão. Assim, o estudo reforça a importância do desenvolvimento de práticas gerenciais capazes de auxiliar as empreendedoras na sustentabilidade e no crescimento de seus negócios ao longo do ciclo de vida organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMBOLA, O. Ademola; KOLAWOLE, A. Adegoke. **Financial management practices and performance of women entrepreneurs in Nigeria**. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, v. 3, n. 4, p. 1-10, 2017. DOI: 10.9734/AJEBA/2017/35236. Disponível em: <https://journalajebea.com/index.php/AJEBA/article/view/91>.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALMEIDA, Ivana Carneiro; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; GOMES, Amiralva Ferraz. **Comportamento estratégico de mulheres empresá-rias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011
- AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. *Núcleo de Pesquisa da Finan*, v. 3, n. 3, 2012.
- BANDEIRA, Paulo Vitor Ribeiro; SILVA, Thiago Sousa. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade e Oportunidade**. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 17, n. 66, p. 190-208, 2023.
- BARBOSA, Felipe Carvalhal et al. **Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: Estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju-Sergipe**. *Revista da Micro e Pequena empresa*, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2011.
- BATISTA, Luziane Silva. **O empoderamento feminino e a liderança**. 2018. Dissertação (Bacharelado em Administração) -Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. Bahia, 2018. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/salvador/ensino/cursos/superior/graduacao/administracao/monografias/2018.1/luziane-silva-batista.pdf>.

BEUREN, Ilse Maria; RENGEL, Silene; HEIN, Nelson. **Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina.** Revista de Administração, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.

BEUREN, Ilse Maria; RENGEL, Silene; RODRIGUES JUNIOR, Moacir Manoel. **Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional.** Innovar, v. 25, n. 57, p. 63-78, 2015. DOI: 10.15446/innovar.v25n57.50328.

BOMFIM, Lea Cristina Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil 2024: relatório executivo.** Global Entrepreneurship Monitor – GEM. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – ANEGEPE, 2024.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de Empresas: Boletim do 1º quadrimestre de 2024.** Brasília, DF: Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2024. Disponível em: [Mapa de Empresas: Boletim do 1º quadrimestre de 2024](#).

CARVALHO, Karine Lima de et al. **A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 98-130, 2010.

CORREIA, Rorildo Barbosa. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

CRAMER, Luciane; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; ANDRADE, Áurea Lúcia S.; BRITO, Mozar José de. **Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios.** REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 1, p. 53-71, 2012. DOI: 10.14211/regepe.v1i1.14. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i1.14>

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2023, Recorte temático – Sexo. 2023.** Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/06/BR-RT-Sexo-2023-2024-v2.pdf>.

GULVIRA, Akybayeva; AINASH, Mussabekova; SAGYNYSH Mambetova; MEIRAMGUL Ayaganova; ALIYA, Koitanova. **The impact of female entrepreneurship on economic growth in developing and developed economies.** Economics, v. 12, n. 2, p. 145-162, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0016>

HANKS, Steven H. et al. **Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations.** *Entrepreneurship theory and Practice*, v. 18, n. 2, p. 5-29, 1994.

HAPSARI, Nurul Retno; SOEDITIANINGRUM, Noeria. **Cultural factors on female entrepreneurship: a literature review.** In: *E3S WEB OF CONFERENCES*, 2018. Anais [...]. Les Ulis: EDP Sciences, 2018. p. 11018.

KIMBERLY, John R. et al. **The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KOVALSKI, Andressa; RIBEIRO, Flávio; LEPCHAK, Alessandro. **Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional: Evidências em pequenas empresas comerciais do interior do Paraná.** REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 4, n. 2, p. 296-317, 2018.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. **Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.** *Revista Alcance*, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012.

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

LOPES et al. **Female entrepreneurship in the technological sector: Challenges and strategies for overcoming gender barriers.** *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 14, n. 10, p. e117141049721, 2025. DOI: [10.33448/rsd-v14i10.49721](https://doi.org/10.33448/rsd-v14i10.49721). Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/49721>.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro et al. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. (Coleção Conexão Inicial, v. 18). Disponível em: https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desennegocios/2020/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.

MICOZZI, Alessandra; LUCARELLI, Caterina. **Heterogeneity in entrepreneurial intent: the role of gender across countries.** *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, v. 8, n. 2, p. 173-194, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2015-0021>

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. **A longitudinal study of the corporate life cycle.** *Management science*, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MOREIRA, Bruno César Melo; GONÇALVES, Matheus Vinícius; COSTA, Marcos Franke; FERREIRA, Alisson Castro. **Analisando o uso de instrumentos financeiros nas práticas de gestão das empresas do setor de confecção e facção do município de Formiga/MG.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 1, p. 87-107, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107>.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence**. *Management science*, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RAGHUVANSHI, Juhi; AGRAWAL, Rajat; GHOSH, P. K. **Analysis of barriers to women entrepreneurship: The DEMATEL approach**. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 26, n. 2, p. 220-238, 2017. doi: 10.1177/0971355717708848

RAMOS, Geraldo Vinícius; ALVES, Caroline Corrêa. **Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro–ME**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO TECNOLÓGICA (SEGeT). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30016823.pdf>.

SEBRAE. **Empreendedorismo feminino, 4º trimestre de 2024**. Brasília: Sebrae, 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE/PR). **Relatório técnico: Enciclopédia do empreendedorismo feminino**. Curitiba: SEBRAE/PR, 2024. Disponível em: https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2024/12/PUB_-Relatorio-Tecnico-Enciclopedia-do-Empreendedorismo-Feminino.pdf

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo: Sebrae-SP, 2014.

SILVA, Dayanne Izabelle dos Santos.; SANTOS, Paulo Junio dos. **Mulheres e o empreendedorismo feminino na microrregião de Patos de Minas – MG**. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, v. 6, n. 2, p. 22-37, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v6i2.12766>.

SOUSA, Talita Coelho de; SOUSA, Milena Nunes Alves de. **Empreendedorismo feminino: perfil, características empreendedoras e fatores motivacionais em município do sertão da Paraíba**. *Bioethics Archives, Management and Health*, v. 1, n. 1, p. 115-126, 2021.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina: um diferencial de liderança. Mito ou realidade?** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Niterói. *Anais...* Niterói: CNEG, 2011.

TUMBA, Ndaghu Julius; ONODUGO, Vincent A.; AKPAN, Ekom Etim; BABARINDE, Gbenga Festus. **Financial literacy and business performance among female micro-entrepreneurs**. *Investment Management and Financial Innovations*, v. 19, n. 1, p. 156-167, 2022. DOI: 10.21511/imfi.19(1).2022.12. Disponível em: <https://businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-398/financial-literacy-and-business-performance-among-female-micro-entrepreneurs>

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. *Temáticas*, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.sbu.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>

APÊNDICE A - Questionário aplicado para classificação dos estágios do ciclo de vida organizacional

O presente instrumento integra a etapa de coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração do IFMG – Campus Formiga. O estudo, intitulado *“Ciclo de Vida Organizacional e Contabilidade Gerencial: uma análise nos empreendimentos femininos de Formiga/MG”*, tem como objetivo classificar os empreendimentos femininos do município de Formiga–MG com base no modelo de Ciclo de Vida Organizacional proposto por Lester, Parnell e Carraher (2003), bem como identificar os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados em cada fase.

A coleta de dados será realizada em duas etapas: aplicação de questionário e condução de uma breve entrevista. Ressalta-se que não serão coletadas informações pessoais ou sensíveis, sendo garantido ao participante o direito de interromper sua participação a qualquer momento, caso não se sinta à vontade.

Desde já, agradeço pela disponibilidade e colaboração para a realização desta pesquisa.

1. A empresa é pequena em tamanho, quando comparada com os concorrentes.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

2. O poder decisório da empresa está principalmente nas mãos do fundador

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

3. A estrutura organizacional da empresa pode ser caracterizada como simples

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

4. O processamento de informações na empresa é simples e ocorre principalmente por comunicação verbal, no estilo “boca a boca”

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

5. O poder de decisão da empresa é dividido entre muitos donos e investidores

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

6. A organização conta com algumas especializações (como contadores e engenheiros, por exemplo) e, com isso, torna-se mais diferenciada

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

7. O processamento das informações atua no monitoramento do desempenho e na facilitação da comunicação entre os departamentos

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

8. A maioria das decisões na empresa é tomada por gestores de nível intermediário, que utilizam análises sistemáticas de forma superficial

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

9. A empresa é maior do que a maioria de seus concorrentes, mas ainda não é tão grande quanto poderia ser

- () Discordo totalmente
- () Discordo em parte
- () Não sei responder
- () Concordo em parte
- () Concordo totalmente

10. O poder decisório da empresa está concentrado nas mãos de um grande número de acionistas

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

11. A estrutura organizacional da empresa é baseada na visão departamental e funcional, tornando-se mais formal

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

12. O processamento de informações é sofisticado e necessário para garantir a eficiência da produção e a obtenção de resultados satisfatórios

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

13. A organização é amplamente dispersa, contando com conselho de administração, diretores e acionistas

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

14. A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controle altamente sofisticados, é formalizada

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte
- ☐ () Não sei responder
- ☐ () Concordo em parte
- ☐ () Concordo totalmente

15. O processamento de informações é bastante complexo, sendo utilizado para coordenar diversas atividades e atender melhor aos mercados

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo em parte

- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

16. A maioria das decisões na empresa é tomada por gerentes, forças-tarefa e equipes de projeto, que buscam promover o crescimento por meio da participação

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

17. A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

18. O processamento de informações não é muito sofisticado e é utilizado de forma limitada.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

19. O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

20. A maioria das decisões na empresa é tomada por um grupo de gerentes, de perfil conservador

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Não sei responder
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Concordo totalmente

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista elaborado para a pesquisa com base em Beuren *et al.* (2015)

Perfil do respondente:

1. Qual é o seu nome e idade?
2. Fale um pouco sobre sua formação e como surgiu a ideia de ser empreendedora.
3. Qual é o ramo de atuação da sua empresa?
4. Há quanto tempo o negócio existe?
5. Quantas pessoas trabalham na empresa atualmente?

Perfil da empresa:

1. Você acompanha os resultados financeiros da sua empresa periodicamente? Como?
2. De que forma você organiza e controla as entradas e saídas de dinheiro?
3. Você calcula os custos dos seus produtos ou serviços? Como?
4. Você faz um planejamento financeiro do seu negócio? Como?
5. De que forma você define metas e toma decisões para o seu negócio?
6. Como funciona o controle de qualidade em sua empresa?
7. Você monitora as mudanças ambientais? Como?
8. Como você lida com seus concorrentes?
9. Para todas as questões, você usa alguma fonte de informações? Qual ou quais?
10. Esses dados ou informações são atualizados periodicamente?
11. Qual informação você acredita ser essencial para a gestão de sua empresa?
12. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta na gestão financeira de sua empresa?
13. O que você acredita que poderia melhorar na forma como você utiliza informações na gestão?