

## **Ciclo de Vida de Pequenas Empresas do Varejo de Vestuário**

Alexandre Farias Albuquerque  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL

Jair de Oliveira  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Edmundo Escrivão Filho  
Escola de Engenharia de São Carlos – EESC/USP

Marçal Rogério Rizzo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL

### **Resumo**

As pequenas empresas possuem especificidades organizacionais diferentes das grandes empresas e a teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) é uma opção útil para investigá-las, categorizando-as em estágios semelhantes. Assim, o objetivo deste estudo é identificar os estágios de desenvolvimento das pequenas empresas do setor varejista. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva que iniciou no ano de 2011, de cunho qualitativa e processada por meio de estudo de multicascos e os dados foram analisados por meio de técnica de análise de conteúdo. Os resultados detalham os estágios de desenvolvimento de duas pequenas empresas localizadas na região Central do Estado de São Paulo, e demonstram que a quantidade de estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas é diferente das descrições disponíveis na literatura. Conclui-se que apesar de ser um meio importante para investigação das pequenas empresas, os modelos disponíveis sobre ciclo de vida organizacional não são totalmente adequados para descreverem os estágios desse porte de empresa, principalmente, pois desconsideram que essas empresas enfrentam dificuldades e encerram as suas atividades nos estágios iniciais, bem como, o fato de que elas permanecem em atividade, mas continuam pequenas.

**Palavras-chave:** Pequena empresa; Ciclo de vida organizacional; Estágios de desenvolvimento organizacional.

### **Abstract**

Small firms have organizational specificities different from large firms, and the Organizational Life Cycle (CVO) theory is a useful option to investigate them, categorizing them in similar stages. Thus, the objective of this study is to identify the stages of development of small companies in the retail sector. For that, a descriptive research was carried out that began in the year of 2011, of a qualitative and processed by means of a study of multihulls and the data were analyzed through a technique of content analysis. The results detail the stages of development of two small companies located in the Central region of the State of São Paulo, and show that the number of stages of development of the companies surveyed is different from the descriptions available in the literature. It is concluded that, although, it is an important medium for the investigation of small companies, the models available on the organizational life cycle are not fully adequate to describe the stages of this size of company, especially since they do not consider that these companies face difficulties and close their activities in the early stages, as well as the fact that they remain in activity, but are still small.

**Keywords:** Small Business; Cycly life Organizational; Stages of organizational development.

## 1. Introdução

O retorno da atenção à relevância das pequenas empresas, após um século de desprezo de sua contribuição, está relacionado às grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas das décadas de 1970 e 1980. Tais transformações provocaram mudanças nas formas de produzir, distribuir e administrar as grandes organizações, levando a novas relações entre as empresas, entre as empresas e trabalhadores e entre as empresas e outras instituições. Impulsionadas pelas transformações do ambiente, as mudanças estratégicas das grandes organizações, visando diminuir e compartilhar riscos e eliminar ou dividir custos, fomentaram a criação de novos espaços destinados à pequena empresa (Souza, 1995).

Diante de sua importância, os pesquisadores interessados na pequena empresa multiplicavam-se por toda parte a partir dos anos 1970. Nas últimas décadas, surgiram equipes de pesquisa de todas as dimensões interessadas no assunto, bem como relatórios governamentais e de organismos estatais como o Small Business Administration (SBA), nos Estados Unidos, e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Brasil (Julien, 1997).

Apesar da revalorização da pequena empresa nas décadas de 1970 e 1980 em âmbito mundial, essas empresas apresentam uma taxa de mortalidade elevada, ocasionando altas perdas para a sociedade. Entender as especificidades (características típicas) das pequenas empresas é um desafio da pesquisa científica e grande contribuição à sociedade (Albuquerque, 2013).

Por muitos anos, imaginou-se que a gestão da pequena empresa devesse ser similar a das grandes empresas. Assim, a pequena empresa deveria seguir os mesmos princípios das grandes empresas, porém em menor escala, pois acreditava-se que a pequena empresa seria uma grande a qual ainda não crescera. Estava em vigor o “paradigma da pequena grande empresa” (Welsh & White, 1981). Todavia, alguns pesquisadores têm revelado que a pequena empresa é diferente das grandes empresas, possuindo especificidades inerentes à empresa de pequeno porte (Dandridge, 1979; Day, 2000; Julien, 1997; Leone, 1991, 1999; Torrès, 2004). Para esses autores, o entendimento das especificidades é o ponto de partida para definir a pequena empresa e também uma gestão eficaz para sua sobrevivência ou crescimento.

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) os quais identificam diferenças administrativas e organizacionais em razão do estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra também concorrem para distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nos primeiros estágios, ou seja, nas empresas

pequenas. Portanto, presume-se que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a Administração até agora pouco abordados (Escrivão Filho, 2006).

Dessa forma, esta pesquisa faz parte de um estudo mais amplo sobre ciclo de vida da pequena empresa, bem como fatores de mortalidade e de sucesso no setor de vestuário, que iniciou no ano de 2011 e apresenta nesse artigo parte dos resultados.

Considerando o contexto apresentado, essa pesquisa procura responder a seguinte indagação: Os estágios conceituais do modelo “ciclo de vida organizacional” são adequados em descrever os estágios empíricos-factuais da pequena empresa? Assim, o objetivo dessa pesquisa é identificar os estágios de desenvolvimento das pequenas empresas de sucesso. Este artigo está organizado em seis tópicos. Esse sobre a introdução, o próximo, o qual apresenta um relato sobre o ciclo de vida organizacional. Na sequência, é apresentada o percurso metodológico que guiou este trabalho. Então, são apresentados os resultados e, por fim, as discussões finais.

## **2. Ciclo de vida organizacional e desenvolvimento das pequenas empresas**

A teoria do CVO é uma metáfora a qual categoriza as empresas em determinados agrupamentos denominados de estágios. Ela pressupõe que ao longo do período de desenvolvimento, as pequenas empresas mudem as suas características organizacionais e apresentem demandas semelhantes (Oliveira & Escrivão Filho, 2009; Oliveira et al., 2015), condicionadas pelo setor em que a empresa atua (Muhos et al., 2017).

Do ponto de vista da pequena empresa, conforme ela evolui ao longo dos estágios, ocorrerá uma mudança nas suas características, como por exemplo: no estilo de administração do proprietário-dirigente, na estrutura organizacional, no processo de planejamento, na tecnologia de operação e informação, na gestão dos recursos das áreas funcionais e nas demandas do ambiente empresarial. São essas características típicas de cada estágio que precisam ser identificadas, uma vez que ajudarão no melhor entendimento da dinâmica da pequena empresa em cada um dos estágios de desenvolvimento. Assim, a aplicação dos estágios do ciclo de vida organizacional (CVO) nos estudos das pequenas empresas é uma forma útil para comparar e compreender as suas diferenças, em especial as da grande empresa (Oliveira & Escrivão Filho, 2009; Oliveira et al., 2015; Almeida & Wernke, 2018).

Para facilitar a visualização das informações coletadas por meio de revisão da bibliografia, optou-se pela elaboração de quadros que sistematizam os estágios do CVO. O quadro 1 exibe as fontes bibliográficas em ordem cronológica.

1. Steinmetz (1969).	6. Miller e Friesen (1984).
2. Greiner (1972, 1998).	7. O'Neil, Saunders e Hoffman (1987).
3. Galbraith (1982).	8. Scott e Bruce (1987).
4. Churchill e Lewis (1983).	9. Adizes (1990, 1997, 1998).
5. Quinn e Cameron (1983).	

**Quadro 1 - Fontes bibliográficas do CVO**

Nos quadros 2 e 2a, é apresentada uma síntese dos estágios do CVO, elaborada pela comparação das características de cada estágio (relacionadas ao dirigente, estruturais, estratégicas, entre outras). Embora os estágios tenham nomes diferentes, apresentam características semelhantes, o que possibilitou o reagrupamento e uma nova denominação de acordo com a interpretação dos autores desse texto e o objetivo dessa pesquisa.

Optou-se por caracterizar até o estágio 2, uma vez que os estágios iniciais são característicos das empresas de pequeno porte (normalmente descritas como micro e pequena empresas nas classificações quantitativas) e onde se concentram os altos índices de mortalidade.

Autor	Estágios		
	0	1	2
Steinmetz (1969)	-	Supervisão direta	Supervisão de supervisores
Greiner (1972, 1998)	-	Criatividade	
Galbraith (1982)	Prova inicial e protótipo	Loja modelo	
Churchill e Lewis (1983)	-	Existência	Sobrevivência
Quinn e Cameron (1983)	-	Empreendedor	Coletividade
Miller e Friesen (1984)	-	Nascimento	
O'neil, Saunders e Hoffman (1987)	-	Empreendedor	Pós-empresendedor
Scott e Bruce (1987)	-	Princípio	Sobrevivência
Adizes (1990, 1997, 1998)	Namoro	Infância	Pré-adolescência
<b>Proposição de denominação para os estágios</b>	<b>Gênesis</b>	<b>Existência</b>	<b>Sobrevivência</b>

**Quadro 2 - Estágios iniciais dos modelos de ciclo de vida organizacional**

Fonte: elaborado com base nos autores citados no quadro 1.

Apenas dois autores (Adizes, 1997; Galbraith, 1982) mencionaram o estágio 0 (zero), aqui denominado de “gênesis”, correspondente aos preparativos para o início do empreendimento. Nessa fase, não há ainda a constituição da empresa, e sim aspiração do empreendedor com uma ideia de negócio (Galbraith, 1982) e possibilidade de satisfazer a uma necessidade do mercado (Adizes, 1997). Nas empresas de alta tecnologia, a tarefa é inventar e fazer (Galbraith, 1982).

Autor	Estágios			
	3	4	5	6
Steinmetz (1969)	Controle indireto	Organização divisional	-	-
Greiner (1972, 1998)	Direção	Delegação Coordenação	Colaboração	-
Galbraith (1982)	Start-up Crescimento natural	Manobra estratégica	-	-
Churchill e Lewis (1983)	Sucesso	Decolagem Maturidade	-	-
Quinn e Cameron (1983)	Formalização e controle	Elaboração da estrutura	-	-
Miller e Friesen (1984)	Crescimento Maturidade	Renovação	-	Declínio
O'neil, Saunders e Hoffman (1987)	Pós-empendedor	Corporativo		-
Scott e Bruce (1987)	Crescimento Expansão	Maturidade	-	-
Adizes (1990, 1997, 1998)	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia Pré-burocracia Burocracia
<b>Proposição de denominação para os estágios</b>	<b>Formalização</b>	<b>Readaptação</b>	<b>Estabilidade</b>	<b>Declínio</b>

**Quadro 2a. Estágios de crescimento e final dos modelos de ciclo de vida organizacional**

Fonte: elaborado com base nos autores citados no quadro 1.

Muitas ideias não vão sobreviver aos testes, pois encontrarão limites – relacionados aos recursos, à tecnologia, ao mercado e ao *design* organizacional – que impedem a viabilidade. O mercado e *design* organizacional são os principais limitadores do crescimento e do sucesso da empresa (Galbraith, 1982).

No estágio 1 ou de existência, a empresa inicia sua luta para obtenção de consumidores e produção de resultados (Scott & Bruce, 1987) ou para formação de um nicho de mercado economicamente atraente (Quinn & Cameron, 1983), tentando tornar-se viável (Miller & Friesen, 1984). O dirigente precisa fazer bem, vender e entregar o produto (Churchill & Lewis, 1983; Galbraith, 1982; Greiner, 1998). É um teste de mercado para a ideia de negócio, isto é, se o produto oferecido vai satisfazer ou não a uma necessidade ou desejo do mercado.

Para chegar ao estágio 2, ou de sobrevivência, a empresa já deve ter demonstrado que é viável economicamente, que há clientes suficientes e satisfeitos com os produtos oferecidos pela empresa (Churchill & Lewis, 1983). É nessa fase que a geração de caixa vai deixar de ser negativa e se tornará equilibrada (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987). No estágio de sobrevivência, a empresa pode crescer em tamanho e rentabilidade e mover-se para o

estágio 3, ou o dirigente pode preferir permanecer nesse estágio, ganhando algum retorno sem grandes investimentos de tempo e capital (Churchill & Lewis, 1983). Nos estágios 1 e 2, há uma ênfase na inovação e na criação de uma identidade empresarial (Quinn & Cameron, 1983).

As descrições dos estágios apresentadas neste tópico retratam apenas uma das inúmeras possibilidades de classificação das características organizacionais das pequenas empresas em determinadas categorias. No entanto, apesar dessa limitação, entende-se que o ciclo de vida organizacional é um instrumento válido para avaliar os fenômenos relacionados às mudanças das características das pequenas empresas e o modelo proposto mostrou sua utilidade em estudos anteriores (Albuquerque, 2013).

### 3. Métodos de pesquisa

Quanto às suas características, essa pesquisa pode ser classificada (Silva & Menezes, 2000):

- Pela natureza, como **aplicada**: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos da pequena empresa;
- Pela forma de abordagem do problema, como **qualitativa**: reconhece que existe uma relação dinâmica entre a empresa, o ambiente e o dirigente. Não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletarem os dados. O método qualitativo é empregado quando se busca entender a realidade a partir do significado ao qual as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são baseadas em crenças e intenções, isto é, nos significados sociais (Moreira & Caleffe, 2006);
- Pelos objetivos, como **descritiva**: visa descrever os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas;
- Pelos procedimentos técnicos, como um **estudo de casos**: busca-se estudar profundamente mais de uma empresa, de forma que se permita amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (Creswell, 2007).

Das seis empresas do setor de vestuário participantes do estudo, o artigo apresenta a descrição detalhada dos estágios de desenvolvimento de duas empresas, uma ativa e outra que encerrou as suas atividades. A escolha dessas empresas foi em decorrência do sucesso e do insucesso serem pesquisados concomitantemente e pela riqueza de conteúdo (densidade) das informações. Foram três as etapas do trabalho de campo: (i) identificação das empresas, (ii) coleta e (iii) análise dos dados.

Para identificar possíveis participantes da pesquisa, os pesquisadores contaram com a colaboração de professores universitários e do gerente regional do SEBRAE/São Carlos e Araraquara. O gerente do SEBRAE possibilitou a participação de um dos pesquisadores como ouvinte em vários cursos e palestras realizados pela instituição.

Dois pesquisadores também participaram de quatro Cafés com empresários, eventos promovidos pelo GEOPE (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa) em parceria com o SEBRAE e a Associação Comercial e Industrial de São Carlos, visando à aproximação da universidade com dirigentes de pequena empresa.

O processo de coleta de dados, segunda etapa do trabalho de campo, passou por seis passos: contato com as proprietárias-dirigentes, assinatura do termo de concordância e preenchimento de questionário, entrevista, transcrição da entrevista, submissão e aprovação da entrevista pelas proprietárias-dirigentes.

Após a aprovação das entrevistas, foi iniciada a análise de conteúdo (terceira etapa) de acordo com o método de Graneheim e Lundman (2004). É importante esclarecer dois aspectos sobre a análise de conteúdo. Primeiro, o processo de análise demandou um movimento de leitura e releitura do todo e das partes do texto, embora a técnica utilizada seja apresentada em cinco passos sequenciais. A experiência dos pesquisadores com a técnica e o seu conhecimento sobre o tema pesquisado, influenciaram na identificação dos conteúdos manifestos e latentes do texto e no tempo de análise.

#### **4. Resultados**

O artigo apresenta a descrição detalhada dos estágios de desenvolvimento de duas empresas da região de São Carlos/SP, uma em atividade, denominada aqui de empresa 'X' e, a segunda, que encerrou as suas atividades, denominada de empresa 'Y'.

##### **4.1 Empresa X**

A pequena empresa de vestuário foi assumida pelos proprietários-dirigentes em novembro de 1994 em razão de problemas de saúde da mãe da proprietária. Dezoito anos depois, a empresa tinha quatro lojas de bairro na região de São Carlos/SP e doze funcionários. São três lojas de moda jovem e uma de moda infantil. A intenção dos dirigentes é abrir a quinta loja no futuro.

Em 1994, os proprietários eram namorados e casaram-se no ano de 1998. Atualmente, eles têm dois filhos que compartilham de algumas atividades da empresa, embora sejam crianças.

A dirigente trabalha no comércio desde os nove anos; era *Office girl* na loja dos tios e da mãe. Aos treze, passou a estudar à noite e ficou ajudando sua mãe na loja. É de família empreendedora, até hoje atuando no setor de vestuário e supermercado. Quando assumiu a empresa, a proprietária-dirigente tinha dezesseis anos de idade. Sua formação é de ensino fundamental, fez vários cursos e participou de palestras no SEBRAE e SENAC sobre vendas e gestão no comércio. Um dos tios da proprietária deu assistência aos dirigentes no início das atividades. Atualmente, a dirigente é responsável pelas áreas de compra e venda.

O proprietário-dirigente tinha vinte anos de idade quando assumiu a direção da empresa. Tem formação técnica em Eletrônica, fez vários cursos e participou de palestras no SEBRAE e SENAC sobre gestão no comércio. Também começou cedo e trabalhou como: *Office boy*, auxiliar de escritório e digitador numa loja de tintas; vendedor numa loja de material elétrico; estagiário durante seis meses no setor de projetos de uma empresa de fabricação de aparelhos eletrônicos; planejador de produção numa multinacional; por fim, trabalhou numa empresa pública como técnico de laboratório durante treze anos. Pediu demissão da empresa pública no ano de 2008, quando percebeu que a empresa estava caminhando bem no mercado. Faz parte da diretoria da Associação Comercial e Industrial de São Carlos (ACISC) e, atualmente na empresa, é responsável pelas áreas financeira, *marketing*, contabilidade, pessoal e infraestrutura.

A estrutura organizacional da empresa tem dois níveis hierárquicos (direção e gerência) e a coordenação é pela supervisão indireta. São quatro gerentes, oito vendedoras e os dois proprietários-dirigentes, que centralizam as principais decisões, cada um em sua área de atuação. Os processos são em sua maioria informais, entretanto existem algumas rotinas estabelecidas pela direção da empresa, entre elas o processo de concessão de crédito realizado pelas vendedoras e/ou gerentes. No estágio atual, o dirigente afirmou que está testando uma rotina para estabelecer uma política de pós-venda. A tecnologia de informação é utilizada para registro e controle das operações, como apoio ao planejamento e no relacionamento com o público-alvo. A empresa também realiza mensalmente reuniões de planejamento e avaliação de desempenho. O planejamento estratégico é informal e o planejamento operacional é formal desde o início, embora seja simples e resumido.

A empresa atua no segmento de vestuário direcionado à classe C, sobretudo moda jovem. Os principais atributos do produto são: atendimento, garantia e qualidade do produto e condições de pagamento. A estratégia de preço considera os custos e benefícios do produto, a expectativa do cliente, o preço da concorrência e o lucro almejado pelos dirigentes.



A concorrência foi aumentando ano a ano após a abertura da empresa e, hoje, é observada atentamente pelos dirigentes. A empresa utiliza a estratégia do cliente oculto para ficar de olho na concorrência, e seus dirigentes elaboraram uma lista de aspectos que devem ser observados de tempos em tempos. Quanto aos fornecedores, a maioria é da cidade de São Paulo. Toda semana a dirigente viaja e compra em pequena quantidade. A empresa também compra do representante de duas fábricas que estão com a empresa desde o início do empreendimento.

Durante os 18 anos de existência, segundo seus dirigentes, a empresa passou por seis estágios até a data desta pesquisa:

**Estágio 0:** antes de assumir a direção. Nesse período, a futura proprietária ajudava sua mãe em atividades operacionais. O futuro proprietário não trabalhava na empresa;

**Estágio 1 (1994-1998):** os proprietários-dirigentes, ainda solteiros, assumiram a loja e a dívida. Esse estágio foi de muito sofrimento para os dirigentes, pois os recursos escassos só davam para pagar as dívidas e comprar um pouco de mercadoria. No início, a empresa não tinha dinheiro, não tinha crédito e nem funcionários. A dirigente comprava e vendia e o dirigente ajudava na hora do almoço e à noite no controle financeiro, já que trabalhava numa empresa pública da cidade. A obstinação dos dirigentes foi fundamental para a sobrevivência da empresa;

**Estágio 2 (1998-2002):** os proprietários, agora casados, ajustaram o foco da empresa e identificaram de forma mais precisa o público-alvo a ser atingido. A partir dessa identificação, as vendas aumentaram, a situação financeira melhorou e eles contrataram a primeira funcionária para trabalhar meio período. Um furto na loja em 1998 fez, entretanto, o dirigente pegar um empréstimo pessoal na empresa em que trabalhava para comprar mercadorias para a loja. A concorrência fez a empresa evoluir, pois os dirigentes tiveram que buscar novos conhecimentos e ter novas ideias para melhorar o atendimento e organização da loja. Depois de vencerem as adversidades, os dirigentes resolveram sonhar mais alto: compraram um terreno, com a ajuda da mãe da proprietária, e construíram a segunda loja com capital da empresa, do banco e do próprio dirigente, que tinha outra fonte de renda;

**Estágio 3 (2003-2005):** abertura da segunda loja, marcando a separação entre o segmento moda jovem ('X' MODA) e o segmento infantil ('X' KIDS); cada segmento ficou numa loja. O dirigente contratou mais duas funcionárias e promoveu a primeira funcionária à função de gerente de uma das lojas. A proprietária ficou na gerência da segunda loja. Esse estágio

também é marcado pela queda da inadimplência e pela melhoria do controle e planejamento financeiro.

**Estágio 4 (2006-2007):** abertura e fechamento de loja. Esse estágio tem dois fatos mais marcantes: a abertura da terceira loja de bairro e a abertura e fechamento de uma loja no centro da cidade. O dirigente atribui o fechamento da loja, sobretudo, à escolha errada do ponto. Nesse estágio, o dirigente contratou assessoria em *marketing* e em arquitetura. A primeira, para criar uma identidade visual para a loja e fortalecer a marca; a segunda, para padronizar as instalações de todas as lojas com identidade visual definida;

**Estágio 5 (2008-2013):** abertura da quarta loja. O último estágio é marcado por uma série de mudanças que melhoraram o faturamento e lucratividade do negócio: elaboração do plano de *marketing*; compra de *software* para interligar todas as lojas; saída do dirigente da empresa pública e dedicação total à empresa 'X'; aumento da facilidade de pagamento para o cliente: o pagamento pode ser feito em qualquer loja da rede; introdução do cartão de crédito próprio ('X' CARD), considerada a principal inovação da empresa pelo proprietário-dirigente.

#### **4.2 Empresa Y**

A microempresa de vestuário foi fundada por três sócias na região de São Carlos/SP, em 2007, e encerrou suas operações no ano de 2011.

Com idade entre 25 e 35 anos, as três proprietárias-dirigentes (1, 2 e 3) estavam todas com filhos pequenos e da mesma idade. As dirigentes 1 e 2 eram irmãs e casadas com médicos. A dirigente 3 era casada com o gerente de produção de uma grande empresa da região. O marido da dirigente 1 era de família empreendedora: sua mãe fundou e dirigiu uma microempresa de vestuário por mais de vinte anos.

A dirigente 1 tinha formação incompleta em Farmácia e a dirigente 2 era graduada em Farmácia, com experiência profissional em Medicina Nuclear. A dirigente 3 foi gerente de banco até a abertura da empresa e nenhuma das três possuía experiência em comércio.

A empresa foi dirigida pelas três sem interferência dos maridos e tinham três funcionárias quando a loja esteve localizada em *Shopping* e duas funcionárias nas lojas de rua. A estrutura era informal e a coordenação foi exercida por meio da supervisão direta.

A tecnologia de informação utilizada pela empresa era simples e os processos informais. A TI foi utilizada nas operações e na comunicação com os clientes.

Os planejamentos estratégico e operacional eram informais. As dirigentes sempre conversavam sobre o futuro da loja, mas a comunicação entre elas era ineficaz. Não havia planejamento e controle das finanças da empresa.

A empresa atendeu o segmento de vestuário infantil direcionado às classes A e B, mas a concorrência foi aumentando ano a ano após a abertura, e as grandes empresas estavam conseguindo oferecer um produto de qualidade a um preço baixo, como o mercado exigia.

Os fornecedores, em sua maioria, eram do sul do país. Os representantes das fábricas pressionavam as dirigentes para comprar um valor mínimo em troca da manutenção de exclusividade da marca.

Conforme entrevistas, durante os quatro anos de existência, a empresa passou por quatro estágios e, no ano de 2011, foi vendida para quitar as dívidas com o banco. A dirigente 1 continua como cliente da empresária que comprou a loja.

**Estágio 0 (2007):** pré-abertura. Foi nesse período que as sócias decidiram abrir a empresa, apoiadas financeiramente pelos maridos e motivadas pela realização de objetivos pessoais e familiares. A empresa não foi criada para subsistência das proprietárias-dirigentes, mas, acima de tudo, para busca da independência financeira em relação aos maridos e de um estilo de vida flexível. Mesmo tendo recebido orientação do SEBRAE de que a cidade não precisava de outra loja nesse segmento de mercado, as dirigentes resolveram abrir a empresa;

**Estágio 1 (2007-2008):** abertura da loja no *Shopping Center*. Nesse estágio, a empresa foi bem e conseguia pagar todas as contas com as receitas da própria loja. Desde essa época, as dirigentes retiravam o *pró-labore* em roupa ou em presentes; não planejavam as compras, gerando excesso de estoque, e não paravam para discutir o desempenho da empresa. A comunicação entre elas era truncada e ineficaz e não contribuía para a resolução dos problemas da empresa.

**Estágio 2 (2008-2010):** influência da crise financeira. Nesse estágio, a empresa foi fortemente impactada pela crise financeira iniciada nos Estados Unidos. O faturamento caiu mais da metade, bem como a empresa começou sua peregrinação para levantar capital de giro e pagar as contas. Logo que a crise foi deflagrada, as empresárias contrataram uma consultoria externa e foram orientadas a sair do *Shopping* e encerrar o negócio; no entanto, não aceitaram a proposta do consultor e continuaram com a loja. Fora do *Shopping*, elas acreditavam que não seria possível “ter a loja mais bonita com as melhores marcas”. Como as vendas da loja no *Shopping* não aumentaram depois da crise, as dirigentes decidiram abrir uma *outlet* para vender roupa a preço de custo e girar o excesso de estoque acumulado nos últimos dois anos. A ideia da *outlet* não deu certo, e os poucos clientes que existiam no *Shopping* passaram a esperar a transferência da roupa para a *outlet* e comprar a preço de custo.

**Estágio 3 (2010-2011):** fechamento das lojas do *Shopping* e a *outlet*, assim como abertura de uma loja maior na rua, com o intuito de diminuir custos e aumentar as vendas. A reforma da nova loja foi financiada com recursos do PROGER, Banco do Brasil. A empresa continuou sem dar sinais de recuperação, e a dívida com o cheque especial só aumentava. Além das dívidas, a loja foi furtada três vezes e as sócias ficaram desanimadas e traumatizadas com o comércio. Junto com seus maridos, as proprietárias-dirigentes resolveram vender a empresa e quitar as dívidas.

## 5. Discussões

A bibliografia sobre ciclo de vida organizacional mostra que os três estágios iniciais são característicos das pequenas empresas (Adizes, 1997; Churchill & Lewis, 1983; Galbraith, 1982; Greiner, 1998; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Scott & Bruce, 1987) e, predominantemente, nos estágios iniciais, a pequena empresa encerra suas atividades e não consegue sobreviver (Lussier & Pfeifer, 2001; Mizumoto et al., 2008; Storey, 2011; Strotmann, 2007). Os resultados obtidos pela pesquisa corroboraram essa assertiva, todavia a quantidade de estágios declarada pelos dirigentes é diferente da encontrada na bibliografia.

O quadro 3 posiciona as duas empresas participantes da pesquisa nos estágios do CVO. A quantidade de estágios apontada pelos dirigentes não coincide com os estágios apresentados na bibliografia. A empresa Y, por exemplo, passou, nas palavras da dirigente, por quatro estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3), isto é, por quatro períodos marcantes de mudança. Considerando a bibliografia pertinente, a empresa chegou ao estágio 2 do CVO. A quantidade de estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas é maior do que a descrição bibliográfica, apesar da semelhança das características em cada estágio. O artigo de Churchill e Lewis (1983) adverte sobre como a “literatura” sobre ciclo de vida das organizações trata de forma inapropriada o tema para as pequenas empresas ao negligenciar a importância dos estágios iniciais para essas empresas.

Estagio conceitual Empresas e seus estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
X (em atividade)	0	1	2/3	4/5
Y (vendida com prejuízo)	0	1	2/3	-

**Quadro 3 - Estágios percorridos pelas empresas**

Fonte: elaborado pelos autores.

Embora a empresa Y tenha alcançado a viabilidade econômica (estágio 2), a duração, o percurso e o final do ciclo de vida dessa empresa foram diferentes. Essa empresa esteve em atividade, por, aproximadamente, quatro anos.

Das duas empresas participantes dessa pesquisa, a empresa Y foi vendida no estágio conceitual 2, para quitação de dívidas com banco e fornecedores. Ela venceu o desafio do estágio 1, de formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários à sua sobrevivência (Scott & Bruce, 1987; Miller & Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983) e chegar ao estágio 2, demonstrando viabilidade econômica logo no primeiro ano de atividade (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987), no entanto, a partir do segundo ano de atividade, tudo mudou.

As dirigentes da empresa Y não reagiram bem às primeiras dificuldades enfrentadas. Mesmo com a empresa passando dificuldades, as dirigentes continuavam dedicando-se parcialmente às atividades.

A empresa Y, que encerrou suas atividades por dificuldades financeiras, confirmou a tendência de encerramento nos primeiros anos de atividade (Machado & Espinha, 2005; Storey, 2011; Strotmann, 2007); são as desvantagens da juventude (Mizumoto et al., 2008).

A empresa X, em atividade há dezoito anos, cresceu em tamanho e rentabilidade, porém continua de pequeno porte, não só por ter menos de cinquenta funcionários (classificação SEBRAE), bem como por apresentar as características típicas da pequena empresa, como o planejamento estratégico informal.

Atualmente, essa empresa apresenta algumas das características descritas por Churchill e Lewis (1983) no estágio 3 (sucesso) de desenvolvimento do ciclo de vida. A empresa cresceu o suficiente e requereu profissionais das áreas funcionais para assumirem certas funções executadas pelo proprietário.

Por fim, pode-se inferir que o desenho dos estágios na literatura não é apropriado às especificidades da pequena empresa que enfrenta dificuldades e encerra suas atividades nos estágios iniciais, igualmente, para aquelas pequenas que permanecem em atividade, contudo continuam pequenas.

## **6. Considerações finais**

A ideia do ciclo de vida evidencia as especificidades da pequena empresa em cada fase de seu desenvolvimento. Assim, os problemas típicos em cada estágio são identificados e, conseqüentemente, os fatores que podem ou não contribuir para sua sobrevivência. Dessa

forma, pode-se inferir que a ideia do ciclo de vida possibilita uma melhor compreensão dos fatores os quais podem contribuir para a mortalidade e/ou sucesso das pequenas empresas.

Em relação aos estágios do ciclo de vida, dois resultados destacam-se: as pequenas empresas pesquisadas apresentaram uma quantidade de estágios superior à descrição em fontes bibliográficas pesquisadas; a duração dos estágios varia de uma empresa para outra, apesar da semelhança das especificidades em cada estágio.

Apesar da quantidade dos casos estudados, espera-se por meio dos resultados apresentados, identificar o estágio de atuação da pequena empresa, pelo menos teoricamente, e contribuir para categorizar as empresas, considerando as suas características homogêneas inerentes aos seus respectivos estágios organizacionais. Desse modo, atender as demandas para treinamento gerencial e a formulação de ações públicas de fomento adequados aos problemas típicos da fase de desenvolvimento de sua empresa.

## Referências

- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Adizes, I. (1997). A eterna juventude. *HSM Management*, (4), 100-103, setembro/outubro.
- Adizes, I. (1998). É preciso mudar antes. *HSM Management*, (11), 64-68, novembro/dezembro.
- Albuquerque, A. F. (2013). *Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional*. 339f. 2013. Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos Gerenciais dos Dirigentes de Pequenas Empresas: Estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *REGPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3).
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3,) 30-50, may/june.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dandridge, T. C. (1979) Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory». *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53-57, april.
- Day, J. (2000) The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(9-10), 1033-1037.

- Escrivão Filho, E. (2006). *Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional*. Tese de Livre-docência, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Galbraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70-79.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Greiner, L. E. (1972). Evolutions and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46, july/august.
- Greiner, L. E. (1998). Evolutions and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68, may/june.
- Julien, P. A. (1997). *Lês PME bilan et perspectives*. (2a ed.). Quebec: Economica.
- Leone, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias (PME'S): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 53-59, abril/junho.
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas empresas. *Revista de Administração*, 34(2), 91-94, abril/junho.
- Lussier, R. N., & Pfeifer, S. A. (2001). Cross national prediction model for business success. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228-239.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2005) Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, 3(1), 51-64.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 161-1183, october.
- Mizumoto, F. M. et al. (2008). O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro, 1-16.
- Moreira, H., & Caleffe, L.G. (2006). Abordagens à pesquisa. In: Moreira, H., & Caleffe, L.G. (2006). *Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador*. Rio de Janeiro: DP & A.
- Muhos, M. et al. (2017). Early stages of service business-review and synthesis. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(3), 151-173.

- Oliveira, J., & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, 5(1).
- Oliveira, Jair et al. (2015) Managerial styles of small business owners: a study based on the organizational life cycle and on concepts concerning managers' functions and roles. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(57), 1279-1299.
- O'neill, H. M., Saunders, C. B., & Hoffman, A. N. (1987). Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. *Business Forum*, 12(4), 38-40.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51, january.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2003). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. Retrieved may 2003, from <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html>.
- Souza, M. C. de A. F. de. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: SEBRAE.
- Steinmetz, L. (1969) Critical stages of small business growth. *Business Horizons*, 12(1), 29-36.
- Storey, D. J. (2011). Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. *International Small Business Journal*, 29(4), 303-321.
- Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*, 28(1), 87-104.
- Torrès, O. (2004) The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, (2), 1-12.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. 59(4), 18-32, july/august.