

**Os estágios conceituais do ciclo de vida das organizações são adequados para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas?\***

*Are the conceptual stages of the life cycle of organizations adequate in describing the real stages of small business development?*

**Alexandre Farias Albuquerque**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL  
[alexandre.farias@ufms.br](mailto:alexandre.farias@ufms.br)

**Jair de Oliveira**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR-CP  
[jair@utfpr.edu.br](mailto:jair@utfpr.edu.br)

**Edmundo Escrivão Filho**

Universidade de São Paulo – EESC/USP  
[edmesfi@gmail.com](mailto:edmesfi@gmail.com)

**Marçal Rogério Rizzo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL  
[marcal.rizzo@ufms.br](mailto:marcal.rizzo@ufms.br)

**RESUMO**

O objetivo do estudo foi avaliar a adequação dos conceitos de estágios do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica com levantamento de dados primários, que foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Optou-se por uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo e processada por meio de estudo multicase. Foram descritos e discutidos os estágios de desenvolvimento de duas pequenas empresas localizadas na região central do estado de São Paulo, constatando-se que a quantidade desses estágios nas empresas pesquisadas diverge das descrições disponíveis na literatura. Conclui-se que, apesar de serem um meio importante para a investigação de pequenas empresas, os modelos disponíveis sobre CVO não são totalmente adequados para descrever os estágios de empresas desse porte, principalmente por desconsiderarem que tais organizações enfrentam dificuldades e encerram as suas atividades nos estágios iniciais, bem como o fato de que, embora permaneçam em atividade, continuam pequenas.

**Palavras-chave:** Pequena empresa. Ciclo de Vida Organizacional. Estágios de desenvolvimento organizacional. Varejo de vestuário. Mortalidade.

**ABSTRACT**

The objective of this study is to evaluate the adequacy of the concepts of organizational life cycle stages in describing the real stages of small business development. For that, an empirical research was carried out with primary data collection. Small companies have organizational characteristics specific to their size that are different from those of large companies, and the

---

\* Recebido em 06 de março de 2020, aprovado em 22 de fevereiro de 2022, publicado em 05 de setembro de 2022.

Organizational Life Cycle (OLC) theory is a useful option to investigate them. A descriptive, qualitative research was carried out and processed through a multi-case study, with the data analyzed using the content analysis technique. The results show the stages of development of two small companies located in the central region of the state of São Paulo and demonstrate that the number of these stages in the companies surveyed is different from the descriptions available in the literature. It is concluded that, despite being an important means for the investigation of small companies, the models available on OLC are not totally adequate to describe the stages of this size of company, mainly because 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 active but remain small.

**Keywords:** Small business. Cycle Life Organizational. Stages of organizational development. Retail clothing. Failure.

## 1 INTRODUÇÃO

O retorno da atenção à relevância das pequenas empresas, após um século de desprezo de sua contribuição como agente de desenvolvimento econômico e social, está relacionado às grandes transformações da sociedade e das tecnologias nas décadas de 1970 e 1980 (JULIEN, 1997). 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. Impulsionados pelas transformações do ambiente, novos espaços destinados à pequena empresa foram criados (JULIEN, 1997; JULIEN, 2017; LOVEMAN; SENGENBERGER, 1990; SOUZA, 1995).

Diante da reemergência da importância da pequena empresa, o número de pesquisadores interessados nessa temática aumentou a partir dos anos 1970 (JULIEN, 2017). 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 (TORRÈS; JULIEN, 2005). Por isso, entender as especificidades – características típicas – das pequenas empresas é um desafio da pesquisa científica, e seus resultados contribuirão significativamente para a sociedade (ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO et al., 2017; ESCRIVÃO FILHO et al., 2021).

Por muitos anos, imaginou-se que a gestão da pequena empresa devesse ser similar à das grandes empresas. Assim, a pequena empresa deveria seguir os mesmos princípios das grandes, porém em menor escala, pois acreditava-se, à luz do paradigma dominante da “pequena grande empresa” (JULIEN, 2018; WELSH; WHITE, 1981; YEW WONG; ASPINWALL, 2004), em vigor à época, que aquela seria uma grande que ainda não cresceria. Todavia, alguns pesquisadores revelam que a pequena empresa é diferente das grandes, tendo especificidades inerentes a seu porte (DANDRIDGE, 1979; DAY, 2000; JULIEN, 1997, 2017, 2018; LEONE, 1991, 1999; MAZZAROL; REBOUK; CLARK, 2011; TORRÈS, 2004; TORRÈS; JULIEN, 2005; VOLERY; MAZZAROL, 2015). Para esses autores, o entendimento das especificidades das pequenas empresas seria um dos pontos de partida não apenas para defini-las como tais, mas também para uma gestão eficaz e para sua sobrevivência ou crescimento. Acrescentam que um dos caminhos para isso seria a aplicação da teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO).

Outros pesquisadores defendem que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a gestão da pequena empresa (BEUREN; PEREIRA, 2013; ESCRIVÃO FILHO, 2006; FISHER; KOTHA; LAHIRI, 2015; FREZATTI et al., 2017; PHELPS; ADAMS; BESSANT, 2007), pressupondo que, ao se alinharem as características da pequena empresa com o que é apresentado na teoria do CVO, o desempenho organizacional dessa empresa melhoraria (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é avaliar a adequação dos conceitos de estágios do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas.

## 2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

A teoria do CVO é uma metáfora que categoriza as empresas em determinados agrupamentos, denominados estágios. Ela pressupõe que, ao longo do período de desenvolvimento, as empresas, condicionadas pelo setor em que atuam (MUHOS et al., 2017), alteram as suas características organizacionais, mas mantêm certa homogeneidade entre si (ADIZES, 1990, 1998; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

Do ponto de vista do estudo da pequena empresa, o fundamental é prestar atenção nos estágios iniciais do CVO, pois, conforme a empresa evolui ao longo dos estágios, ocorrerá uma mudança em suas características, a saber: 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 (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

Da perspectiva da realidade concreta da pequena empresa, são essas características típicas de cada estágio que precisam ser identificadas, uma vez que ajudarão no melhor entendimento das fases reais de desenvolvimento de empresas desse porte. Assim, a aplicação dos estágios do CVO nos estudos das pequenas empresas é um recurso útil para comparar e compreender suas diferenças, em especial em face da grande empresa (ALMEIDA; WERNKE, 2018; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

Os quadros 1 e 2 apresentam uma síntese dos estágios do CVO, elaborada pela comparação das características de cada estágio. 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 deste texto e o objetivo desta pesquisa. Optou-se em descrever apenas até o estágio 2, uma vez que os estágios iniciais são característicos das empresas de pequeno porte.

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
Lester, Parnell e Carraher (2003)	-	Existência	Sobrevivência
Paschen (2017)	Pré-Inicial	Inicial	-
Primc et al. (2020)	-	Nascimento	-
<b>Proposição de denominação para os estágios</b>	<b>Gênesis</b>	<b>Existência</b>	<b>Sobrevivência</b>

**Quadro 1. Estágios iniciais dos modelos de ciclo de vida organizacional**

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

Apenas três autores (ADIZES, 1997; GALBRAITH, 1982; PASCHEN, 2017) mencionaram o estágio 0 (zero), aqui denominado de “gênese”, correspondente aos preparativos para o início do empreendimento. Nessa fase, não há ainda a constituição da empresa, e sim a aspiração do empreendedor a uma ideia de negócio (GALBRAITH, 1982). Assim, o empreendedor explora a viabilidade de construir um negócio baseado em suas ideias (PASCHEN, 2017) bem como a possibilidade de satisfazer a uma necessidade do mercado (ADIZES, 1997). Nas empresas de alta tecnologia, a tarefa é inventar e fazer (GALBRAITH, 1982). 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. Estes últimos 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 a obtenção de consumidores e a produção de resultados (SCOTT; BRUCE, 1987) ou para a formação de um nicho de mercado economicamente atraente (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; 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, para diagnosticar se o produto oferecido vai satisfazer ou não a uma necessidade ou a um desejo do mercado. A empresa tem estrutura informal e simples (PRIMC et al., 2020).

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-empresendedor	Corporativo		-
Scott e Bruce (1987)	Crescimento Expansão	Maturidade	-	-
Adizes (1990, 1997, 1998)	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia Pré-burocracia Burocracia
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Sucesso	Renovação	-	Declínio
Paschen (2017)	Crescimento	-	-	-
Primc et al. (2020)	Crescimento	Maturidade	Renovação	Declínio
<b>Denominação para os estágios</b>	<b>Formalização</b>	<b>Readaptação</b>	<b>Estabilidade</b>	<b>Declínio</b>

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

Fonte: elaborado com base nos autores.

Para alcançar o estágio 2, sobrevivência, a empresa deve demonstrar viabilidade econômica e que atende uma quantidade suficiente de clientes e que estejam satisfeitos com os produtos/serviços por ela oferecidos (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, se preferir permanecer nesse estágio, pode ganhar algum retorno sem grandes investimentos de tempo e de capital (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Nos estágios 1 e 2, há uma ênfase na inovação e na criação de uma identidade empresarial (PRIMC et al., 2020; QUINN; CAMERON, 1983;).

As descrições dos estágios apresentadas aqui retratam apenas uma das inúmeras possibilidades de classificação das características organizacionais das pequenas empresas em determinadas categorias. No entanto, entende-se que o CVO 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; ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019; FREZATTI et al., 2017; JEDLEWSKA et al., 2017; JIRÁSEK; BÍLEK, 2018; TAM; GRAY, 2016).

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada de acordo com os seguintes parâmetros (SILVA; MENEZES, 2003):

- pela natureza, configura-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos;
- pela forma de abordagem do problema, identifica-se como qualitativa, visto que reconhece a existência de uma relação dinâmica entre a pequena empresa, o ambiente e o dirigente, além de não requerer a utilização de técnicas estatísticas. O método qualitativo é empregado quando se busca entender a realidade a partir do significado que as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são baseadas em crenças e intenções, isto é, nos significados sociais (MOREIRA; CALEFFE, 2008);
- pelos objetivos, classifica-se como descritiva, pois visa descrever os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas;
- pelos procedimentos técnicos, define-se como um estudo de casos, buscando estudar profundamente mais de uma empresa e, dessa forma, permitir amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007).

O artigo apresenta a descrição detalhada dos estágios de desenvolvimento de duas pequenas empresas paulistas, uma ativa e outra que encerrou suas atividades. Foram três as fases do trabalho de campo: (i) identificação das empresas, (ii) coleta de dados e (iii) análise.

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, possibilitando a participação de um dos pesquisadores como ouvinte em vários cursos e palestras realizados pela instituição.

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

Importa esclarecer que, nesta pesquisa, foi utilizada uma das técnicas sugeridas por Stake (2009) para coletar os dados – a gravação de entrevista –, por ser a entrevista a via principal para as realidades múltiplas. Já a opção por transcrever as gravações é ancorada em Gibbs (2009), para quem a maioria dos pesquisadores qualitativos transcreve suas gravações, observações e notas de campo para produzir uma cópia digitada com clareza. A transcrição

representa uma tentativa de captar aspectos significativos da entrevista.

Após a aprovação dos textos das entrevistas e com o intuito de alcançar o objetivo proposto, foi iniciada a análise de conteúdo (terceira fase), de acordo com o método de Graneheim e Lundman (2004), que prevê:

1. Identificação das unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista;
2. Condensação: preservação do núcleo das unidades de significado;
3. Geração de códigos: aplicação de rótulos às unidades de significado;
4. Criação de categorias: definição de conjunto (s) de conteúdos que compartilham um traço comum;
5. Formulação dos temas: expressão do conteúdo latente do texto.

A análise de conteúdo é o tipo de análise mais antigo e mais utilizado na prática. “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógico...”. É um procedimento clássico para analisar material textual e seu objetivo é compreender as semelhanças e diferenças entre os grupos previamente definidos. (FLICK, 2009).

No quadro 3, apresenta-se um exemplo representativo de como foram realizados os cinco passos iniciais da análise de conteúdo. Cada unidade de significado (US) representa uma frase ou parágrafo do texto de entrevista (passo 1). De cada unidade de significado, foi extraído o núcleo, formando a unidade de significado condensada (passo 2). Em seguida, foi atribuído um código ou rótulo (passo 3) à unidade de significado que representa as especificidades da empresa pesquisada. O contexto de cada entrevista foi observado nos passos de condensação e codificação. O passo 4 consistiu em criar as categorias a partir do conteúdo manifesto no texto e agrupar os códigos gerados com base nas diferenças e similaridades entre as categorias criadas. Os códigos foram agrupados nas categorias dirigente (D), empresa (E) e ambiente (A).

UNIDADE DE SIGNIFICADO	UNIDADE DE SIGNIFICADO CONDENSADA	CÓDIGO	CATEGORIA	TEMA
Porque nós abrimos juntas. Nós pusemos dinheiro igualzinho, tanto uma, quanto a outra, como a outra que era sócia.	Porque nós abrimos juntas. Nós pusemos dinheiro igualzinho.	As sócias financiaram a abertura da loja.	(E)	Estágio1

**Quadro 3. Passos da análise de conteúdo de Graneheim e Lundman (2004).**

Quanto à formulação dos temas (passo 5) ou conteúdos latentes, foi embasada no significado subjacente de códigos e categorias. Cada tema representa a fase do ciclo de vida da empresa em que cada uma das especificidades se manifestou com mais, ou menos importância.

## 4 RESULTADOS

A seção apresenta a descrição detalhada dos estágios de desenvolvimento de duas empresas do ramo de vestuário.

### 4.1 Empresa X

A X foi assumida pelos proprietários-dirigentes em novembro de 1994. Dezoito anos depois, a empresa tinha quatro lojas de bairro na região de São Carlos-SP e 12 funcionários. São três lojas de moda jovem e uma de moda infantil, e a intenção dos dirigentes é abrir uma quinta loja no futuro.

Em 1994, os proprietários eram namorados, e casaram-se no ano de 1998. A dirigente

trabalha no comércio desde os nove anos de idade. Era *office girl* na loja dos tios e da mãe. Aos 13, passou a estudar à noite para ajudar a mãe na loja durante o dia. É de família empreendedora, até hoje atuando no setor de vestuário e supermercado. Quando assumiu a empresa, tinha 16 anos de idade. Sua formação é de ensino fundamental, mas fez vários cursos e participou de palestras no Sebrae e no Senac sobre vendas e gestão no comércio. Um dos tios da proprietária deu assistência aos dirigentes no início das atividades e, atualmente, a dirigente é responsável pelas áreas de compra e venda.

Já o proprietário-dirigente tinha 20 anos de idade quando assumiu a direção da empresa. Tem formação técnica em Eletrônica, fez vários cursos e participou de palestras no Sebrae e no Senac sobre gestão no comércio. Também começou cedo e trabalhou como: *office boy*, auxiliar de escritório e digitador em uma loja de tintas; vendedor em uma loja de material elétrico; estagiário durante seis meses no setor de projetos de uma empresa de fabricação de aparelhos eletrônicos; planejador de produção em uma multinacional; por fim, trabalhou em uma empresa pública como técnico de laboratório durante 13 anos. Pediu demissão da função pública no ano de 2008, quando percebeu que sua empresa estava caminhando bem no mercado. Atualmente, na empresa, é responsável pelas áreas de finanças, *marketing*, contabilidade, pessoal e infraestrutura. Em 2019, iniciou a graduação em Administração.

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 há 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. 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, atualmente, 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 de um representante de duas fábricas parceiras desde o início do empreendimento.

Durante os 18 anos de existência, observando o que apontaram os seus dirigentes, a empresa passou por seis fases até a data desta pesquisa.

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

**fase 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, crédito e nem funcionários.

**fase 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. A concorrência

fez a empresa evoluir, pois os dirigentes tiveram que buscar novos conhecimentos e ter novas ideias para melhorar o atendimento e a organização da loja. Depois de vencerem as adversidades, 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.

**fase 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 em uma loja. O dirigente contratou mais duas funcionárias e promoveu a primeira à função de gerente de uma das lojas. A proprietária ficou na gerência da segunda loja. Esse estágio também foi marcado pela queda da inadimplência e pela melhoria do controle e do planejamento financeiro.

**fase 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 o fechamento de uma loja no centro da cidade. O dirigente atribui o fechamento da loja, sobretudo, à escolha errada do ponto. Nesse estágio, ele 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, definindo a identidade visual.

**fase 5 (2008-2013):** abertura da quarta loja. O último estágio foi marcado por uma série de mudanças, que melhoraram o faturamento e a 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 Y 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. Já 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 20 anos.

A dirigente 1 tem formação incompleta em Farmácia, enquanto a dirigente 2 completou tal graduação, com experiência profissional em Medicina Nuclear, e a dirigente 3 foi gerente de banco até a abertura da empresa, mas nenhuma das três tinha experiência em comércio. A empresa foi dirigida pelas três sem interferência dos maridos e contava com três funcionárias enquanto a loja esteve localizada em um *Shopping*, além de duas funcionárias nas lojas de rua. A estrutura era informal e a coordenação foi exercida por meio da supervisão direta.

A tecnologia de informação (TI) utilizada pela empresa era simples e os processos, informais. Essa 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 nem controle das finanças.

A empresa atendeu ao 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 exige. 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 fases e, no ano de 2011, foi vendida para quitar as dívidas com o banco.

**fase 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.

**fase 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 trabalhavam meio período e gostavam de retirar 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.

**fase 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, e 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 não deu certo, e os poucos clientes da loja do *Shopping* passaram a esperar a transferência da roupa para a *outlet* e comprar a preço de custo.

**fase 3 (2010-2011):** fechamento da loja do *Shopping* e da *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. Em decisão conjunta com seus maridos, as proprietárias-dirigentes resolveram vender a empresa e quitar as dívidas.

## 5 DISCUSSÕES

A teoria sobre CVO mostra que os três estágios iniciais são mais 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 não consegue sobreviver e encerra suas atividades (LUSSIER; PFEIFER, 2001; MIZUMOTO et al., 2008; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007). Os resultados obtidos por esta pesquisa corroboraram essa assertiva, todavia a quantidade de estágios declarada pelos dirigentes pesquisados é diferente da encontrada na bibliografia, o que é muito importante para o estudo da pequena empresa. Não se trata de questionar os estágios existentes na teoria do Ciclo de Vida das Organizações, mas de apontar a necessidade de, observadas as fases reais do desenvolvimento das pequenas empresas, considerar a criação de subestágios na teoria do CVO.

O quadro 4 posiciona as duas empresas participantes da pesquisa nos estágios do CVO, em que a quantidade de estágios apontada pelos dirigentes não coincide com os apresentados na literatura. A empresa ‘Y’, por exemplo, passou, nas palavras da dirigente, por quatro estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3), isto é, 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 o descrito na bibliografia, apesar da semelhança das características em cada estágio.

Fases reais das empresas	Estágios conceituais			
	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 4. Estágios conceituais X Estágios reais do desenvolvimento das 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 – formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários à sua sobrevivência (MILLER; FRIESEN, 1984; PASCHEN, 2017; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987) – e o de chegar ao estágio 2, demonstrando viabilidade econômica logo no primeiro ano de atividade (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). A partir do segundo ano de atividade, no entanto, tudo mudou.

As dirigentes da empresa ‘Y’ não reagiram bem às primeiras dificuldades enfrentadas, continuando a se dedicar somente de forma parcial às atividades. Além disso, a empresa fechou por dificuldades financeiras, confirmando a tendência de encerramento nos primeiros anos de atividade (MACHADO; ESPINHA, 2005; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007); são, portanto, as desvantagens da juventude (MIZUMOTO et al., 2008).

A empresa ‘X’, em atividade desde 1994, cresceu em tamanho e rentabilidade, porém continua de pequeno porte, não só por ter menos de 50 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 assumir certas funções executadas pelo proprietário.

Do exposto, pode-se inferir que o desenho dos estágios proposto na literatura não é apropriado às especificidades da pequena empresa que enfrenta dificuldades e encerra suas atividades nos estágios iniciais, assim como para aquelas que, embora permaneçam em atividade, continuam pequenas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao objetivo inicial de se avaliar a adequação dos conceitos de estágios do ciclo de vida organizacional para descrever as fases reais de desenvolvimento de pequenas empresas, verifica-se que a teoria do CVO, apesar de sua importância e de sua utilidade para evidenciar as especificidades da pequena empresa em cada estágio de seu desenvolvimento, carece de ajustes para melhor descrever as reais fases organizacionais da pequena empresa.

Nesse sentido, a partir do exame do quadro 5, são apresentados pelo menos dois importantes resultados em relação aos aspectos conceituais dos estágios do CVO.

	<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	<b>Trajectoria real das empresas</b>
Escopo	teórico	empírico
Unidade de análise	estágio	fase
Natureza	teórica	prática
Constatação	conceitual	empírica
Construção	pensamento	ação humana
Conjunto de elementos	simples e harmonioso	desconhecido e ambíguo
Desenvolvimento	determinístico, com base no crescimento	incerto, com base na sobrevivência
Foco	grande empresa	pequena empresa

**Quadro 5. Síntese dos resultados**

Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro exame do quadro 5 destaca o uso do termo Estágio para designar as descrições teóricas sobre o CVO e o termo Fase para qualificar as unidades de análise que retrataram as especificidades organizacionais das pequenas empresas participantes deste estudo. Assim:

1. Inicialmente, observou-se que as pequenas empresas participantes do estudo apresentaram uma quantidade de fases organizacionais maior do que as descrições dos estágios indicadas nas fontes bibliográficas citadas nesta pesquisa;
2. Apesar da semelhança entre as especificidades observadas nas fases das empresas participantes deste estudo com o apresentado na teoria do CVO, verificou-se que o tempo de permanência das empresas na respectiva fase é diferente entre uma empresa e outra.

Esses resultados são animadores para pesquisas empíricas futuras, pois permitem evidenciar que os estudos organizacionais são excessivamente fundamentados no contexto da grande empresa, ocultando importantes conhecimentos sobre a realidade das pequenas empresas. Neste ponto, é importante registrar que os autores deste estudo não questionam a utilidade da teoria do Ciclo de Vida das Organizações, que reconhecem como uma das poucas contribuições para discutir a realidade das pequenas empresas. O que problematizam é o fato de que apenas os estágios iniciais do Ciclo de Vida evidenciam as características específicas das empresas desse porte, porém estes são poucos discutidos na literatura pertinente ao tema.

Portanto, para as pequenas empresas, investigações empíricas das fases reais de seu desenvolvimento são necessárias para que a comunidade acadêmica possa construir conceitos fortes e adequados à categorização de subestágios na teoria do Ciclo de Vida Organizacional.

Espera-se que a sistematização desses conhecimentos com novas pesquisas permita ao menos mitigar os efeitos danosos das altas taxas de mortalidade das pequenas empresas. A contribuição da presente pesquisa, apoiada nos estudos dos estágios do CVO e, especialmente, nos trabalhos e autores que, como este artigo, examinam os estágios do ponto de vista das especificidades das pequenas empresas, é de oferecer orientações acadêmicas para treinamento gerencial e instigar a formulação de ações públicas de fomento adequadas aos problemas típicos da fase de desenvolvimento da pequena empresa.

Para pesquisas futuras, sugere-se: replicar este estudo em outros setores de negócio; realizar estudos longitudinais, fazendo o acompanhamento de pequenas empresas desde o estágio gênese; compreender por que a duração dos estágios varia de uma empresa para outra; e, avaliar se os treinamentos gerenciais são adequados ao estágio de desenvolvimento das empresas de pequeno porte.

## Referências

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.
- ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, n. 4, p. 100-103, 1997.
- ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n. 11, p. 64-68, 1998.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 339 f. 2013. Tese (Doutorado), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALMEIDA, I. X.; WERNKE, R. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n 3, 2018.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. P. A fábula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.
- BEUREN, I. M.; PEREIRA, A. M. Análise de artigos que relacionam ciclo de vida organizacional com controles de gestão. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 123-143, 2013.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v. 17, n. 2, p. 53-57, 1979.
- DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, v.34, n.9, p. 1033-1037, 2000.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 172 f. 2006. Tese (Livredocência), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner managers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 7, n. 5, p.1-15, 2017. DOI 10.1186/s40497-017-0064-4.
- ESCRIVAO FILHO, E. et. al. Toward a better comprehension of external environment factors and life cycle stages importance on SME failure in Brazil. **Journal of Organisational Studies and Innovation**, v. 8, p. 25-39, 2021.
- FISHER, G.; KOTHA, S.; LAHIRI, A. Changing with the times: an integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 383-409, 2015.

- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.
- GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n 1, p. 70-79, 1982.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, n.2, p. 105-112, 2004. DOI: [10.1016/j.nedt.2003.10.001](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001).
- GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, n. 50, v. 4, p. 37-46, 1972.
- GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 55-68, 1998.
- JEDLEWSKA, B. et al. Competitiveness of a building company within the organisational life cycle. **Czasopismo Techniczne**, n. 8, p. 61-71, 2017. DOI: [10.4467/2353737XCT.17.129.6880](https://doi.org/10.4467/2353737XCT.17.129.6880).
- JIRÁSEK, M.; BÍLEK, J. The organizational life cycle: review and future agenda. **Quality Innovation Prosperity**, v. 22, n. 3, p. 1-18, 2018.
- JULIEN, P. A. **Les PME bilan et perspectives**. 2. ed. Quebec: Economica, 1997.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- JULIEN, P. A. **The state of the art in small business and entrepreneurship**. London: Routledge, 2018.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias (PME'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **The international journal of organizational analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LOVEMAN, G.; SENGENBERGER, W. Introduction. In: **The re-emergence of small enterprises**. Geneva: OIT, 1990.
- LUSSIER, R. N.; PFEIFER, S. A. Cross national prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v.39, n.3, p.228-239, 2001.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Capital Científico**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S.; CLARK, D. In search of the 'SME Ordinaire': towards a taxonomy. Estocolmo. In: ICSB - International Council for Small Business. 56. 2011. **Anais...** ICSB, Estocolmo, Suécia, 2011.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 161-1183, 1984.

MIZUMOTO, F. M. et al. 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: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 32. 2008. **Anais...** EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2008, p. 1-16.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. Abordagens à pesquisa. In: Moreira, H, & Caleffe, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MUHOS, M. et al. Early stages of service business-review and synthesis. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 16, n 3, p. 151-173, 2017.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Gestão Industrial**, v. 5, n.1, 2009.

OLIVEIRA, J. et al. 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**, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, 2015.

O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Forum**, v.12, n.4, p.38-40, 1987.

PASCHEN, J. Choose wisely: crowdfunding through the stages of the startup life cycle. **Business Horizons**, v. 60, n 2, p. 179-188, 2017.

PHELPS, R.; ADAMS, R.; BESSANT, J. Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 1-30, 2007.

PRIMC, K.; KALAR, B.; SLABE-ERKER, R.; DOMINKO, M.; OGOREVC, M. Circular economy configuration indicators in organizational life cycle theory. **Ecological Indicators**, v. 116, 2020.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2003.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste

Gulbenkian, 2009.

STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**, v.12, n.1, p.29–36, 1969.

STOREY, D. J. Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 4, p. 303-321, 2011.

STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. **Small Business Economics**, v. 28, n. 1, p. 87-104, 2007.

TAM, S.; GRAY, D. E. Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 1, p. 2-20, 2016.

TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, p. 1-12, 2004.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005.

VOLERY, T.; MAZZAROL, T. The evolution of the small business and entrepreneurship field: a bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 374–396, 2015.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.

YEW WONG, K.; ASPINWALL, E. Characterizing knowledge management in the small business environment. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 44-61, 2004.