

Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário

The organizational aspects and mortality of the small company: description of the relevant factors in the retail clothing sector

Alexandre Farias Albuquerque¹ - Univ. Fed. de Mato Grosso do Sul - Câmpus Três Lagoas - Dep. de Administração
Edmundo Escrivão Filho² - Univ. de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos - Dep. de Eng. de Produção
Marcelo Seido Nagano³ - Univ. de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos - Dep. de Eng. de Produção
Ana Cláudia Fernandes Terence⁴ - Univ. Es tPaulista - Fac. de Ciênc. e Letras - Câmpus de Araraquara - Dep. de Adm. Pública

RESUMO O objetivo deste artigo é descrever os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais da pequena empresa e a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida. As pesquisas sobre mortalidade de pequenas empresas ignoram suas especificidades e o estágio do ciclo de vida no momento do encerramento. Foram estudadas sete empresas do varejo de vestuário. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A importância dos fatores relacionados à tecnologia, estrutura organizacional e planejamento variou ao longo dos estágios do ciclo de vida da empresa.

Palavras-chave: Aspectos organizacionais. Mortalidade da pequena empresa. Varejo. Vestuário.

ABSTRACT *The objective of this paper is to describe the mortality factors related to the organizational aspects of the small company and the change in the importance of these factors throughout the stages of the life cycle. Research on small business mortality ignores its specificities and the stage of the life cycle at the time of closure. Seven retail clothing companies were studied. The data were collected through interviews and documents and analysed through the technique of content analysis. The importance of factors related to technology, organizational structure and planning varied throughout the stages of the company's life cycle.*

Keywords: *Organizational aspects. Mortality of small business. Retail. Clothing.*

1. Univ. Fed. de Mato Grosso do Sul, CPTL, Av. Ranulpho Marques Leal, 3.484, Distrito Industrial, 79620-080, Três Lagoas-MS, Caixa-postal: 210, afaufms@gmail.com; 2. edesfi@sc.usp.br; 3. drnagano@usp.br; 4. anaterence@fclar.unesp.br

ALBUQUERQUE, A. F.; FILHO, E. E.; NAGANO, M. S.; TERENCE, A. C. F. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 14, nº 3, jul-set/2018, p. 176-209.

DOI: 10.15675/gepros.v13i3.1947

1. INTRODUÇÃO

Vários estudiosos têm pesquisado os fatores que contribuem para o encerramento das pequenas empresas, porém a sistematização dos fatores determinantes do sucesso e do encerramento relacionados aos aspectos organizacionais (planejamento, estrutura e tecnologia) ainda é uma tarefa que carece de aperfeiçoamento (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STROTMANN, 2007). Não existe uma especificação geral dos fatores de mortalidade aceita pelos pesquisadores.

Além da baixa uniformidade dos fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais, as pesquisas do tema ignoram as especificidades das pequenas empresas, como também o estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra, isto é, o momento do encerramento da empresa. O artigo busca responder a seguinte questão: os fatores de mortalidade mudam de importância durante os estágios de desenvolvimento da pequena empresa?

Durante muito tempo se imaginou que a gestão da pequena empresa deveria ser similar à das grandes empresas. Entretanto, estudos têm demonstrado que a pequena empresa necessita de um tratamento distinto, pois é diferente das grandes, possuindo algumas características que são típicas apenas do pequeno empreendimento (JULIEN, 1997; TORRÈS, 2004; TORRÈS; JULIEN, 2005).

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) também ajudam a distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nos primeiros estágios, ou seja, nas empresas pequenas. Logo, presume-se que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a Administração, até agora pouco abordados, principalmente, aqueles relacionados aos fatores de mortalidade de pequenas empresas.

Considerando-se o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais e a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida da pequena empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo *'failure'* exprime várias definições: morte, saída, fracasso, falência, encerramento, insolvência ou descontinuidade do negócio (EVERETT; WATSON, 1998; MACHADO; ESPINHA, 2005; STEN, 1998). Isso dificulta a identificação dos verdadeiros motivos que levam o proprietário-dirigente a interromper o negócio e/ou as atividades da empresa. Este artigo não especificou as diferenças de entendimento em cada caso, mas analisou os fatores de *'failure'* apontados pelos autores.

De maneira geral, os fatores que levam uma empresa à mortalidade apresentam duas classificações gerais: a primeira especifica os fatores internos e externos; e a segunda, fatores relacionados ao proprietário-dirigente, à empresa e ao ambiente (BRUDERL; PREISENDORFER; ZIEGLER, 1992; MACHADO; ESPINHA, 2005; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STEN, 1998; ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999). Assim, os fatores podem ser ordenados em três categorias a partir das duas classificações genéricas apresentadas na literatura: dirigente, empresa e ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2012; ALBUQUERQUE et al., 2016; ESCRIVÃO FILHO et al., 2017).

Neste artigo o foco está na categoria empresa que inclui aspectos organizacionais relacionados à tecnologia (ALBUQUERQUE et al., 2016; FERREIRA et al., 2008; MACHADO; ESPINHA, 2010), à estrutura organizacional (ALBUQUERQUE et al., 2016; DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MACHADO; ESPINHA, 2005) e ao planejamento (ALBUQUERQUE et al., 2016; CARTER; AUKEN, 2006; DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; FERREIRA et al., 2008; FRESE; BRANTJES; HOORN, 2002; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; GRAPEGGIA et al., 2008; GUERRA; TEIXEIRA, 2010; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005; MACHADO; ESPINHA, 2010; MIZUMOTO et al., 2008; PERRY, 2001; STEWART, 2002).

Em relação ao fator tecnologia, os autores do tema mortalidade afirmam que a capacidade de inovação em produtos e processos contribui positivamente para a sobrevivência das empresas. No estudo realizado por Ferreira et al. (2008) em pequenas empresas paulistas que sobreviveram até um ano, a falta

de inovação contribuiu diretamente para a mortalidade. Chama atenção que os produtos de 34% das empresas que duraram até três anos agregavam algum tipo de inovação e algumas dessas empresas eram franquias.

No caso das pequenas empresas franqueadas, Machado e Espinha (2010) constataram que a falta de inovação está associada a uma escolha errada por parte do franqueado, que tem dificuldades para ter novas ideias por ter pouco conhecimento do setor de negócio. Essa constatação é diferente do que foi descoberto por Ferreira et al. (2008), em cujo estudo os dirigentes das empresas falidas associaram a falta de inovação à falta de flexibilidade por parte do franqueador.

A estrutura organizacional mostra como as tarefas foram divididas, como a autoridade foi distribuída e como será a forma de comunicação dentro da empresa. No caso da pequena empresa, a estrutura irá afetar negativamente quando há centralização do poder no dirigente (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MACHADO; ESPINHA, 2005) e quando a empresa não consegue adequar sua estrutura para enfrentar situações de crescimento rápido (MACHADO; ESPINHA, 2005).

No estudo de Duchesneau e Gartner (1990), as empresas bem-sucedidas tiveram um comando pessoal baixo, comunicação receptiva e processo participativo de tomada de decisões estratégicas e operacionais. Vale lembrar que essas empresas formaram *joint ventures*, parcerias, para facilitar o acesso aos recursos capital, matéria-prima e canais de distribuição. O inverso aconteceu com as empresas de propriedade individual que fracassaram.

O planejamento pode ser concebido do ponto de vista da sistematização formal ou informal e do ponto de vista da amplitude e do horizonte estratégico ou operacional. Entende-se por planejamento formal o processo estruturado para ordenar ideias e informações e tomar decisões antes da ação, que resulta em um plano escrito e vai coordenar as ações na empresa. O planejamento informal não é estritamente estruturado e não resulta em um plano escrito. Frese, Gelderen e Ombach (2000) afirmam que, em diferentes estágios do ciclo de vida da empresa, existem diferentes formas eficazes de planejamento, corroborando conclusões de Perry (2001), que questiona a eficácia do planejamento formal em todas as situações.

Alguns estudos mostram que a formalidade do planejamento é mínima, antes ou depois da abertura da pequena empresa (ALBUQUERQUE, et. al., 2016; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; PERRY, 2001; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). As empresas não realizam processos completos de planejamento estratégico, restringindo-se a processos parciais de planejamento, focando, sobretudo, em vendas e produção, ainda que de maneira informal (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). Não há adesão rígida a um plano global de longo prazo, mas foco no que é essencial no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000).

Para Perry (2001), o planejamento escrito pode ter um valor e utilidade limitada para as pequenas empresas, especialmente quando elas não necessitam do plano de negócio para a captação de recursos. A pequena empresa não é criada a partir de um processo formal de desenvolvimento de plano de negócio, como observaram Pascotto e Machado (2006), Perussi Filho e Escrivão Filho (2007) e Terence e Escrivão Filho (2010).

Os resultados encontrados por Lussier (1996), nos Estados Unidos, e Lussier e Pfeifer (2001), na Croácia, também confirmam que o planejamento escrito não foi importante para a sobrevivência das empresas americanas e croatas.

Diferentemente, os estudos de Carter e Auken (2006), Duchesneau e Gartner (1990), Dutra e Previdelli (2003), Ferreira et al. (2008), Frese, Brantjes e Horn (2002), Grapeggia et al. (2008), Guerra e Teixeira (2010), Lussier e Halabi (2010), Machado e Espinha (2005, 2010) e Stewart (2002) associam a realização do planejamento formal ao sucesso empresarial.

2.1. Ciclo de vida da pequena empresa

Para melhorar a compreensão da importância de cada fator de mortalidade no momento do encerramento da pequena empresa foram investigados os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas e suas características típicas em cada estágio.

A evolução da pequena empresa ao longo dos estágios provoca uma mudança nas suas características. São essas características típicas (especificidades) de cada estágio que precisam ser identificadas, pois ajudarão no melhor entendimento dos fatores de mortalidade em cada um dos estágios de desenvolvimento (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2012).

Os estágios iniciais, característicos do ciclo de vida das pequenas empresas são quatro (ADIZES, 1990, 1997, 1998; ALBUQUERQUE, 2013, CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; O'NEIL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969): estágio zero (gênesis), estágio 1 (existência), estágio 2 (sobrevivência) e estágio 3 (crescimento).

O estágio zero (gênesis) é o de preparação para abertura da empresa. É uma aspiração do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo.

O estágio 1 (existência) marca o início da luta para obtenção de consumidores e produção de resultados pela pequena empresa. É um teste de mercado para o produto.

Quando a empresa chega ao estágio 2 (sobrevivência), demonstra sua viabilidade econômica. A empresa tem clientes e eles estão satisfeitos com o produto e a geração de caixa começa a ficar equilibrada. Nesse estágio, o dirigente terá que tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e rentabilidade e parte para o próximo estágio.

No estágio 3, o crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b). No estágio 3a, a empresa já alcançou o sucesso econômico (ganha lucros regulares ou acima da média) e continua competitiva, podendo permanecer nesse estágio indefinidamente. No estágio 3b, a empresa se consolida e direciona os recursos para o crescimento. A tarefa principal é manter o negócio atual rentável e descobrir novas oportunidades de negócio para sustentar o crescimento.

2.2. Relação entre fatores de mortalidade e estágios do ciclo de vida

O fator tecnologia destacado pelos autores engloba os processos de tomada de decisão e gestão da informação (CHURCHILL; LEWIS, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984) e a capacidade de inovação da pequena empresa (FERREIRA et al., 2008; MACHADO; ESPINHA, 2010).

Os processos de tomada de decisão e gestão da informação são informais nos dois estágios iniciais do CVO e mínimos (CHURCHILL; LEWIS, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984) ou muito simples no estágio de sobrevivência. As decisões do dirigente são mais intuitivas do que analíticas. O número de fatores e opiniões considerados é pequeno (MILLER; FRIESEN, 1984).

Assim, como o processo de tomada de decisão, o processamento de informações acontece, predominantemente, de maneira informal nos estágios iniciais do CVO. Não há um processo pré-estabelecido que defina as etapas de gestão da informação que vai alimentar o processo decisório. A formalização do processo só acontece, à medida que a empresa evolui ao longo do ciclo de vida.

A capacidade de inovação do dirigente e, posteriormente, da empresa é destacada pelos estudos a partir do estágio zero. A ideia inicial precisa ser inovadora e poderá se transformar numa oportunidade de mercado. A inovação também tem papel importante no estágio de sobrevivência, pois a manutenção da empresa nesse estágio com retornos atraentes ou a intenção de crescimento do dirigente demanda algum tipo de inovação no produto (bem ou serviço) ofertado, no processo operacional ou no relacionamento com o consumidor para que a empresa alcance o sucesso. Geralmente, a firma é mais proativa, atrevida e corajosa do que os competidores mais antigos, na tentativa de conceber novos produtos e práticas (MILLER; FRIESEN, 1984).

Outro fator influente na mortalidade é a estrutura organizacional que pode ser entendida pela divisão do trabalho, pela distribuição de autoridade e pela forma de comunicação. A mudança de estágio também provoca alterações significativas na estrutura organizacional: nos estágios gênese (GALBRAITH, 1982) e de existência a estrutura é informal (ADIZES, 1997; GREINER, 1998; QUINN; CAMERON, 1983). Nesses estágios a organização é em torno das pessoas e não das tarefas, as decisões são concentradas no dirigente, a comunicação é face a face e por meio de reuniões e as pessoas fazem de tudo um pouco com cooperação e comprometimento. A firma é dominada pelo fundador que exerce a prerrogativa de proprietário (MILLER; FRIESEN, 1984).

A supervisão é direta no estágio de existência (1) e no estágio de sobrevivência inicia a hierarquia, com o dirigente coordenando as atividades dos supervisores (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987); a empresa cresceu e o dirigente precisa dividir um pouco as tarefas, ele não dará conta de solucionar todos os problemas sozinho.

No estágio de sobrevivência (2) o controle aumenta, e é exercido pelo proprietário, pelo mercado e pelos processos formais que começam a aparecer, mesmo que timidamente, nesta fase do ciclo de vida. A inadequação da estrutura é apontada por Galbraith (1982), como um dos grandes problemas para o encerramento da empresa. Na maioria das vezes, o dirigente não está preparado ou não deseja o redesenho da estrutura organizacional.

A falta de planejamento formal foi o fator mais citado pelos pesquisadores do tema como contribuinte para a mortalidade de pequenas empresas. Os estudos sobre os estágios iniciais do CVO também comprovam que não é simples estabelecer uma relação entre a ausência do planejamento formal e o encerramento de pequenas empresas (CHURCHILL; LEWIS, 1983; O'NEILL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987).

No estágio gênese (zero), não há menção ao planejamento formal. Os processos são informais; a busca de informação, a escolha e implementação da estratégia não seguem um roteiro escrito pré-definido. Assim, não é possível afirmar que a elaboração do plano de negócio antes da abertura seja um fator decisivo para a sobrevivência das pequenas empresas. Pode até, em raríssimos casos, ser um instrumento de captação de recursos, mas não é uma ferramenta gerencial que faz parte do dia a dia do dirigente. Na grande maioria dos casos, após a captação dos recursos o plano é guardado e esquecido em uma gaveta da escrivaninha. Embora não exista um plano escrito, o dirigente da empresa precisa definir a matriz produto/mercado e a forma de atendimento ao segmento de mercado selecionado.

Os primeiros vestígios do planejamento formal aparecem no estágio de existência (1), mas, nessa fase do ciclo de vida, o dirigente ainda é o principal instrumento de direção e coordenação para a empresa, e não o plano que resulta de um processo formalizado e estruturado de planejamento, como acontece nas grandes organizações.

No estágio de sobrevivência (2) é elaborado o plano orçamentário como resultado da formalização do planejamento operacional (O'NEILL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987). O orçamento melhora o controle e aumenta a eficiência da aplicação dos recursos escassos de que a empresa dispõe. Além do mais, não demanda muito tempo para sua elaboração e não diminui a flexibilidade da empresa para reagir às demandas do ambiente. Nesse estágio, o plano estratégico está na mente do dirigente, que continua definindo a direção que a empresa irá seguir e coordenando os recursos.

Portanto, pode-se dizer que o planejamento formal (estratégico ou operacional) não é um fator de mortalidade determinante nos estágios 0 e 1. Só a partir do estágio 2, quando o dirigente terá que decidir pelo crescimento ou melhoria da rentabilidade do negócio, o planejamento formal na forma de orçamento tem sua importância reconhecida: “Planejamento formal é na melhor das hipóteses, o dinheiro previsto” (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

O planejamento formal aumenta gradualmente de importância à medida que a empresa progride, e é fundamental a partir do estágio de crescimento (3) (CHURCHILL; LEWIS, 1983), quando tem o papel não só de pensar o futuro e definir antecipadamente o que deve ser feito, mas é uma ferramenta administrativa eficaz de coordenação e controle. À medida que a empresa evolui ao longo do CVO, “crescem, gradativamente, a formalização, a sistematização, a análise e a racionalidade na criação de estratégias, revelando um caráter mais deliberado” (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

3. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

A seleção dos casos foi realizada considerando as orientações de Stake (2003, 2009): maximização do que se pode aprender; o equilíbrio e a variedade. O típico e o não habitual; e o fácil acesso e interesse dos proprietários-dirigentes pela investigação.

Foram estudadas sete empresas do varejo de vestuário da cidade de São Carlos conforme descrição apresentada no Quadro 1. Três empresas em atividade (EA, EB, EC): uma, tem cinco lojas e está no mercado há 23 anos (EA); a outra, também tem cinco lojas e está em atividade há 36 anos (EB); e a terceira tem uma loja e está no mercado há 23 anos (EC).

Uma empresa foi encerrada por vontade própria da dirigente depois de 24 anos no mercado (EG). E três empresas foram vendidas por insuficiência de capital, sendo uma delas franquias (EE). Uma permaneceu no mercado por 14 anos (EF) e as outras duas por quase 4 anos (ED, EE). A escolha de empresas em atividade é em decorrência do sucesso e o insucesso serem pesquisados concomitantemente (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Quadro 1 – Descrição das empresas.

EMPRESA	DESCRIÇÃO
A	A pequena empresa de vestuário foi assumida pelos proprietários-dirigentes em novembro de 1994 em razão de problemas de saúde da mãe da proprietária. Hoje, a empresa tem quatro lojas de bairro na região de São Carlos/SP e atua no segmento de vestuário direcionado à classe C, sobretudo moda jovem. São três lojas de moda jovem e uma de moda infantil. A estrutura organizacional da empresa tem dois níveis hierárquicos (direção e gerência) e a coordenação é pela supervisão indireta. São doze funcionários: quatro gerentes, oito vendedoras e os dois proprietários-dirigentes, que centralizam as principais decisões, cada um em sua área de atuação.
B	A empresa de comércio de vestuário foi fundada pela proprietária-dirigente e duas cunhadas em agosto de 1981. As cunhadas deixaram a sociedade dois meses depois da abertura da empresa. Hoje, a empresa tem quatro lojas na região de São Carlos e Araraquara/SP e atua no segmento de vestuário direcionado à classe alta, sendo os principais benefícios do produto a exclusividade de marca e o atendimento diferenciado. A estrutura organizacional tem três níveis hierárquicos (direção, coordenação e gerência) e a coordenação é pela supervisão indireta. São trinta e dois funcionários e duas dirigentes. Há um assessor financeiro; um assessor de marketing; uma coordenadora geral; quatro gerentes de lojas; dezesseis vendedores; duas costureiras para as lojas de São Carlos; um estoquista; duas ajudantes gerais; uma assistente de compra/vendedora; uma caixa; e dois assistentes administrativos no escritório.
C	A pequena empresa de vestuário foi fundada em 1994. Hoje, a empresa tem uma loja de bairro na região de São Carlos/SP e atua no segmento de vestuário direcionado à classe B e C. A estrutura organizacional era simples e a coordenação se dava pela supervisão direta. São três funcionárias e os três proprietários-dirigentes, que centralizam as principais decisões, cada um em sua área de atuação.
D	A microempresa foi fundada por três sócias na região de São Carlos/SP, em 2007, e encerrou suas operações no ano de 2011. 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. A empresa foi dirigida pelas três sócias e tinha três funcionárias quando a loja era no Shopping e duas funcionárias nas lojas de rua. A estrutura era informal e a coordenação foi exercida por meio da supervisão direta.
E	A microempresa de vestuário (franqueada) atendia o segmento de vestuário direcionado à classe C – localizada na região de São Carlos/SP. Foi assumida pelos proprietários-dirigentes em 2001 e vendida no ano de 2004 para pagar as dívidas com a franqueadora e o banco. A empresa foi dirigida pelos dois proprietários com bastante interferência da franqueadora. A estrutura organizacional era simples e a coordenação se dava pela supervisão indireta, tinha uma gerente e quatro vendedores. A concorrência foi aumentando ano a ano, mas a qualidade do produto caiu, e a empresa perdeu seu principal instrumento de venda: o cartão de crédito da própria franqueadora.

EMPRESA	DESCRIÇÃO
F	A microempresa de vestuário foi fundada pela proprietária-dirigente na região de São Carlos/SP em 1987 e vendida no ano de 2001. A estrutura organizacional era simples e a coordenação se dava pela supervisão direta. Teve no máximo duas funcionárias. As filhas da dirigente também ajudavam nos fins de semana. A empresa atendeu o segmento de vestuário direcionado às classes de baixa renda, cuja peculiaridade é o alto índice de inadimplência. A concorrência foi aumentando ano a ano após a abertura da empresa. As grandes empresas conseguiam oferecer produto de qualidade a um preço baixo e facilidade de pagamento, como o mercado exigia.
G	A microempresa familiar foi fundada por três proprietárias na região de São Carlos/SP, em 1982, e encerrou suas operações no ano de 2006. A empresa teve três proprietárias, mas apenas duas foram dirigentes da empresa em períodos diferentes. Inicialmente, a empresa vendeu vários tipos de produtos para a classe social (alta) a que as dirigentes pertenciam. No estágio final, a empresa priorizou o segmento de vestuário direcionado à classe média. A estrutura organizacional foi caracterizada pela baixa especialização, centralização, coordenação por supervisão direta e comunicação face a face e chegou a ter duas funcionárias.

Fonte: Albuquerque (2013).

Foram três as etapas do trabalho de campo (ALBUQUERQUE, 2013): identificação das empresas, coleta e análise dos dados. Dos dezenove proprietários-dirigentes identificados e contatados por e-mail, telefone ou pessoalmente, apenas sete aceitaram participar da pesquisa.

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

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

Um dos autores do artigo tentou, pessoalmente, por três vezes, falar com o presidente do Sindicato do Comércio Varejista de São Carlos, mas o esforço foi em vão. É no sindicato que fica o posto da Junta Comercial onde é realizado o registro e baixa das empresas, o que permitiria saber o número de empresas do setor em São Carlos que fecham por ano, além de facilitar a identificação.

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

Após a aprovação das entrevistas, foi iniciada a terceira etapa: a análise de conteúdo, no intuito de descobrir: o ciclo de vida das empresas pesquisadas, suas características e os fatores que contribuíram para sua continuidade ou descontinuidade.

Para analisar os dados das entrevistas e documentos, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004) e mais dois passos (seis e sete) propostos pelos pesquisadores no intuito de alcançar o objetivo da pesquisa: 1- identificar as unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista; 2- condensação: preservar o núcleo das unidades de significado; 3- gerar códigos: rótulos dados às unidades de significado; 4- criar categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum; 5- formular os temas: expressão do conteúdo latente do texto; 6- descrever as especificidades da empresa nos estágios do ciclo de vida; 7- descrever os fatores de mortalidade ou continuidade da empresa nos estágios do ciclo de vida.

Foram feitas 22 entrevistas com 15 pessoas diferentes (proprietários, parentes dos proprietários, gerentes e ex-gerentes), gravadas 18 horas de diálogo e gastas 214 horas transcrevendo as entrevistas e 552 horas para analisar o conteúdo das entrevistas e documentos (artigos de revista e *site* das empresas).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seção discute os resultados da pesquisa produzidos pela aplicação da técnica de análise de conteúdo aos dados coletados nas entrevistas com os proprietários-dirigentes de empresas encerradas e em atividade. Às análises dos dados empíricos coletados são confrontados com os conceitos abordados na revisão da literatura.

4.1. Ciclo de vida das empresas

A literatura sobre ciclo de vida organizacional mostra que os estágios iniciais são característicos das pequenas empresas e, predominantemente, nos estágios 1 e 2, a pequena empresa encerra suas atividades prematuramente. Parte dos resultados obtidos pela pesquisa corroborara essa assertiva.

O Quadro 2 posiciona as sete empresas participantes da pesquisa nos estágios do ciclo de vida da pequena empresa de acordo com a literatura pesquisada. O estágio zero é chamado de gênese, o um de existência, o dois de sobrevivência e o três de crescimento.

Quadro 2 – Estágios percorridos pelas empresas de acordo com a literatura pesquisada.

Empresas	Estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	
					3a	3b
A - Em atividade há 32 anos						X
B - Em atividade há 20 anos						X
C - Em atividade há 20 anos					X	
D - Vendida com prejuízo após 4 anos				X		
E - Vendida sem ganho/prejuízo após 4 anos				X		
F - Vendida com prejuízo após 14 anos				X		
G - Encerrada com ganho após 24 anos					X	

Fonte: Albuquerque (2013).

A quantidade de estágios informada pelos proprietários-dirigentes não coincidiu com os estágios apresentados na bibliografia pesquisada. A empresa B, por exemplo, passou, nas palavras da proprietária-dirigente, por sete estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), isto é, por sete períodos marcantes de mudança. Considerando a bibliografia pesquisada, a empresa chegou ao estágio 3 (crescimento) do ciclo de vida organizacional (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. Churchill e Lewis (1983) advertem como a “literatura” sobre ciclo de vida das organizações trata de forma inapropriada o tema para as pequenas empresas ao negligenciar a relevância dos estágios iniciais para essas empresas.

Embora todas as empresas tenham alcançado a viabilidade econômica (estágio 2), a duração de cada estágio, o percurso e o final do ciclo de vida dessas empresas foram diferentes. Das sete empresas do setor de vestuário participantes da pesquisa, três continuam em atividade (EA, EB, EC), uma foi encerrada por vontade própria da dirigente (EG) e três foram vendidas no estágio 2 (ED, EE, EF) para quitação de dívidas com banco e fornecedores.

As empresas D/E confirmaram a tendência de encerramento nos primeiros anos de vida (MACHADO; ESPINHA, 2007; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007). A empresa F desenvolveu suas atividades por quatorze anos e o resultado é semelhante ao encontrado por Lussier e Pfeifer (2001), onde as empresas falidas atuaram, em média, por quinze anos.

As empresas encerradas por insuficiência de caixa (D, E, F) conseguiram formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários à sua sobrevivência no estágio de existência (1). A partir do estágio de sobrevivência (2) as condições mudaram e um conjunto de fatores contribuiu para a descontinuidade dessas empresas: estratégias mal sucedidas, inexperiência no setor de negócio e em gestão, dedicação em tempo parcial à empresa, pouca habilidade para comprar e negociar com fornecedores, entre outros fatores.

A empresa G que permaneceu no mercado por 24 anos, não enfrentou dificuldades financeiras durante seu desenvolvimento e nunca houve falta de recursos para honrar os compromissos. A prudência da proprietária-dirigente, a gestão eficaz dos recursos financeiros e as estratégias bem sucedidas, entre outros fatores, contribuíram para o bom desempenho da empresa. O motivo do encerramento não foi de natureza econômica.

A decisão da proprietária-dirigente em fechar uma empresa viável economicamente demonstra a importância das medidas não financeiras para medir o sucesso de uma pequena empresa como propõem Walker e Brown (2004).

4.2. Fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais

Na pesquisa de campo foram identificados fatores relacionados à tecnologia, estrutura organizacional e planejamento. O Quadro 3 apresenta os fatores organizacionais que necessitam de alto monitoramento do dirigente para garantir a sobrevivência da pequena empresa em cada estágio de desenvolvimento.

Em relação ao fator tecnologia, três fatores foram citados pelos dirigentes: tecnologia de informação, tecnologia de segurança e inovação.

A tecnologia de informação utilizada pelos dirigentes não contribuiu para a mortalidade das empresas; era simples, mas adequada as necessidades das empresas em todos os estágios. As empresas utilizaram livro-caixa, ficha, planilha eletrônica, *software* de gestão, internet e redes sociais. Os autores pesquisados (CVO e mortalidade) não citam esse fator, entretanto pesquisas sobre as especificidades tecnológicas fazem menção a sua influência na gestão da pequena empresa (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005).

A falta da tecnologia de segurança (estágio 2) influenciou negativamente o desempenho de uma das empresas encerradas (E), pois contribuiu para os furtos frequentes que ocorriam na unidade franqueada. A bibliografia pesquisada não faz menção a esse tipo de tecnologia.

Tinha furto. Loja de centro, não tinha câmeras, não tinha alarme na roupa, era complicado. Teve uma vez que teve um roubo de jaqueta de couro na loja, sumiram três ou quatro jaquetas e eu fui com o proprietário fazer BO. Até hoje eu não entendo essa história, como ia sumir jaqueta de couro e ninguém ia ver. Eu acho que lá roubavam muito, porque nosso estoque era complicado para bater (GERENTE DA EMPRESA E).

Quadro 3 - Fatores de mortalidade que necessitam de alto monitoramento.

Fatores de Mortalidade relacionados aos Aspectos Organizacionais		Estágios do ciclo de vida			
		Estágio 0 Gênesis	Estágio 1 Existência	Estágio 2 Sobrevivência	
Tecnologia	De Informação		X	X	X
	De Segurança				X
	Inovação	Produto		X	X
		Processo		X	X
		Marketing		X	X
Estrutura organizacional	Baixa especialização			X	X
	Centralização			X	X
	Mecanismo de coordenação	Autocoordenação		X	
		Supervisão direta		X	X
		Supervisão indireta			X
	Comunicação informal			X	X
Planejamento	Estratégico informal	Matriz produto-mercado	X	X	X
		Estratégia competitiva	X	X	X
	Operacional formal	Lista de compras		X	X
		Meta de vendas		X	X
		Orçamento		X	X
		Fluxo de caixa			X
		Contas a receber			X

Fonte: Albuquerque (2013).

Apenas uma das empresas de sucesso (A) citou os benefícios do processo formal. A empresa tem um único processo que foi criado no estágio de crescimento (3): de concessão de crédito, que contribuiu para a diminuição da inadimplência e, conseqüentemente, para o crescimento da empresa. A formalização é mínima, como afirmam Churchill e Lewis (1983) e tem pouca importância nos estágios de existência (1) e sobrevivência (2). Os processos de tomada de decisão e gestão da informação não foram mencionados pelos dirigentes, apenas citados na literatura, por esse motivo não foram apresentados no Quadro 3.

A inovação em produto, processo e marketing melhorou o desempenho das empresas de sucesso (A, B, G) nos estágios 1 e 2 e corrobora com as pesquisas de Ferreira et al. (2008) e Machado e Espinha (2010).

Os dirigentes citaram quatro inovações nesses estágios: carência de dez dias para pagamento sem juros para os clientes que compram no carnê (A); mudança e expansão do mercado. Migração para o mercado de marcas de grife e ampliação da loja para atender os segmentos jovem e masculino (B); atendimento diferenciado, trabalhando o psicológico do cliente (B); e informatização da empresa, melhorando o planejamento, controle e eficiência do processo de venda (A, B, G).

A informática foi boa nesse sentido, eu olhava e via que estava com muita calça. Eu não tenho blusa, eu não tenho vestido, estou precisando de mais roupas para senhora... Então, eu tinha que planejar a compra.. Toda semana eu imprimia minha lista de dívidas. Eu imprimia também a lista de aniversário das freguesas e ficava para as meninas fazerem no próprio computador o cartãozinho de aniversário. Tinha tudo: cadastro, data de aniversário, dívida e se precisava cobrar. A informática foi uma ajuda muito grande porque era difícil fazer o planejamento sem a ajuda do sistema (DIRIGENTE DA EMPRESA G).

De acordo com o relato dos dirigentes a inovação não teve importância no estágio 0 (antes da abertura das empresas), diferente do que preconiza a literatura estudada.

Em relação ao fator estrutura organizacional, quatro aspectos foram destacados pelos dirigentes: baixa especialização na direção e operação, centralização das decisões, mecanismos de coordenação e predominância da comunicação informal.

A baixa especialização das atividades na direção e na operação não contribuiu para a mortalidade de pequenas empresas, confirmando dados bibliográficos (ADIZES, 1997; ALBUQUERQUE et. al., 2016; DRUCKER, 1981; GALBRAITH, 1982). Nos estágios iniciais (1/2), o dirigente realiza atividades operacionais e funcionais, e a vendedora, embora seja contratada para a área de vendas, não realiza apenas essa atividade, também desempenha papel de zeladora, copeira, *office girl*, cobradora, entre outras necessárias ao bom andamento da empresa. A divisão do trabalho é imprecisa e com mínima diferenciação. (MINTZBERG, 1999, 2003).

Sempre eu, a minha mãe e uma funcionária era vendedora. A gente nunca foi só dona. Quando a funcionária é eficiente é bom, porque tira bastante das costas da gente. Ela faz tudo que necessita ser feito numa loja: anotação, pra quem foi, vai atrás ou telefona. Porque tem que ir, na residência da pessoa para receber (DIRIGENTE DA EMPRESA G).

Nos os estágios 1 e 2 a centralização das decisões nos dirigentes foi benéfica para as empresas, comprovando a opinião de parte dos pesquisadores (ADIZES, 1997; MILLER; FRIESEN, 1984; MINTZBERG, 1999, 2003; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Mas, difere das propostas de Duchesneau e Gartner (1990) e Machado e Espinha (2005) que apontam a centralização como fator de mortalidade. A centralização dá rapidez às decisões porque os dirigentes têm a visão do negócio que almejam e podem empenhar o capital da empresa. O dirigente está próximo à realidade.

Na empresa franqueada (E), o grau de centralização das decisões era baixo e prejudicou o desempenho. O franqueador era quem tomava as principais decisões e havia uma interferência muito grande na vida diária da empresa. Esse fator também foi identificado por Machado e Espinha (2010) como falta de controle gerencial por parte dos dirigentes.

Eles passavam para os franqueados as metas e a projeção de vendas, tudo. O preço era tabelado para todas as franquias e a gente tinha que correr atrás. O suporte é todo da matriz. Tinha coisa que a gente não queria, mas a franqueadora falava: vocês tem que levar uma peça, vai sair no catálogo. Mas, não tinha nada haver com comércio. A gente levava e depois dava desconto numa peça ou outra, mas às vezes não virava não (GERENTE DA EMPRESA E).

A baixa especialização das atividades e a centralização das decisões foram predominantes nas empresas de sucesso (A, B, C, G) e insucesso (D, F), exceto a empresa E.

Entre os mecanismos de coordenação, a autocoordenação não foi mencionada na bibliografia, mas foi citada como eficaz pelas dirigentes de duas empresas de sucesso (A, G) no estágio 1 do ciclo de vida. As empresas não tinham funcionárias.

A supervisão direta foi o mecanismo de coordenação utilizado pelos dirigentes das empresas B, D, F (estágio 1) e das empresas A, D, F, G (estágio 2), distintamente da bibliografia pertinente, que prevê o início da hierarquia e da coordenação dos gerentes pelo dirigente a partir do estágio 2 (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). As empresas D, F, G tiveram no máximo três vendedoras, sendo suas atividades controladas sem dificuldade pela dirigente. A empresa A abriu uma filial no estágio 2, contratou uma gerente, mas a proprietária-dirigente ficou gerenciando uma das lojas e exercendo a supervisão direta. Assim, ocorria a supervisão direta e indireta, simultaneamente.

Tanto empresas de sucesso (A, B, C, G) como de insucesso (D, F) coordenaram as pessoas pela supervisão direta nos estágios 1 e 2.

A empresa E foi a única em que a coordenação ocorria pela supervisão indireta (estágios 1, 2). Como os dirigentes trabalhavam meio período, essa foi a maneira encontrada para coordenar os colaboradores e suas atividades. O mecanismo afetou negativamente porque onerou a empresa desnecessariamente. As empresas de sucesso não utilizaram esse mecanismo de coordenação no estágio 1.

A comunicação informal ou face a face foi ineficaz apenas na empresa D (encerrada com prejuízo). A dirigente responsável pela administração dos recursos financeiros não transmitia com clareza às outras duas dirigentes as dificuldades de caixa da empresa. Então, pode-se afirmar que a comunicação informal foi eficaz nas outras empresas pesquisadas: encerradas (E, F) e de sucesso (A, B, C, G).

A importância da supervisão direta, da baixa especialização e da centralização variou no estágio dois quando comparados os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes. De acordo com a bibliografia pertinente, nesse estágio o mecanismo de coordenação recomendado para evitar a mortalidade é a supervisão indireta. A especialização tende a aumentar; a centralização, a diminuir.

O terceiro fator de mortalidade é o planejamento. O planejamento estratégico informal contribuiu para o bom desempenho das empresas A, B, G (estágios 0, 1, 2) e D, F (estágio 1). Esse resultado corrobora a tese de que a falta de planejamento formal não contribui para mortalidade da pequena empresa (ALBUQUERQUE et al., 2016; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; LUSSIER; PFEIFER, 2011; MIZUMOTO et al., 2008) porque, tanto nas empresas em atividade como nas encerradas, o planejamento é informal. Na empresa E, os dirigentes não planejavam estrategicamente e isso afetou negativamente o desempenho da empresa (ALBUQUERQUE, 2013).

Não nós não tínhamos planejamento a longo prazo, fomos imaturos e confiamos demais no negócio que ia de vento em polpa. Não deu tempo para se preocupar porque as coisas aconteceram muito rápido, pelo menos foi assim para a experiência que nós tínhamos na época e também um pouco de medo e insegurança para romper os laços com a franqueadora (DIRIGENTE DA EMPRESA E).

Os dirigentes refletiam, sobretudo, sobre a própria empresa e os concorrentes; depois tomavam decisões, implementavam e acompanhavam o resultado da ação estratégica. As estratégias ficavam armazenadas na mente dos dirigentes; nada era escrito. Essa característica do planejamento é consonante com a bibliografia pesquisada (GOLDE, 1986; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998).

Na empresa B, por exemplo, percebe-se que o planejamento estratégico realizado pela proprietária-dirigente é informal (não escrito) em todos os estágios da empresa. Ela pensa, decide, pratica e acompanha o resultado. Não há nenhum roteiro pré-estabelecido para seguir; ela é guiada por sua visão e pelo *feeling*, sua intuição (ALBUQUERQUE, 2013).

Foram anos duros tanto para mim quanto para meus parceiros de jornada no comércio. Fui testando fórmulas, algumas com sucesso, outras nem tanto. Acredito que mais acertei do que errei. Para reformar ou abrir filiais eu sempre fui pelo meu *feeling*, pela minha intuição. Adoraria fazer uma pesquisa, mas nunca tive esse tempo, porque a hora que eu invento eu quero pra ontem (DIRIGENTE DA EMPRESA B).

O planejamento operacional formal nas áreas de compra e venda e finanças melhorou o desempenho das empresas A, B, G (estágios 1, 2). Conforme dados bibliográficos, o planejamento tem pouca extensão (PERRY, 2001); o foco é restrito ao que é considerado essencial no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

No planejamento operacional, a lista de compras, o fluxo de caixa e o controle das contas a receber são citados pelos dirigentes, mas não são mencionados na bibliografia pertinente. As metas de vendas (PERRY, 2001) e o orçamento (CHURCHILL; LEWIS, 1983) foram identificados na bibliografia e no relato dos dirigentes.

A TI (*software* de gestão) apoiava o planejamento operacional e os dirigentes definiam as metas de vendas, valor, quantidade e tipo de roupa a ser comprada. As metas de vendas foram estabelecidas com base no histórico de vendas, perspectiva de crescimento dos dirigentes, novos investimentos e volume de estoque (A, B). A proprietária-dirigente da empresa F (encerrada com prejuízo) também estabelecia meta de vendas.

Eu tenho esses relatórios guardados. Eu tenho tudo que eu vendi no primeiro mês da loja até o fim. Eu sempre acompanhei. Eu fazia assim: janeiro e fevereiro, tanto, março, eu colocava mais 4% de faturamento, daí o anual eu tinha um tanto de crescimento (DIRIGENTE DA EMPRESA F).

A lista de compras era elaborada após pesquisa sobre as tendências na moda, solicitação das clientes e análise do relatório de estoque e financeiro (empresa B) (ALBUQUERQUE, 2013).

Pra conseguir fazer compra pra cinco lojas tem que saber quanto tem de estoque de cada marca. O programa dá o relatório: tal marca tem tanto de calça, tem tanto de blusa, tanto de bermuda. Amanhã vou pra São Paulo e sei o que precisa comprar. Hoje eu tenho essa informação na mão de forma simples (DIRIGENTE DA EMPRESA B).

O planejamento de compra era realizado pelas dirigentes das empresas em atividade (A, B, G) e encerradas com prejuízo (E, F).

5. CONCLUSÕES

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 que contribuem para a continuidade ou mortalidade das pequenas empresas. A importância do fator vai variar de um estágio para outro.

Em relação ao fator tecnologia, no estágio gênese (antes da abertura) três fatores se mostraram mais importantes para a mortalidade das pequenas empresas de acordo com o relato dos proprietários-dirigentes: a indefinição da tecnologia de informação (TI) e a falta de planejamento estratégico informal.

No estágio de existência (1): a falta de TI e inovação em produto, processo e marketing. No estágio de sobrevivência (2): além dos fatores identificados no estágio anterior, deve haver uma preocupação com a tecnologia se segurança para coibir os furtos.

Quanto ao fator estrutura organizacional, no estágio gênese (zero) nenhum fator se mostrou importante. No estágio de existência (1) pode contribuir para a sobrevivência da pequena empresa: a baixa especialização, a centralização das decisões no dirigente, a autocoordenação das atividades do dirigente ou a supervisão direta das atividades dos funcionários e a predominância da comunicação informal. No estágio de sobrevivência (2), deixa de ser importante a autocoordenação e ganha ênfase o mecanismo de coordenação da supervisão indireta dos funcionários.

O fator planejamento mostrou-se fundamental nos três estágios iniciais para a continuidade da pequena empresa; no caso do planejamento estratégico informal: a definição da matriz produto-mercado e a estratégia competitiva.

A partir do estágio de existência (1) ganha importância o planejamento operacional formal, materializado pela elaboração da lista de compras e do orçamento e do estabelecimento das metas de vendas. E no estágio de sobrevivência (2) também será necessária a incorporação de mais dois instrumentos financeiros: o fluxo de caixa e o demonstrativo de contas a receber.

Uma análise comparativa entre teoria e prática mostra resultados importantes da pesquisa em contribuir com os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais da pequena empresa:

- Fatores citados pelos autores na literatura de Administração e, também, citados pelos dirigentes investigados: tecnologia de informação, inovação, baixa especialização das atividades, centralização das decisões, supervisão direta e indireta, comunicação informal, planejamento estratégico informal, metas de vendas e orçamento.
- Fatores citados pelos autores na literatura de Administração, porém não citados pelos dirigentes investigados: processos formais de tomada de decisão e gestão da informação.
- Fatores não citados pelos autores na literatura de Administração, no entanto, citados pelos dirigentes investigados: tecnologia de segurança, mecanismo da autocoordenação, lista de compras, fluxo de caixa e controle de contas a receber.

Uma análise comparativa entre empresas de sucesso e as de insucesso mostra resultados importantes da pesquisa em contribuir com os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos organizacionais da pequena empresa:

- Empresas de sucesso empregaram bem os fatores: tecnologia de informação, inovação em processo e marketing, baixa especialização das atividades, centralização das decisões, mecanismos de coordenação, comunicação informal, planejamento estratégico informal e planejamento formal de compras e financeiro.
- Empresas de insucesso não empregaram bem os fatores: tecnologia de segurança, centralização das decisões, supervisão indireta, planejamento estratégico informal e planejamento de compras.

Espera-se, com a descrição dos fatores, aumentar a eficácia das futuras pesquisas, pela especialização do estudo dos fatores relevantes de cada fase, e da gestão empresarial, pelo treinamento adequado de empresários nos problemas típicos da fase de desenvolvimento de sua empresa, e das políticas públicas de fomento, pelo fortalecimento da pequena empresa.

É importante ressaltar que o contato com os empresários foi cercado de muita expectativa porque nem todas as pessoas se sentem à vontade para falar de coisas que não deram certo ou de situações que geraram muito estresse. Tanto os proprietários-dirigentes das empresas em atividade como das empresas vendidas receberam o pesquisador muito bem, entretanto o grau de empolgação e ressentimento é diferente entre eles durante as entrevistas. A percepção é que o sentimento da venda da empresa é algo semelhante à perda de um filho, guardadas as devidas proporções. É algo inesperado e de difícil aceitação.

Recomenda-se a realização de novos estudos sobre o ciclo de vida das pequenas empresas, pois a quantidade de estágios descrita pelos dirigentes das pequenas empresas do varejo de vestuário não é semelhante aos resultados encontrados na bibliografia pesquisada.

É necessário também, realizar novas pesquisas sobre a variação da importância dos fatores de mortalidade nos estágios do ciclo de vida em outros setores de negócio.

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. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas**. 2004. 209f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2004.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mudança na Importância dos Fatores de Mortalidade nos Estágios do Ciclo de Vida da Pequena Empresa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012. **Anais... ANPAD**, Salvador, BA, 2012, p. 1-15.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 339f. 2013. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JUNIOR, L. A. A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 6, n. 8, p.1-15, 2016.
- BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 2, p. 127-148, 2009.
- BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P.; ZIEGLER, R. Survival chances of newly founded business organizations. **American Sociological Review**, v. 57, n. 2, p. 227-242, 1992.
- CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 4, p. 493-512, 2006.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUCHESNEAU, D. A.; GARTNER, W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 5, p. 297-312, 1990.

DUTRA, I. V.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 27. 2003. **Anais... EnANPAD**, Atibaia, SP, 2003, p. 1-16.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas**, n. 1, p. 20-40, 2º semestre, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. 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.

EVERETT, J; WATSON, J. Small business failure and external risk factors. **Small Business Economics**, v. 11 n. 4, p. 371-390, 1998.

FERREIRA, L. F. F. OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A.C. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade 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.

FRESE, M.; BRANTJES, A.; HOORN, R. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy, entrepreneurial orientation and the environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7 n. 3, p. 259-282, 2002.

FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. How to plan as a small-scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 2, 2000.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 70-79, 1982.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p. 7-34, 1986.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 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.

GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p. 5-112, 2004.

GRAPEGGIA, M.; ORTIGARA, A. A.; LEZANA, A. G. R.; SANTOS, P. C. F. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008. **Anais... ENEGEP**, Rio de Janeiro, RJ 2008, p. 1-14.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 1, p. 124-139, 2010.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n. 2, p. 10-17, 1996.

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.

LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 360-377, 2010.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007, p. 13-25.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 131-153, 2010.

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

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIZUMOTO, F. M. 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.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: descrição de três estágios de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro especificidades. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 81-102, abr., 2011.

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.

PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 53-68, jan./abr., 2006.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 3. 2007. **Anais... 3Es**, São Paulo, SP, 2007, p. 1-14.

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.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. **Administração**.5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 4, p. 364-376, 2004.

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

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K, LINCOLN, Y. S. (editors). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

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.

STEN, J. Exit: success or failure? In: ICSB – CONFERENCE INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, 43. 1998, Singapore. **Proceedings...** Singapore: [s.n.], 1998, 1 CD-ROM.

STEWART, K. S. Formal business planning and small business success: a survey of small business with an international focus. **Journal of American Academy of Business**, v. 2, n. 1, p. 42-45, 2002.

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.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 34. 2008. **Anais... EnANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2010, p. 1-17.

TERENCE, A. C. F.; PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011. **Anais... 3Es**, Porto Alegre, RS, 2011, p. 1-15.

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.

WALKER, E.; BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 577-594, 2004.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, p. 1-14, 1999.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

SEÇÃO 1 - DADOS DA PROPRIETÁRIA-DIRIGENTE

1) Nome:

2) E-mail:

3) Estado civil:

4) Sexo

Feminino

Masculino

5) Faixa etária

Menos de 21

21-30

31-40

41-50

51-60

Mais de 60

6) Escolaridade (concluída):

Ensino Fundamental (1º grau)

Ensino Médio (2º grau)

Ensino Técnico (caso possua mais de um curso, citar o mais relacionado ao negócio)

Qual:

Ensino Superior (3º grau) (caso possua mais de uma graduação, citar a mais relacionada ao negócio)

Qual:

Pós-graduação (caso possua mais de uma pós-graduação, citar a mais relacionada ao negócio)

Especialização Mestrado Doutorado

Área: -----

7) Alguém na família é empreendedor (fundou uma empresa)?

avós pais tios irmãos

Outros: -----

8) Quais foram os principais motivos para abertura da empresa?

Realização pessoal Falta de perspectiva na carreira anterior

Aposentadoria Saída do emprego

A empresa é da família Oportunidade de negócio

Independência Tempo com a família

Ganhos financeiros Estilo de vida flexível

Outros: -----

9) Teve experiência anterior no setor de vestuário?

Sim. Quanto tempo? -----

Não

Tipo de experiência:

Como gestor Como funcionário

Outro tipo: -----

10) Teve experiência anterior em outro setor de negócio?

- Sim. Quanto tempo? _____
 Não

Tipo de experiência:

- Como gestor Como funcionário

Outro tipo: _____

11) Seus objetivos, valores e crenças pessoais influenciaram na direção da empresa?

- Sim Não

Cite um exemplo: _____

SEÇÃO 2 - DADOS DA EMPRESA

12) Nome fantasia:

13) Endereço: _____

Nº: _____ Bairro: _____

14) Telefone: _____

E-mail: _____

15) Ano de fundação da empresa: _____

Ano de encerramento da empresa: _____

16) Número de sócios:

- 1 2 3 ou mais

Participa(m) da direção da empresa:

- Sim Não

17) Número total de funcionários: _____

18) Marque a figura que melhor representava a relação hierárquica da sua empresa?

