

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM TAPES  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GIÁCOMO RODRIGUES BODELON**

**A TRAJETÓRIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE UMA DE  
BEBIDAS NO MUNICÍPIO DE CAMAQUÃ/RS**

**TAPES**

**2024**

**GIACOMO RODRIGUES BODELON**

**A TRAJETÓRIA DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DE  
BEBIDAS EM CAMAQUÃ(RS)**

Trabalho de conclusão de curso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com ênfase rural e agroindustrial.

**Orientador: Profa. Ma. Tamara Rosenblum**

**TAPES  
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B666t Bodelon, Giácomo Rodrigues.

A trajetória do ciclo de vida organizacional da empresa de bebidas em Camaquã/RS. / Giácomo Rodrigues Bodelon. – Tapes, 2024.  
55 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Administração (Bacharelado), Unidade em Tapes, 2024.

Orientadora: Profa. Ma. Tamara Rosenblum.

1. Ciclo de vida organiza. 2. Empresa de bebidas. 3. Estratégia organizacional. 4. TCC. I. Rosenblum, Tamara. II. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Lucy Anne R. de Oliveira - CRB10/1545.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise dos ciclos de vida organizacional da empresa XYZ, uma empresa do ramo de bebidas sediada no município de Camaquã/RS. A pesquisa investiga a trajetória da empresa desde sua fundação em 2003 até os dias atuais, com foco na identificação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional e nas estratégias adotadas em cada fase. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram coletados dados por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, além de análise de documentos e revisão da literatura existente sobre o tema. Os resultados indicam que a empresa passou por distintas fases de nascimento, crescimento e maturidade e que mesmo com a chegada da pandemia Covid-19, a empresa XYZ conseguiu traçar estratégias e inovar os seus serviços, não passando pela etapa declínio, sendo assim a empresa demonstrou resiliência ao implementar medidas inovadoras, como a digitalização de seus serviços e a integração a plataformas de *delivery*. Como principal limitação destacou-se a dificuldade em encontrar bibliografia sobre o tema e conseguir dados concretos para a pesquisa. Este estudo contribui para uma compreensão mais ampla dos ciclos de vida organizacional e oferece *insights* para empresas que enfrentam desafios semelhantes no ambiente de negócios atual.

**Palavras-chave:** Ciclo de Vida Organizacional; Micro e Pequena Empresa; CVO; Estratégias.

## **Abstract**

This work analyses the organisational life cycles of XYZ, a drinks company based in the municipality of Camaquã/RS. The research investigates the company's trajectory from its foundation in 2003 to the present day, with a focus on identifying the different stages of the organisational life cycle and the strategies adopted at each stage. Using a qualitative approach, data was collected through a semi-structured interview with the company's manager, as well as analysing documents and reviewing existing literature on the subject. The results indicate that the company went through different phases of birth, growth and maturity and that even with the arrival of the Covid-19 pandemic, XYZ was able to devise strategies and innovate its services, not going through the decline stage, so the company demonstrated resilience by implementing innovative measures, such as digitising its services and integrating them with delivery platforms. The main limitation was the difficulty in finding bibliography on the subject and obtaining concrete data for the research. This study contributes to a broader understanding of organisational life cycles and offers insights for companies facing similar challenges in today's business environment.

**Keywords:** Organizational Life Cycle; Micro and Small Business; CVO; Strategies.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	9
<b>1.1.1 Localização da Empresa</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 Histórico da Empresa</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3 Serviços ofertados</b>	<b>12</b>
<b>1.1.4 Processo de Digitalização</b>	<b>14</b>
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	17
<b>2.1.1 Modelos de ciclo de vida das organizações</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Perspectivas do ciclo de vida organizacional</b>	<b>22</b>
2.2 MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MILLER E FRIESEN (1984)	22
2.3 DEFINIÇÕES DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	25
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	<b>27</b>
2.5 SUCESSÃO FAMILIAR	28
2.6 VENDAS ONLINE	29
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	33
3.3 DESENHO DA PESQUISA	<b>36</b>
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1 Nascimento</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2 Crescimento</b>	<b>39</b>
<b>4.1.3 Maturidade</b>	<b>40</b>
<b>4.1.4 Declínio</b>	<b>41</b>
<b>4.1.5 Renascimento</b>	<b>42</b>
4.2 ETAPAS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	43
4.3 RELAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19 COM AS VENDAS	44
4.4 REPUTAÇÃO DA EMPRESA COM A ADOÇÃO DAS NOVAS PLATAFORMAS	45
4.5 DIFICULDADES DA EMPRESA	<b>46</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gama Neto (2020) escreveu que eventos econômicos, políticos ou até mesmo sanitários afetam diretamente a economia mundial, a pandemia mundial intitulada como Covid-19, afetou praticamente todos os países do mundo, por diversos fatores, porém, foi no setor de turismo que este impacto foi mais emblemático, visto que os governos utilizaram de instrumentos fiscais para injetar recursos na economia e tentar amenizar o caos econômico. Eventos como a pandemia Covid-19 tornam o mercado volátil e passivo de enfrentar adversidades e dão impacto importante no rumo das organizações (LIRA e ALMEIDA, 2020).

Neste contexto de volatilidade do mercado, surge a teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Greiner (1972) escreveu sobre a teoria e mencionou que as empresas emergem em cinco dimensões no seu desenvolvimento: 1 – idade da organização; 2 – tamanho da organização; 3 – fases de evolução; 4 – fases de revolução; 5 – índice de crescimento da indústria.

A teoria do CVO tem como objeto para auxiliar administradores a enfrentar os desafios, esse modelo busca diagnosticar o desempenho da empresa, partindo-se dos padrões de comportamento gerenciais distintos em cada etapa da vida do negócio (MACHADO et al., 2018), ou seja, explica como as mudanças e transições que ocorrem ao longo do tempo, dando ênfase de como a interação com o ambiente resulta em evoluções organizacionais. A abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional é utilizada para elucidar as modificações e as mutações que ocorrem ao longo do tempo, bem como o contexto histórico, sua evolução e seus processos ao longo do tempo (SILVA, KRAKAUER e CODA, 2020).

Neste sentido, as empresas passam por diferentes estágios do ciclo de vida organizacional (CVO) e por conta disso necessitam de incentivos diferentes (OLIVEIRA e MONTE-MOR, 2022) e interações diversas para superar os obstáculos que se apresentam. Ainda conforme Oliveira e Monte-Mor (2022), alguns exemplos desses movimentos podem ser vislumbrados como, investimentos, distribuição de dividendos, crescimento de vendas,

endividamento, planejamento estratégico, divulgação de informações e qualidade dos lucros, ou seja, o momento que a empresa se encontra dentro do ciclo determina o caminho que deve ser seguido.

Na mesma linha de atuação, tanto Miller e Friesen (1984) quanto Moores e Yuen (2001) empregaram a abordagem da teoria do ciclo de vida organizacional em pesquisas organizacionais para investigar a evolução das organizações ao longo do tempo. Eles avaliaram mudanças nos padrões fundamentais e naturais, utilizando métricas que incluíam estruturas organizacionais, situação de mercado, estratégias adotadas e estilos de tomada de decisão. Essas pesquisas contribuíram para uma compreensão mais profunda das dinâmicas de desenvolvimento das organizações.

Ainda sobre estudos anteriores que utilizaram a CVO para mapear e identificar estratégias, Silva, Krakauer e Coda (2020) constataram que em *startups* (empresas iniciantes) possuem diferenças únicas em relação a empresas que estão em estágios do ciclo de vida organizacional, desta forma, as estratégias para avançar e evoluir com os negócios serão modeladas de acordo com a etapa que a empresa se encontra. Os autores mencionados anteriormente concluíram que por serem modelos de negócio novos, muitas empresas estão na fase de nascimento, e declínio, mas quase não existem *startups* na fase de maturidade e rejuvenescimento.

Neste contexto, Oliveira e Monte-Mor (2022) estudaram a influência do ciclo de vida organizacional na violação de convênios financeiros (ou seja, as obrigações e compromissos legais que alguém que vai tomar um crédito deve assumir em relação ao seu credor) e verificaram que no estágio de maturidade têm menor probabilidade de violar do que as empresas que estão em outra fase. Com isso os autores do estudo concluíram que reconhecer o estágio da empresa é importante para medir o comprometimento dela com o cliente.

Já Faveri et al. (2014) pesquisaram o ciclo de vida em 116 empresas prestadoras de serviços contábeis em Santa Catarina/RS, dentre essas 46 encontram-se no estágio do nascimento, 26 foram no estágio de rejuvenescimento, 17 crescimento, 16 declínio e 11 maturidade, sendo assim os autores concluíram que a maioria das empresas é gerida de forma simples e informal.



Exemplos de pesquisas que utilizaram o CVO para determinar os próximos passos para o sucesso empresarial são diversos, conforme afirma Carvalho et al. (2010) os modelos de ciclo de vida organizacional, influenciam diretamente a composição e a complexidade dos sistemas de contabilidade gerencial das empresas. Corroborando com tal perspectiva, Silva (2023) cita que o ciclo de vida organizacional da empresa Vinícola Salton, por exemplo, passou por diversas fases, cada uma marcada por sucessos, inovações e mais recentemente uma crise reputacional onde já foram tomadas medidas e que o resultado dependerá de tempo.

Desta forma, justifica-se o presente estudo, visto que estudar o ciclo de vida das empresas é importante para reconhecer a etapa que a empresa está e com isso garantir a gerência uma visão estratégica, o que garante melhores decisões, além disso, estudar sobre empresas que utilizam aplicativos de entrega se faz necessário, uma vez que, os consumidores utilizam cada vez mais esta ferramenta como mencionado por SEBRAE (2022) os consumidores estão cada vez mais fazendo suas compras por aplicativos, no ano de 2022 foi realizada uma pesquisa que confirmou que os usuários estão usando mais frequentemente deliverys de refeição e também um crescimento no delivery de supermercados.

De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens [CNC] (2020), Serviços e Turismo no ano de 2019 os restaurantes representaram 53,3% do montante de vendas do turismo, com a chegada da pandemia Covid-19 o setor de alimentação foi afetado e de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [ABRASEL] no ano de 2019 o setor faturou R\$ 235 bilhões, enquanto no ano de 2020 foi de R\$ 175 Bilhões, sendo estimada uma perda de 60 bilhões. Assim, no contexto do ciclo de vida organizacional as empresas desse ramo viveram a fase de declínio e precisaram se reinventar para reverter essa situação. Assim surge o principal objetivo deste estudo, que é analisar a trajetória do ciclo de vida organizacional de uma empresa de bebidas de Camaquã (RS).

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

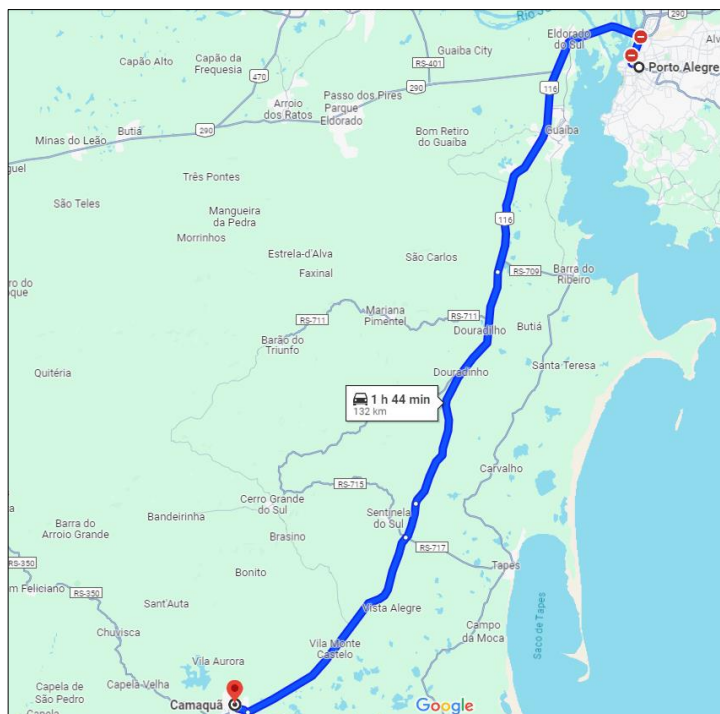
Nesta seção foi desenvolvido sobre o ambiente em que foi realizada a pesquisa.

### 1.1.1 Localização da Empresa

A empresa, aqui nomeada de maneira fictícia como Empresa XYZ, objeto deste estudo, está localizada no município de Camaquã no estado do Rio Grande do Sul. O município está localizado na região Centro-sul do estado e possui 62.200 habitantes e uma área territorial de 1.680,168 km<sup>2</sup>, o PIB per capita é de R\$40.843,08 (IBGE, 2022).

O município de Camaquã está localizado na Serra do Sudeste (Encosta da Serra do Sudeste); localiza-se a 30º, 51 minutos de latitude Sul e 51º e 48 minutos de longitude Oeste, situando-se à margem direita da Laguna dos Patos e à margem esquerda do Rio Camaquã, distante 127 Km da Capital do Estado - Porto Alegre, e 125 Km de Pelotas. Na Imagem1 foi apresentada a localização do município de Camaquã/RS.

Imagem 1 - Mapa de Camaquã/RS



Fonte: Google Maps (2024)

Conforme ilustrado na Figura 1, a cidade de Camaquã/RS fica a 127 km da capital do estado, Porto Alegre, próxima às localidades de Vila Aurora e Capela Velha, estas são considerados bairros da cidade de Camaquã, devido sua proximidade, de acordo com os dados do IBGE (2022).

### 1.1.2 Histórico da Empresa

A empresa XYZ, foi fundada em 2003 como uma cantina e, ao longo dos anos, expandiu suas operações para incluir a prestação de serviços em eventos, entregas de água e uma ampla variedade de bebidas, como, refrigerantes, cervejas, espumantes, energéticos e chopps. Alguns exemplos a seguir através da imagem 1 que mostra a sua fachada.

Imagem 1 - Fachada da empresa



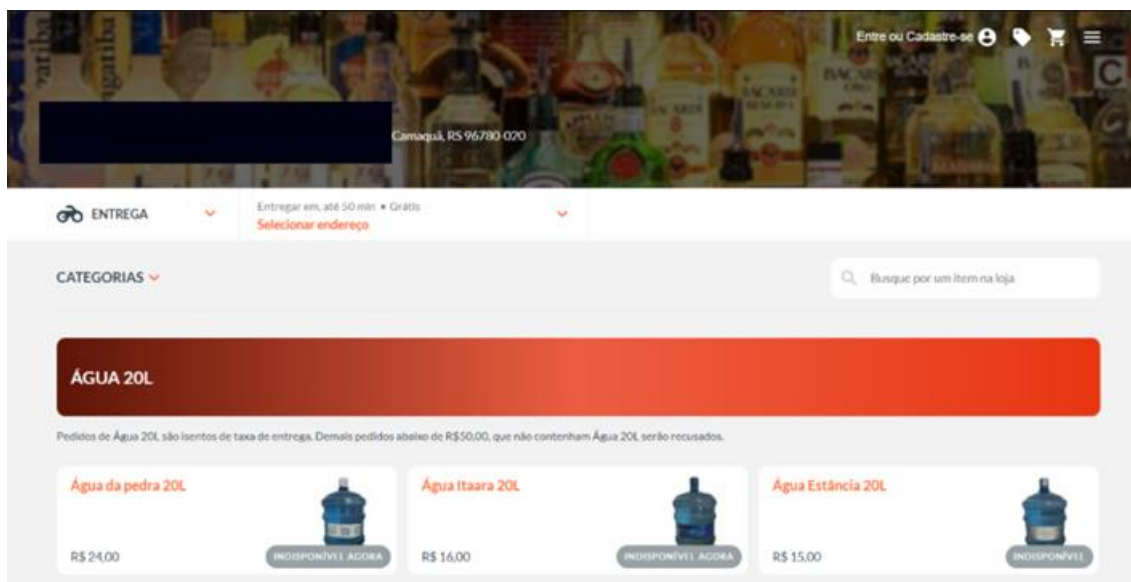
Fonte: Instagram da empresa, 2024

Conforme visualizado na Imagem 1, a fachada da loja conta com um espaço de 30 m<sup>2</sup>. Essa parte do empreendimento é onde os clientes podem visitar e adquirir produtos. Até o ano de 2021 não existia esse espaço físico para visitação. O nome da empresa, apresentado na Imagem 1, foi preservado no propósito de atender ao critério de privacidade solicitado pelo administrador da empresa ao consentir participar da presente pesquisa.

Conforme vislumbrado na Imagem 2, percebe-se que o portal da empresa possibilita o acesso através de categorias, visualiza-se no canto esquerdo que o cliente possui a perspectiva de realizar filtros dentro das categorias e realizar a busca por itens, como por exemplo, cervejas, águas, refrigerantes e até mesmo realizar a busca diretamente pelo item desejado, ao digitar o nome no filtro de busca (localizado no canto direito). Desta forma, é possível captar a preocupação do gestor de mídia/site em propiciar ao cliente direto um acesso simplificado, tornando a experiência mais prática.

Na imagem 2 pode-se verificar o layout do site da empresa, onde os clientes podem fazer os seus pedidos e recebe-los em casa.

Imagem 2 - Layout do site



Fonte: Site da empresa, 2024

Conforme vislumbrado na Imagem 2, percebe-se que o portal da empresa possibilita o acesso através de categorias, visualiza-se no canto esquerdo que o cliente possui a perspectiva de realizar filtros dentro das categorias e realizar a busca por itens, como por exemplo, cervejas, águas, refrigerantes e até mesmo realizar a busca diretamente pelo item desejado, ao digitar o nome no filtro de busca (localizado no canto direito). Desta forma, é possível captar a preocupação do gestor de mídia/site em propiciar ao cliente direto um acesso simplificado, tornando a experiência mais prática.

Neste contexto, antecipa-se que em entrevista com o gestor da respectiva empresa, ele ressaltou que a empresa foi vendida no ano de 2006, o que resultou em uma alteração no nome (preservado aqui nessa pesquisa, sendo usado o pseudônimo XYZ). Essa transição foi acompanhada por um crescimento significativo da marca, onde eles focaram somente no ramo de bebidas e passaram a atender também eventos na região.

### **1.1.3 Serviços ofertados**

Ainda sobre as mudanças, a empresa tinha seu foco ao setor de serviços para eventos, visto que este foi o propósito desde que os novos proprietários a compraram. Conforme o novo gestor, o *delivery* nunca foi prioridade, por mais que exista a busca pela digitalização do negócio, neste sentido, a empresa diversificou seus serviços, incluindo a entrega de água em bombonas, contribuindo para seu crescimento e fortalecimento no mercado local, mas ainda assim, seu foco continuava sendo os eventos. Além de eventos a empresa fornece bebidas para comércios locais e atendendo outras necessidades dos clientes. Não existem números concretos sobre as porcentagens de vendas, mas a empresa estima que 90% das suas vendas mensais eram destinadas a eventos e revenda para pequenos comércios locais e 10% para o consumidor final.

Outro diferencial da empresa é a locação de utensílios para festas, como mesas, cadeiras, talheres, copos e demais itens. Conforme pode-se verificar na imagem 3, a empresa dispõe de uma grande variedade de produtos disponíveis para locação.

Imagem 3 – Utensílios para locação

De quais itens vai precisar?		Quais copos vai querer?	
<input type="checkbox"/>  Mesa (R\$6,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Cadeiras (R\$3,50 cada)	<input type="checkbox"/>  Copo Tulipa (Caixa com 24) R\$24,00	<input type="checkbox"/>  Taça para refrigerante/água (Caixa com 24) R\$24,00
<input type="checkbox"/>  Conjunto Mesa + 4 cadeiras (R\$18,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Balde de inox (R\$4,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Copo Whisky (Caixa com 24) R\$24,00	<input type="checkbox"/>  Taça Cerveja (Caixa com 12) R\$15,00
<input type="checkbox"/>  Pratos (R\$1,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Talheres (R\$1,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Taça Espumante (Caixa com 12) R\$15,00	<input type="checkbox"/>  Taça Vinho (Caixa com 12) R\$15,00
<input type="checkbox"/>  Conjunto Prato + 2 talheres (R\$2,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Jerra de vidro (R\$4,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Caneco Chopp (Caixa com 12) R\$24,00	<input type="checkbox"/>  Taça Martini (Caixa com 6) R\$15,00
<input type="checkbox"/>  Copos (Consultar opções)	<input type="checkbox"/>  Prato para sobremesa (R\$1,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Copo Americano Dose (Caixa com 24) R\$18,00	<input type="checkbox"/>  Taça Gin (Caixa com 6) R\$12,00
<input type="checkbox"/>  Garfo para sobremesa (R\$0,50 cada)	<input type="checkbox"/>  Colher para sobremesa (R\$0,50 cada)	<input type="checkbox"/>  Taça Buffet (Caixa com 24) R\$36,00	<input type="checkbox"/>  Taça Vinho Bordal (Caixa com 6) R\$18,00
<input type="checkbox"/>  Suaqueira (R\$20,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Champanhiera (R\$20,00 cada)	<input type="checkbox"/>  Taça Imperatriz (Caixa com 6) R\$18,00	<input type="checkbox"/>  Taça Coquetel (Caixa com 6) R\$12,00
<input type="checkbox"/>  Champanhiera com pedestal (R\$25,00)			

Fonte: Site da empresa (2024)

Na imagem 3 é possível perceber os produtos que a empresa tem à disposição dos clientes para locação. Essa lista é encaminhada toda vez que o cliente entra em contato com a empresa por meio das suas redes sociais. O cliente preenche seus dados no link que é enviado e marca os produtos que deseja locar, logo após a empresa entra em contato e combina a entrega.

#### 1.1.4 Processo de Digitalização

A digitalização desempenhou um papel fundamental na estratégia de adaptação da XYZ. A empresa reconheceu a importância crescente do ambiente digital e a preferência dos consumidores por soluções online. Ao adotar um site próprio e se integrar a plataformas de delivery, a empresa conseguiu expandir sua presença digital e oferecer aos clientes opções convenientes de compra. Essa transição exigiu a implementação de tecnologias adequadas, como sistemas de pedidos online, processamento de pagamentos eletrônicos e logística eficiente para garantir a entrega pontual das mercadorias.

Atualmente a empresa XYZ oferta aos clientes a possibilidade de comprar os seus produtos de modo digital no seu site próprio, no aplicativo Zé Delivery e por meio do seu Whatsapp. Além disso, a empresa utiliza as redes sociais Facebook e Instagram para divulgar promoções e as mercadorias disponíveis.

#### 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a trajetória do ciclo de vida organizacional da Empresa XYZ de bebidas Camaquã (RS).

#### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever e mapear o histórico da Empresa XYZ de bebidas Camaquã/RS.
- b) Identificar e mapear as etapas do ciclo de vida organizacional a Empresa XYZ.
- c) Verificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso da Empresa XYZ ao longo de sua história vinculando as etapas do ciclo de vida organizacional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância desse assunto para a empresa está relacionada à sua trajetória, uma vez que desde a sua fundação no ano de 2003 etapas do ciclo de vida organizacional, todavia, até o momento não foi mapeado o período vinculando a qual etapa do ciclo de vida organizacional a Empresa XYZ passou. Este histórico é importante devido às estratégias utilizadas pela mesma para superar determinados períodos que deram certo ou não, este estudo é válido como um manual para empresas futuras do ramo evitarem comportamentos que foram errôneos em cada etapa do ciclo de vida. Para Santana Júnior e Callado (2020) à medida que empresas se deslocam entre os estágios, diferentes oportunidades e ameaças surgem e pressionam que as empresas se adaptem a novos cenários, exigindo da gestão, alterações nos objetivos, nas estratégias da empresa, nos processos gerenciais e no estilo de tomada de decisões.

O estudo se mostra relevante também identificando a situação atual da empresa, o que auxiliará os líderes nas futuras tomadas de decisão, fazendo-a mais assertiva, uma vez que será descoberto quais necessidades a empresa detém. Além disso, reconhecer a atual fase da empresa auxilia na gestão de mudança, ou seja, perceber a nova fase do ciclo de vida e ajudar os líderes a gerenciar eficazmente os processos de mudança.

Estudar o ciclo de vida organizacional também pode ajudar os líderes a identificar oportunidades para crescimento e renovação. Isso pode envolver a identificação de novos mercados, a introdução de novos produtos ou serviços, ou a busca de parcerias estratégicas para impulsionar o crescimento.

Com a chegada da pandemia do Covid-19 no território nacional medidas de restrição e isolamento foram necessárias e esses fatores desencadearam mudanças nos hábitos de consumo da população (MENIGHINI et al., 2021). Dado esse fato, na época a empresa precisou se reinventar, adotando novas estratégias, buscando formas de atingir os clientes e por este motivo tornou-se objeto deste estudo.

A partir das informações fornecidas surge o seguinte problema de pesquisa “Qual o ciclo de vida organizacional da Empresa XYZ de bebidas Camaquã (RS)?”



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referente tópico foram abordados os temas referentes ao ciclo de vida organizacional, sendo divididos em abordagens sobre o ciclo de vida organizacional, modelos de ciclo de vida das organizações, perspectivas do ciclo de vida organizacional, modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen (1984) e definições dos estágios de ciclo de vida organizacional.

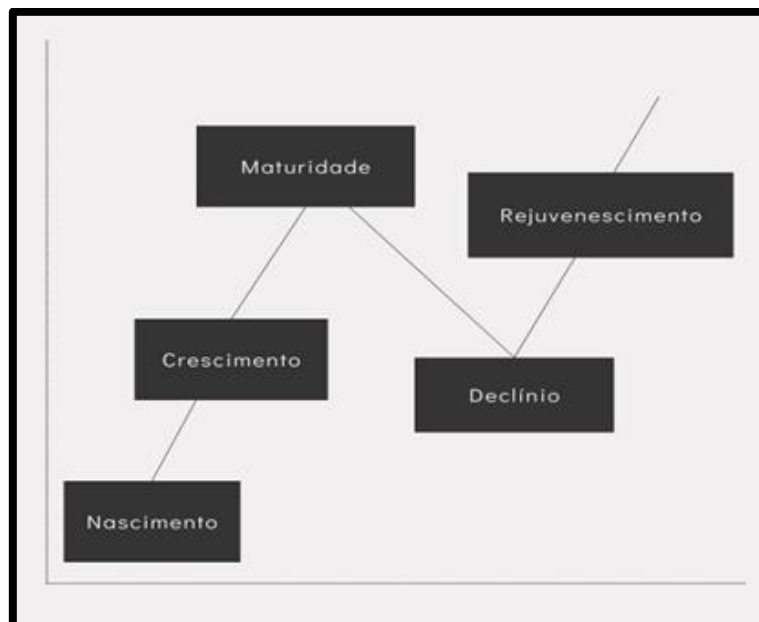
### 2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Ciclo de vida organizacional é uma teoria que garante que as organizações evoluem numa sequência de estágios que distinguem características que empresas possam ter ao longo de suas vidas (FREZATTI, 2017). Greiner (1972) criador da teoria mencionou que as empresas desenvolvem a partir de cinco dimensões: 1 – o tamanho da organização: quando os problemas de uma empresa, bem como, suas soluções tendem a mudar conforme o número de funcionários e o aumento no volume das vendas. Essa dimensão fala que o tempo não é o único determinante na estrutura; 2 – Fase de evolução: essa dimensão fala que o crescimento prolongado que a empresa tiver encerrará o período evolutivo, sendo assim, aqueles negócios que sobrevivem às crises desfrutam de quatro a oito anos de crescimento contínuo, o autor ainda mencionou que o termo evolução é utilizado uma vez que ajustes mínimos são necessários para manter o crescimento.

3 – Fase de revolução: o momento depois de uma crise em que a empresa apresenta uma mudança nas práticas de gestão tradicionais, onde são buscadas novas práticas dentro da organização para o período de crescimento; 4 – taxa de crescimento da indústria: essa fase fala sobre a interferência do mercado na empresa; 5 – Fase de crescimento: essa fase fala que as empresas que apresentam rápido crescimento tendem a passar pelas demais fases mais rapidamente, enquanto as que crescem lentamente passam apenas por duas ou três fases ao longo de muitos anos.

Autores como Lester, Parnell e Carraher (2003) relatam que existe um ciclo de vida organizacional, para ilustrar tal teoria a Figura 1 sintetiza os processos do ciclo de uma empresa.

Figura 2 - Ciclo de Vida Empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Lester Parnell e Carraher (2003).

Conforme abordado na Figura 1 de Lester, Parnell e Carraher (2003) o ciclo de vida organizacional se divide em cinco etapas: 1 - Nascimento: o início da organização, estudos sobre a viabilidade do negócio e possíveis clientes, aqui as decisões são centralizadas em uma pessoa. 2 - Crescimento: quando as metas são estabelecidas e a empresa começa a dar os primeiros passos. 3 - Maturidade: quando é formalizada a burocracia dentro da empresa e os cargos ficam mais delimitados criando assim, uma hierarquia. 4 - Declínio: o momento que gera preocupação aos líderes da organização, pois anteriormente os seus interesses sobrepuseram o da empresa, é quando as metas precisam ser revistas. 5 - Rejuvenescimento: quando o espírito de trabalho em equipe retorna junto com a vontade de fazer a empresa crescer, aqui as necessidades da organização e dos clientes são colocadas acima das necessidades dos sócios.

Para Hattore (2021) cada fase possui suas características específicas e definem as estratégias a serem adotadas pela empresa e a forma que ela atuará no desenvolvimento da inovação. Os padrões de comportamento humano nas

organizações levam a crises previsíveis, e a preparação para essas crises é básico para determinar o futuro desenvolvimento ou fracasso da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Se líderes e funcionários entenderem com antecedência os possíveis problemas que podem surgir, a transição para a próxima fase do ciclo de vida não precisa ser uma crise (HANKS, CHANDLER, 1994).

Para Frezattiet *al.* (2017):

A evolução das empresas é algo que, de alguma maneira, vem tomando a atenção da comunidade. Pesquisadores têm procurado entender a organização na sua trajetória de vida, num primeiro momento epistemologicamente desvinculada de uma abordagem econômica, mas com elementos que permitam entender o seu estágio de vida e suas possibilidades de mudanças (FREZATTI *et al.*, 2017, p. 2).

Baseado na visão das ciências biológicas, essa teoria leva em conta que as organizações progridem numa sequência de estágios nos quais se pretende distinguir características que as empresas possam ter ao longo de suas vidas (FREZATTI *et al.*, 2017 p. 05). Michael, Gibson e Mcdowell (2015) mencionaram que o conhecimento que a teoria do ciclo de vida dá aos gestores auxilia as escolhas estratégicas para melhorar o desempenho do negócio. Já Oliveira e Girão (2018) mencionaram que as etapas do ciclo de vida organizacional impactam nas projeções de lucros realizadas pelos analistas financeiros e no viés otimista e pessimista das suas previsões.

Chandler (1962) é considerado um dos pioneiros da perspectiva da configuração e é reconhecido como um dos precursores da abordagem teórica do ciclo de vida por discutir a mudança da estrutura das organizações em relação às variações estratégicas do negócio. Nesse caso, a eficiência organizacional não é atingida quando há um único e exclusivo modelo organizacional, já que as características da dimensão estratégica das organizações são significativamente diferentes.

Sob essa ótica, Otley (1980) argumenta que à medida que as organizações evoluem, ocorrem mudanças não somente na complexidade do ambiente e nas tarefas administrativas, mas também nas abordagens da literatura. Assim, os estudos que enfocam essa perspectiva teórica para a organização enfatizam que o crescimento é considerado uma das principais variáveis estratégicas das organizações que enfrentam diversas alterações

estruturais e processuais ao longo do tempo, caracterizando as diferentes fases do ciclo de vida (MILLER; FRIESEN, 1984).

### **2.1.1 Modelos de ciclo de vida das organizações**

Os modelos de ciclo de vida caracterizam-se como fases ou etapas ao longo do desenvolvimento das organizações em que se verificam padrões distintos de características organizacionais, incluindo estratégia, estrutura, liderança e estilos de tomada de decisão (MILLER; FRIESEN, 1983; 1984). O arranjo de um padrão interno consistente dessas características organizacionais pode levar à melhoria do desempenho da organização (VAN DE VEM; DRAZIN, 1985).

Os modelos de ciclo de vida são provenientes da abordagem da configuração que, de acordo com Miller (1987), pode ser conceituada como o grau pelo qual os elementos organizacionais são arquitetados e conectados por um tema singular. Também conhecido como *arquétipo* ou *tipo genérico*, o conceito de configuração foi desenvolvido a partir das tipologias e taxonomias geradas por estudos organizacionais, a destacar o estudo realizado por Chandler (1962).

Além de ser considerado um dos pioneiros da perspectiva da configuração, o estudo de Chandler (1962) também é reconhecido como a base da abordagem teórica do ciclo de vida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O estudo de Chandler (1962) foi realizado para investigar o crescimento e a estrutura administrativa existente em grandes companhias dos Estados Unidos até a década de 60. Esse autor estruturou estudos de casos em quatro empresas: Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears e, com base nos resultados, realizou análises comparativas entre essas quatro grandes empresas americanas, em relação à inovação organizacional. Vale ressaltar que a pesquisa se centralizou em organizações industriais, não abordando empresas financeiras e de transporte, por exemplo.

Após o trabalho seminal de Chandler (1962), reconhecido com um "clássico" por Miller (1986, p. 233) e validado por outros autores (por exemplo,

CHANNON, 1973; RUMELT, 1974), vários modelos de ciclo de vida, também chamados de teorias de ciclo de vida organizacional (por exemplo, MOORES; YUEN, 2001), foram propostos. Quinn e Cameron (1983) realizaram uma compilação de nove modelos de ciclo de vida existentes até o final da década de 70 e geraram uma tipologia própria, denominada modelo sumário de ciclo de vida. Vale ressaltar que o modelo sumário não leva em consideração as fases de declínio das organizações, pois poucos estudos a respeito tinham sido desenvolvidos até então.

Todavia, para Miller (1987, p. 698), há uma sequência histórica entre imperativos, isto é, para cada estágio do ciclo de vida de uma organização existe um elemento que exerce influência preponderante. Assim, na fase de nascimento, o elemento predominante é a liderança: "o imperativo da liderança pode caracterizar a fase de nascimento do ciclo de vida em que as organizações geralmente são pequenas e gerenciadas pelos próprios donos que tomam as principais decisões e dominam através de seus objetivos e métodos" (MILLER, 1987, p. 698).

Na fase de crescimento, no entanto, a competitividade e a turbulência dos mercados induzem as firmas a se tornarem mais adaptativas, e o ambiente se torna o fator de influência preponderante. Na fase de maturidade, os incrementos adicionais de escala, os mercados estabilizados, as barreiras à entrada e a oligopolização (MILLER, 1987, p. 698) "*encorajam o modo de operação insular e burocrático, introduzindo o imperativo estrutural*", ou seja, a estrutura se torna o fator de predominante. Mas a austeridade da burocracia (tolerada pelas eficiências da produção em massa em um ambiente de menor ameaça) paralisa a evolução da estratégia, deixando-a atrasada e inadequada até que o declínio econômico ou a desregulamentação exija a reformulação estratégica. Então, na fase de renovação, a estratégia se converte no fator imperativo, seguida pela liderança e pelo ambiente.

Alguns modelos de ciclo de vida foram desenvolvidos para auxiliar empreendedores e empresas nascentes de base tecnológica (ENBT's). Após realizar uma compilação de vários modelos de desenvolvimento de organizações, Hanks e Chandler (1994) propõem um agrupamento em quatro

fases de desenvolvimento, a saber: concepção e desenvolvimento do negócio, comercialização, expansão e consolidação.

### **2.1.2 Perspectivas do ciclo de vida organizacional**

A abordagem para melhor esclarecer o desenvolvimento das organizações sustentado na teoria do ciclo de vida organizacional, parte do princípio de que as entidades têm um comportamento similar ao ciclo biológico dos seres vivos: nascem, desenvolvem e podem chegar ao fim, com o desaparecimento, ou seja a “morte” (ADIZES, 1990).

Partindo da suposição de que o desenvolvimento organizacional pode ser explicado pela metáfora do ciclo de vida, considera que o seu nascimento ocorre com o início das suas atividades, ou seja, o “star-up”, a arrancada começando assim a gênese da vida organizacional (GREINER, 1972, 1998; QUINN; CAMERON, 1983). Nesta linha de pensamento, Moores e Yuen (2001) defendem que as características internas das organizações e os contextos externos, onde elas atuam, são responsáveis por promoverem as mudanças nas fases do ciclo de vida, sendo que esses fenômenos do desenvolvimento organizacional são descritos e identificados por modelo com as características próprias, utilizando as variáveis: estrutura, estratégia, estilo de liderança, e as condições ambientais. Neste caso, as características organizacionais variam entre as fases do ciclo de vida para dar resposta à contínua turbulência das mudanças ambientais.

## **2.2 MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MILLER E FRIESEN (1984)**

O modelo de ciclo de vida organizacional elaborado por Miller e Friesen (1984), a partir de testes empíricos realizados por meio de uma abordagem longitudinal, tornou-se um dos mais reconhecidos pelos pesquisadores e tem sido utilizado como parâmetro em novas pesquisas empíricas, principalmente na área de Contabilidade Gerencial.

O objetivo dos autores foi verificar se a tipologia desenvolvida poderia ser utilizada para prever as diferenças nas características da organização, entre as diversas fases do desenvolvimento organizacional, como a estratégia, a estrutura, o estilo de tomada de decisão e fatores situacionais ou de contexto. Os autores constataram que as organizações tendem a desenvolver de forma consistente, de acordo com a situação, o ambiente, a estratégia e a missão, expressando um alinhamento consistente ou sinérgico entre as variáveis ambientais, organizacionais e estratégicas.

Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma série de análises históricas que foram construídas com a participação de 36 empresas que existiram por um longo período, com pelo menos 20 anos. Estas análises históricas foram desenvolvidas a partir de livros, relatórios anuais das empresas, série de artigos da revista Fortune relativos à publicação de vários anos, e artigos de revistas de negócios com um grande volume de notícias sobre as empresas, tendo por finalidade verificar a ocorrência de mudanças nos estágios organizacionais ao longo do tempo.

Os autores desenvolveram a sua teoria baseada em 05 etapas de uma empresa: fase de nascimento, fase de crescimento, fase de maturidade, fase de declínio e fase de renascimento. Abaixo no quadro 2 podemos identificar com detalhamento essas etapas.

Quadro 2 - Etapas do ciclo de vida organizacional conforme Miller e Friesen (1984)

(continua)

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Etapa de nascimento	<p>O surgimento da empresa. A organização possui uma estrutura simples. Onde há pouca hierarquia formal, normalmente sendo apenas o dono da empresa (fundador) como gestor e os funcionários como mão de obra. Esse gestor toma todas as decisões, sem consultar um profissional qualificado para a tarefa. Nessa etapa a intuição do fundador predomina no lugar de um modelo mais analítico.</p>
Etapa de crescimento	<p>Nessa etapa o negócio começa a dar passos para a profissionalização dando ênfase em inovação. A linha de produtos aumenta, a demanda de clientes e fornecedores também. A estrutura da empresa é ampliada, tanto fisicamente, quanto formalmente, pois nessa etapa o administrador começa a estudar sobre a concorrência de forma a ampliar o negócio. Aqui é necessário contratar mão de obra especializada na tomada de decisões, pois é uma etapa crucial para o desenvolvimento futuro da empresa.</p>



Quadro 2 - Etapas do ciclo de vida organizacional conforme Miller e Friesen (1984)

(conclusão)

Etapa de maturidade	<p>Nessa etapa há uma diminuição da inovação, pois existe uma estabilidade na reputação da empresa, por este motivo a meta nessa fase é lucratividade e profissionalização dos processos. Aqui o fundador já não está à frente das decisões da empresa e existe uma hierarquia formada por profissionais qualificados. O estilo de decisões é mais conservador, sendo menos disposto a correr riscos ao inovar.</p>
Etapa de declínio	<p>Nessa etapa as empresas são menos reativas aos estímulos externos e as vendas tendem a diminuir, dessa forma, ficando mais estagnadas. Aqui os processos internos são enfatizados, buscando reverter esse cenário. A comunicação entre os níveis hierárquicos se torna mais escassa, fazendo com que os processos se tornem mais lentos e desafiadores. É necessário a criação de um comitê de crise para elaborar possíveis soluções.</p>
Etapa de renascimento	<p>Nessa etapa surgem mais inovações do que na etapa de crescimento e de qualquer outra etapa, surgindo assim, uma gama de produtos inovadores. A direção da empresa percebe a necessidade de se qualificar e de investir capital nos processos para torná-los modernos. É necessário voltar os olhos para o mercado externo e para a concorrência para identificar pontos de melhoria. Nessa fase são formuladas estratégias para orientar o futuro.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Miller e Friesen (1984).

Conforme elucidado no quadro 2 as etapas do ciclo de vida organizacional são divididas em 5 e cada uma fala sobre uma etapa da empresa, indo desde o seu nascimento até o momento que a empresa “renasce” depois de um momento de renascimento.

### 2.3 DEFINIÇÕES DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

A metodologia proposta em cinco estágios por Lester, Parnell e Carraher (2003) corrobora com as pesquisas predominantes nos estudos organizacionais sobre ciclo de vida. Os autores desenvolveram uma escala para classificar as organizações, e com base no modelo proposto, foi desenvolvido um instrumento empírico para classificar e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional, a partir de uma escala de vinte itens que buscou captar a percepção dos gestores sobre a posição das suas empresas no contexto do ciclo de vida. As variáveis utilizadas na escala foram: a estrutura da organização, o tamanho da empresa, o processamento das informações e o processo de tomada de decisão.

Scott e Bruce (1987) desenvolveram um modelo de crescimento para ser aplicado nas pequenas empresas, de forma a diagnosticar a posição atual da empresa sendo composto por cinco estágios de crescimento: início; sobrevivência; crescimento; expansão; e maturidade.

Kazanjian e Drazin (1990) desenvolveram um modelo teórico para desenvolver a classificação dos estágios do crescimento do ciclo de vida organizacional com o propósito de ser aplicado nas empresas de tecnologia. O modelo é composto por quatro estágios: concepção e desenvolvimento; comercialização; crescimento; e estabilidade.

O modelo prevê que a construção de uma empresa será uma função dos problemas dominantes e que definem uma fase de crescimento. Para testar o modelo, Kazanjian e Drazin (1990) coletaram dados de 105 empresas de tecnologia, principalmente na indústria eletrônica, de computadores e de periféricos. Os resultados encontrados foram consistentes com a teoria e mostrou que a centralização do processo de decisão das organizações regrediu quando houve a mudança para estágios mais elevados, enquanto a formalização do processo decisório aumentou em estágios maiores.

Victor e Boynton (1998) apresentaram um modelo de ciclo de vida de evolução organizacional composto por cinco estágios de desenvolvimento: trabalho artesanal; o trabalho de produção em massa; processo de melhoria; customização em massa, e reconfiguração.

Sendo assim, a identificação dos estágios de ciclo de vida facilita o relacionamento das etapas de desenvolvimento com as práticas de gerenciamento adequadas. Fazendo essa análise é provável que se possam

redimir as dificuldades e potencializar os pontos fortes da organização garantindo permanência no mercado.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Curvello (2012) cultura pode ser captada em dois conceitos. O primeiro, como um sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. O segundo, é como um sistema sociocultural, e a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

No âmbito organizacional a identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gerência quanto da equipe de pessoas, tendo em vista que conhecer e estabelecer uma cultura na empresa permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes (ZAVAREZE, 2008). Sendo assim, para Costa, Araújo e Ferreira (2021) cultura organizacional compreende-se como um conjunto de valores, crenças, hábitos e regras que os membros de uma entidade aprendem a respeitar e executar, buscando ensinar aos novos integrantes, fazendo com que essa série de comportamentos sejam fixados.

O autor Charles Handy elaborou em seu livro Como compreender as organizações, 04 tipos de culturas organizacionais, sendo elas: cultura do poder, cultura de papéis, cultura de tarefas e cultura de pessoas.

### Quadro 2 - Tipos de culturas organizacional

(continua)

Tipo de cultura	Descrição
<b>Cultura do Poder</b>	A liderança é baseada em uma pessoa, ou seja, o poder é centralizado no líder, podendo ser o gerente ou o dono da empresa. O líder é visto como carismático e inspiracional. A maior desvantagem desta cultura é a alta chance de conflitos internos. Essa cultura favorece a competitividade entre os colaboradores, pois recompensa o indivíduo e não o coletivo.

<b>Cultura de Papéis</b>	Essa cultura tem como essência o desempenho dos colaboradores, estabelecendo qual função cada colaborador deve seguir. A maior desvantagem dessa cultura é a falta de comunicação interna e o pouco interesse por parte dos colaboradores em se desenvolver na empresa. Essa é uma cultura é um cenário com pouca abertura para a inovação.
--------------------------	---

## Quadro 2 - Tipos de culturas organizacional

(conclusão)

<b>Cultura de Tarefas</b>	Essa cultura é uma gestão cultural com uma concepção na resolução de problemas. A criatividade é um dos maiores diferenciais dessa cultura. O foco é nos resultados da empresa, mas existe liberdade para os colaboradores solucionarem problemas.
<b>Cultura de Pessoas</b>	Essa cultura está pautada na valorização das pessoas, aqui a empresa compreende que os funcionários são a chave do sucesso. A cultura de pessoas possibilita a integração entre diferentes equipes, além de motivação. Esse tipo de cultura é percebido em novos modelos de empresas.

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Charles Handy (1986).

## 2.5 SUCESSÃO FAMILIAR

Para Ricca (2007, p. 11) empresas familiares são a forma predominante de empresas no mundo, ocupando grande parte da paisagem econômica e social. Para Freitas e Frezza (2005) uma das principais características da empresa familiar é o desejo do fundador e sucessores de que a gestão do negócio se mantenha na família.

Brandt, Scheffer e Gallon (2020) ao estudar sucessão familiar em empresas rurais concluíram que a nova geração é mais preparada para os processos de gestão da empresa e tem mais aptidão para trabalhar com o comércio internacional. Os autores mencionados ainda afirmaram que quando o sucedido possui características de fácil delegação de poder, o processo se torna menos traumático para a nova geração se desenvolver.

Para Zambarda e Vortmann (2020) o principal investimento financeiro de um sucedido é a qualificação acadêmica dos seus sucessores, e dos sucessores a busca constante por conhecimento referente ao tipo de negócio. Freitas e Frezza (2005) mencionaram que o sucedido deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de

seus funcionários e não somente pelos laços afetivos. Portanto a sucessão familiar não é apenas um evento, mas um processo que demanda atenção e tempo (BRANDT; SCHEFFER; GALLON, 2020).

Souza, Brito e Alvareli (2011) mencionam que planejar a sucessão com antecedência garante que o processo aconteça de forma mais tranquila para os envolvidos. Calegari (2016) concluiu que a sucessão familiar tem um significado muito importante para as empresas, pois é a forma de dar continuidade aos negócios de uma mesma família e para instigar as novas gerações a fazer parte do mundo empresarial.

## 2.6 VENDAS ONLINE

Para Miller (2013) com o crescimento da internet muitas pessoas buscaram comprar por meio desta ferramenta, os consumidores passaram a se conectar mais e pesquisarem produtos em lojas virtuais buscando melhores preços e comodidade. A autora ainda comentou que por esta razão as organizações estão optando por *e-commerce*, um site onde os seus produtos e serviços estarão disponíveis 24 horas por dia, com menor custo e que chega em um número maior de clientes, pois eles podem acessar em qualquer lugar. Com esse tipo de empreendimento é possível adotar uma estratégia de diversificação dos produtos oferecidos no negócio e como alternativa para as empresas alcançarem novos mercados (ALCÂNTARA, *et al.*, 2016)

Mendonça (2016) explica os tipos de e-commerce que existem: B2B - BUSSINES-TO-BUSSINES: é a negociação eletrônica entre empresas. B2C - BUSSINES-TO-CONSUMERS: é a negociação eletrônica entre empresas e consumidores. C2B - CONSUMERS-TO-BUSSINES: é a negociação eletrônica entre consumidores e empresas. C2C - CONSUMERS-TO-CONSUMER: é a negociação eletrônica entre consumidores

Um método de venda *online* é o *delivery*, como é chamado os serviços de entrega, é um meio em que as pessoas buscam uma comodidade maior e

desejam ter acesso a uma variedade de produtos oferecidos (RODRIGUES, et. al., 2019). Segundo o SEBRAE (2022) *delivery* é um serviço de entrega que pode ser feito por aplicativos, sites ou pelo telefone e precisa ser rápido. Nele o cliente faz um pedido *on-line* e, em seguida, um entregador numa moto ou bicicleta sai para levar o produto ao endereço indicado. Os autores ainda concluíram que o serviço de *delivery* é uma tendência que continuará crescendo nos próximos anos, sendo uma boa alternativa para as empresas que trabalham com refeições, por terem conhecimento prévio do produto.

Para Moreira Júnior (2021) durante a pandemia Covid-19 quando os restaurantes se encontravam em uma situação que não conseguiriam oferecer os seus serviços presencialmente, o serviço de *delivery* de comida através da internet surgiu como principal ferramenta para solucionar o problema. O movimento trouxe, inclusive, impacto para o mercado neste período turbulento, assim trazendo novas dificuldades no dia a dia, algumas empresas tiveram que se modificar para atender melhor seu público (TERRA, 2021). Mesmo após o encerramento do período de isolamento social as empresas pretendem continuar adotando o *delivery*, um levantamento da consultoria Galunion, da Associação Nacional de Restaurantes (ANR) e do Instituto Foodservice Brasil (IFB), apontou que 85% pretendem manter o *delivery* mesmo após a retomada do serviço presencial com ocupação total (DRUCK, 2022).

Um dos aplicativos de *delivery* é o *Ifood* que foi criado em 2011, a partir do Disk Cook e é um aplicativo que atua principalmente no segmento de entrega de comida (SILVA, 2021). Atualmente é a maior plataforma de entrega de comida da América Latina, o aplicativo tem como objetivo facilitar o pedido de comida, disponibilizando ao cliente cardápios dos restaurantes cadastrados próximos ao endereço de entrega (DESGRANGES, 2021).

O aplicativo Zé Delivery foi criado pela empresa Ambev, o seu objetivo é ser uma plataforma de entrega de bebidas com um tempo reduzido de espera, além de entregar os itens em temperatura para consumo (TAVARES, 2024). Com essa estratégia a Ambev desencadeou a sua aceleração no mundo digital, contando com fortes negócios no B2C (MEDEIROS, 2021).

O perfil do consumidor de aplicativo está atrelado a exigência, uma vez que ele possui muitas informações em mãos, esse cliente busca qualidade e

menor preço, além de eficácia do delivery (SILVA, 2020). Para atingir esse cliente uma alternativa que se faz possível é por meio das redes sociais (SANTOS; BOGDEZEVICIUS, 2023) no Brasil, destacam-se o Whatsapp, Instagram, Facebook, X (antigo Twitter) e TikTok (VOLPATO, 2022).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o propósito de detalhar o método que foi utilizado para responder à pergunta de pesquisa, bem como alcançar os objetivos geral e específicos. Desta forma, a presente seção está dividida em caracterização da pesquisa, desenho de pesquisa, técnica e o plano para coleta de dado, bem como a técnica para análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Foi empregada uma abordagem qualitativa para atingir os três objetivos fundamentais nesta pesquisa em relação à empresa XYZ. Em primeiro lugar, buscou-se minuciosamente descrever o histórico da empresa, desde sua fundação até o momento presente, traçando um mapeamento conciso das transformações realizadas para se adaptar às mudanças tecnológicas.

Em segundo lugar, procurou-se identificar as etapas do ciclo de vida organizacional que a empresa XYZ atravessou ao longo de sua trajetória. Isso envolveu analisar como a empresa evoluiu e se modificou, além de destacar quais obstáculos foram enfrentados e como foram superados.

Por fim, a pesquisa teve como objetivo verificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso da empresa, identificando as razões que levaram a organização a tomar certas decisões e como impactou seu desempenho ao longo do tempo vinculando esses fatos as etapas do ciclo de vida. O estudo de caso empregado representou uma investigação empírica abrangente, utilizando métodos de coleta e análise de dados que envolveram tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas, com base na lógica de planejamento de pesquisa (YIN, 2005).

A presente pesquisa se caracteriza por ser qualitativa. Para Oliveira (2011) a pesquisa qualitativa procura conhecer além da aparência do fenômeno, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Pesquisas qualitativas têm como característica abordar uma investigação que considera a conexão do sujeito com o mundo, não



desconsiderando a subjetividade dos participantes do estudo nem do pesquisador (MINEIRO, SILVA e FERREIRA, 2022).

Conforme Gil (1999) mencionou, o uso da abordagem qualitativa possibilita o aprofundamento da pesquisa sobre as questões relacionadas ao fenômeno estudado e das suas relações, buscando o que era comum, mas permanecendo, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. Para Taquette e Borges (2020) a abordagem qualitativa superou a concepção de mero “achismo” e pautadas por um conjunto de expressões e significados têm a potencialidade de produzir evidências a partir das inferências do pesquisador.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As principais ferramentas utilizadas como buscador para formulação do referencial teórico desta pesquisa foram o Google Acadêmico e o Spell. Para obtenção dos resultados será realizada uma entrevista semiestruturada com o atual gestor da empresa XYX. Esse tipo de entrevista se caracteriza por um roteiro no qual o pesquisador inclui um pequeno número de perguntas abertas e deixa o entrevistado falar, podendo realizar perguntas complementares para compreender o fenômeno investigado (OLIVEIRA; GUIMARÃES; FERREIRA, 2023).

Para analisar os dados foi utilizada o modelo de análise de dados proposto por Bardin (2016) que se organiza em torno de três polos cronológicos: 1 – a Pré-análise: onde é feita a escolha dos documentos que serão analisados, a formulação dos objetivos e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final; 2 – a Exploração do Material: operações de codificação, decomposição ou enumeração das regras previamente formuladas; 3 – Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: tratamento dos resultados brutos de maneira a se tornarem significativos e válidos, aqui o autor pode propor inferências e formular interpretações.

Tabela 1 - Roteiro da entrevista semiestruturada

(continua)

N° / Item	Etapa do Ciclo de Vida	Inspiração	Questão
1	- Histórico da empresa  - Etapa de nascimento	Miller e Friesen (1984)	1 - Faça um resumo da história da empresa XYZ da abertura até os dias atuais.
2	Fatores	Oliveira e Monte-Mor, 2022	2 - Quais foram os principais marcos e eventos ao longo dos anos que moldaram o caminho da empresa até onde está hoje?
3	Etapa de crescimento	Miller e Friesen (1984)	3 - Durante a história da empresa, houve períodos de crescimento significativo? Se sim, quais foram e o que impulsionou esse crescimento?
4	Etapa de declínio		4 - Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou durante esses períodos de crescimento?
			5 - Houve alguma mudança significativa na empresa ou no mercado que impactou diretamente seu desenvolvimento?
5	Etapa de maturidade		6 - Como você descreveria o estado atual da empresa em termos de estabilidade e maturidade?
6	Etapa de rejuvenescimento		7 - Como a empresa está se adaptando às mudanças no mercado e às novas demandas dos clientes?

Tabela 1 - Roteiro da entrevista semiestruturada

(conclusão)

7	Inovação	Hattore, 2021	8 - Quais são os principais produtos ou serviços oferecidos pela empresa atualmente, e há quanto tempo eles estão no mercado?
8	Planejamento	Lester, Parnell e Carraher, 2003.	9 - Como você vê o futuro da empresa nos próximos anos? Existem planos específicos para expandir ou diversificar os negócios?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Conforme apresentado na Tabela 1, a entrevista semi estruturada foi inspirada pelas pesquisas de Lester, Parnell e Carraher (2003), Miller e Friesen (1984) e Hattore (2021), cada bloco da entrevista possui o propósito de captar as fases do ciclo de vida organizacional da empresa, por exemplo, o item 1 têm o propósito de identificar características da fase intitulada como “nascimento” que conforme Miller e Friesen (1984) é o início do negócio, onde são feitos os estudos sobre a viabilidade da empresa e possíveis clientes. O item 2 têm o objetivo de entender os “fatores” que levaram a empresa estar no patamar atual, para isso foi utilizado o estudo de Oliveira e Monte-Mor (2022), os autores mencionaram que as empresas passam por diferentes momentos do ciclo de vida organizacional e por conta disso necessitam de incentivos diferentes para cada momento.

O item 3 fala sobre o “crescimento” da empresa, para formular esta questão foi utilizado o que os autores Miller e Friesen (1984) falaram sobre, para eles essa etapa é quando as metas são estabelecidas e o negócio começa a se tornar independente, ou seja, começa a se profissionalizar. O item 4 fala sobre a etapa de “maturidade”, Miller e Friesen (1984) mencionam que este período é quando a empresa se torna burocrática, ou seja, quando os cargos se delimitam e é criada uma hierarquia. O item 5 fala sobre a etapa de “declínio”, para tanto foi-se utilizado também os autores Miller e Friesen (1984) que mencionaram que

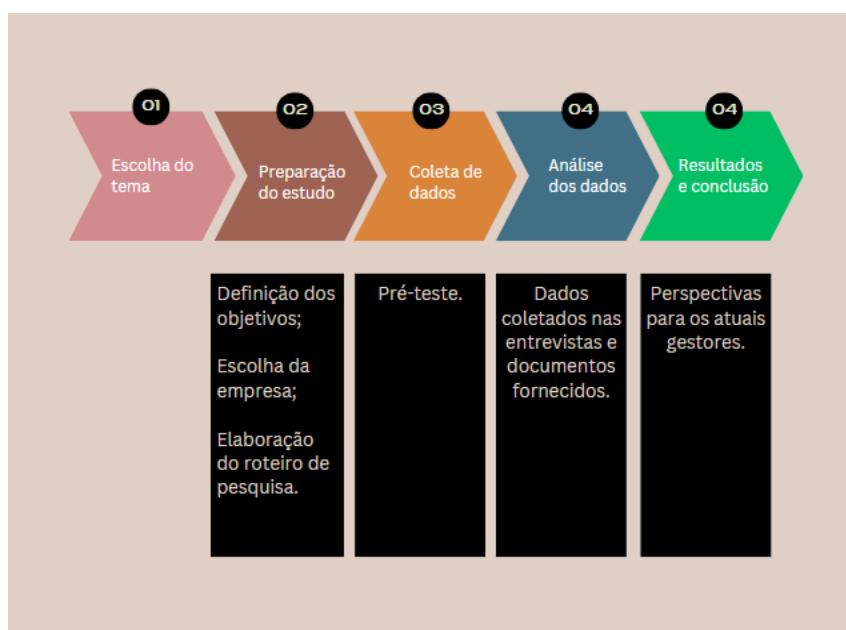
neste momento é quando a empresa começa a ter problemas em seu funcionamento, geralmente acarretados por interesses dos líderes que sobrepuseram os interesses do negócio, neste momento é quando as metas precisam ser revistas.

O item 6 fala sobre a etapa de “rejuvenescimento”, ou seja, depois da revisão das metas, quando a equipe retoma a vontade de fazer a empresa crescer e novos planos são traçados. Neste momento a empresa começa a crescer e apresentar bons números. O item 7 fala sobre “inovação”, o autor Hattore (2021) fala que é importante conhecer cada fase, pois com isso é possível adotar estratégias e inovar. Por fim, o item 8 busca entender o “planejamento”, os autores Lester, Parnel e Carraher (2003) mencionaram que usar o ciclo de vida organizacional como modelo teórico permite uma análise estratégica e uma abordagem responsável que leva em conta a fase atual da empresa.

### 3.3 DESENHO DA PESQUISA

A figura 2 esquematiza todo o processo de elaboração da pesquisa do início ao final que visa orientar o pesquisador em sua trajetória.

Figura 3 - Desenho da Pesquisa



Fonte: O autor, 2024

A Figura 2, elucida a sequência de etapas que foram seguidas para a conclusão da presente pesquisa. Na segunda etapa “Preparação do Estudo”, foi decidido em qual empresa seria elaborada a pesquisa, a Empresa XYZ foi a escolhida arbitrariamente pelo autor do trabalho, visto a sua facilidade em possuir acesso aos dados para desenvolvimento da pesquisa. Ainda nesta etapa, foi criado um protocolo de entrevistas e um roteiro para as mesmas. Na terceira etapa “Coleta de Dados”, foi realizado um pré-teste para validar o roteiro de entrevistas e posteriormente aplicado no grupo de gestores da Empresa XYZ. A quarta etapa “Análise dos Dados” consistiu em uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas e nos documentos e dados históricos apresentados pela empresa. E por fim, a quinta etapa “Resultados e Conclusões” possui o propósito de construir uma perspectiva para os atuais gestores das mudanças organizacionais que estão no momento presente e futuro.

## **4 RESULTADOS**

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer o ciclo de vida organizacional da empresa XYZ localizada no município de Camaquã/RS, após ser realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor da empresa foi respondido algumas perguntas relacionadas a empresa e como ela se expandiu durante sua trajetória e como fez para se destacar e se digitalizar durante a pandemia.

### **4.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA XYZ BASEADO NO MODELO PROPOSTO POR MILLER E FRIESEN (1984)**

As informações abaixo estão compiladas da entrevista com o gestor que foi feita no dia 25 de junho de 2024. A entrevista durou cerca de 45 minutos e foram obtidas as respostas para responder os objetivos propostos nesta pesquisa.

#### **4.1.1 Nascimento**

A primeira etapa do ciclo de vida é o nascimento e na entrevista com o gestor foi percebido na fundação da empresa no ano de 2003 como uma cantina que vendia alguns salgados, mas que o grande foco mesmo eram as bebidas, chegando perto de se tornar um bar. Cerca de 03 anos depois foi vendida para os atuais donos. Os compradores da empresa logo notaram que manter o negócio no formato de cantina não era viável, pois poucos clientes comiam no local e perceberam que seria melhor focar apenas no ramo das bebidas, foi quando surgiu a empresa XYZ, com a ideia de montar uma empresa que focasse vendas do tipo B2B, conforme explicado por Mendonça (2016), ou seja, que fornecesse bebidas para outros empreendimentos (principalmente pequenos empreendedores da região), semelhante a um atacado.

No ano de 2009, após a mudança de cantina para empresa XYZ expandiu seu modelo de negócio para incluir as vendas do tipo B2C, conforme já explicado por Mendonça (2016), em eventos com uma ampla variedade de bebidas, resultando em um crescimento significativo da marca. Nessa etapa todas as

decisões eram tomadas pelo dono do empreendimento que não detinha nenhuma formação em nível superior, mas que aprendeu na prática como negociar com fornecedores, lidar com as finanças do empreendimento e técnicas de vendas.

#### 4.1.2 Crescimento

A etapa de crescimento, descrita por Miller e Friesen (1984) como o momento em que ocorre mudanças significativas no empreendimento. Na empresa XYZ ocorreu a sucessão do gestor administrador para seu filho após a conclusão de curso na área da administração. Neste panorama, conforme a visão de um novo gestor com formação técnica propiciará ampliação da inovação do negócio conforme elucidado por Zambarda e Vortmann (2020) e ocasionou a diversificação da gama de serviços ofertados, conforme comentado por Brandt, Scheffer e Gallon (2020). O novo gestor da empresa XYZ implementou a entrega de água em bombonas, criação do *e-commerce* e até mesmo a locação de utensílios para festas e eventos de acordo com as Imagem 3, diversificando os serviços, algo positivo na visão da (ALCÂNTARA, *et. al.*, 2016) a diversificação proporciona o alcance de novos mercados.

O gestor mencionou que no ano de 2013 ele percebeu que muitos clientes questionavam se a empresa dispunha de materiais para locação para eventos. Nesse momento surgiu a ideia de a empresa adquirir esses materiais para dispor de mais um serviço, tornando a experiência do cliente mais cômoda, pois além das bebidas, ele ainda consegue mesas, talheres, pratos e os mais variados modelos de copos, todos os itens essenciais para o seu evento na mesma empresa.

Questionado um momento marcante da empresa o gestor informou que no ano de 2021 a empresa deixou de ser apenas um *delivery*, conforme explicado por (RODRIGUES, *et. al.*, 2019), e inaugurou uma loja física, onde os clientes podem visitar e fazer as suas compras pessoalmente, ele ainda mencionou que foram incluídos no portfólio da loja física produtos que não vendem no *delivery* como bebidas importadas de alto valor. Ele informou que mesmo sendo muito importante esse passo, pois alavancou ainda mais as

vendas B2C, conforme explicado por Mendonça (2016), ainda houveram desafios a enfrentar devido a resistência do proprietário da empresa, seu pai, tendo em vista que a criação de um espaço físico onde o cliente pode ir pessoalmente fazer as suas compras trouxe um grande custo para o negócio. Questionado sobre o percentual que a loja física representa atualmente nas vendas da empresa XYZ, ele informou que não sabe ao certo, mas que acredita que seja por volta de 20% das vendas considerando o site, aplicativo e vendas para eventos.

#### **4.1.3 Maturidade**

A etapa de maturidade veio quando a empresa obteve destaque no setor de serviços para eventos e consolidação da reputação na região chegando a ganhar diversos prêmios como o de consagração pública, marca mais lembrada e prêmios que destacam empreendedores no município. O primeiro prêmio foi em 2015 e desde então a empresa obteve esse tipo de reconhecimento praticamente anualmente. No ano de 2023 a empresa XYZ ganhou o prêmio Destaque Empresarial que premia as 20 empresas que mais se destacaram e fomentaram a economia da região. Questionado quantos prêmios a empresa tem, o gestor informou que mais de 20 prêmios.

O gestor informou que dos anos 2016 a 2020 não houveram grandes mudanças no modelo de negócios, uma vez que a empresa estava cada vez mais apresentando lucro. Ele ainda informou que a partir dessas datas houve um grande aumento das vendas devido a diversos eventos na região e que isso acarretou em um expressivo número de vendas, questionado sobre valores ou porcentagens o gestor informou que não existe um registro ou um sistema que armazene os dados das vendas, mas que ele acredita que as vendas de eventos e para pequenos comerciantes representasse em torno de 90% do faturamento da empresa, sendo somente de eventos cerca de 70%. Durante esse período não houve grandes avanços tecnológicos, apenas a contratação de mais profissionais de modo a conseguir atender a demanda de clientes.

Durante o período de maturidade veio a pandemia Covid-19 e o isolamento social, então os eventos foram cancelados na região ocasionando



assim, um impacto nas operações, com queda nas vendas para eventos e diminuição geral no consumo de bebidas. Nesse momento foi necessária uma adaptação estratégica conforme mencionado por Greiner (1972) na fase 4 – taxa de crescimento da indústria, que fala sobre a interferência do mercado externo na empresa. Nesse período de isolamento social a empresa XYZ precisou adotar estratégias como uma maior divulgação do e-commerce e a adoção da plataforma Zé Delivery que foi um exemplo de inovação e que seguiu mesmo após a pandemia e hoje em dia a empresa oferta o serviço de delivery 24 horas visando atingir clientes de festas e eventos. Outra mudança foi a criação de uma conta no whatsapp que serve para os clientes fazerem seus pedidos, orçamento para eventos e alugarem de maneira facilitada os materiais que são disponibilizados para locação.

#### **4.1.4 Declínio**

Com base nas informações fornecidas pelo gestor durante a entrevista, não parece haver um momento claro de declínio para a empresa XYZ. Quando questionado sobre os maiores desafios que a empresa enfrentou, o gestor não soube informar um momento específico, somente quando surgiu a ideia de montar a loja física e houve resistência por parte do proprietário da empresa.

Embora a pandemia tenha representado um desafio significativo, com uma queda nas vendas para eventos e uma diminuição geral no consumo de bebidas, a empresa XYZ conseguiu se adaptar estrategicamente e implementar mudanças para enfrentar esse cenário adverso investindo em digitalização, dando ênfase no marketing em favor do site próprio e se integrando a plataformas de delivery populares, como o Zé Delivery, para atender às demandas dos clientes. Essas medidas permitiram à empresa continuar operando e servindo seus clientes, mesmo diante das restrições impostas pela crise sanitária.

Além disso, a empresa se destacou ao oferecer um atendimento 24 horas para festas e eventos, proporcionando uma experiência positiva para os clientes e contribuindo para a fidelização deles como pode ser percebido nas figuras 3,

4 e 5 com elogios de clientes reais. Portanto, embora a pandemia tenha representado um desafio, a empresa XYZ demonstrou resiliência e capacidade de adaptação, o que sugere que não houve um momento de declínio significativo em seu ciclo de vida organizacional. Em vez disso, houve um período de desafios que a empresa conseguiu superar através da inovação e da busca por soluções criativas.

#### **4.1.5 Renascimento**

Como não houve um momento de declínio é difícil identificar um momento de renascimento na empresa XYZ, mas questionado o gestor informou que logo após a adoção do Zé Delivery e do site as vendas para os clientes aumentaram exponencialmente chegando próximo de se equiparar com as vendas para os eventos, uma vez que conforme mencionado acima, não era viável para os clientes adquirirem produtos diretamente com a empresa XYZ, pois conforme mencionado no tópico 1.1.4 e no quadro 1 os preços não eram competitivos com os de um mercado convencional, por exemplo.

Questionado sobre o futuro da empresa, o gestor informou que pretende continuar com as vendas B2B para os pequenos empreendedores, além dos eventos, mas que eles pretendem continuar dando ênfase nas vendas B2C, uma vez que esse mercado se mostrou muito lucrativo. Atualmente a empresa já conta com 15 motoboys, sendo 04 para entregar somente a plataforma Zé Delivery. No mês de fevereiro a empresa anunciou em suas redes sociais que os motoboys que atendem a plataforma ficaram entre os melhores do Brasil em um ranking que leva em consideração número de entregas, avaliação do cliente e tempo médio de entrega e que em breve receberão um prêmio do Zé Delivery.

## **4.2 ETAPAS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Durante a entrevista com o gestor foi percebido diversos momentos da empresa que se encaixam no proposto por Miller e Friesen (1984) sobre as

etapas do Ciclo de Vida, logo abaixo na tabela 2 será apresentada uma síntese da resposta do autor com base no roteiro de entrevista da tabela 1.

Tabela 2 – Etapas do Ciclo de vida da empresa XYZ

<b>Etapa do Ciclo de Vida</b>	<b>Questão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histórico da empresa</li> <li>- Etapa de nascimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundação da empresa como uma cantina;</li> <li>- Compra pelos novos donos;</li> <li>- Decisão de focar somente no ramo de bebidas;</li> </ul>
Etapa de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de gestão;</li> <li>- Venda das bombonas de água;</li> <li>- Criação do E-commerce;</li> <li>- Disponibilização de materiais para locação;</li> <li>- Criação da loja física;</li> </ul>
Etapa de maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação no setor de serviços para eventos na região;</li> <li>- Destaque por meio de mais de 20 prêmios;</li> <li>- Aumento no número de eventos na região que acarretou no aumento das vendas;</li> <li>- Sucesso na criação do Zé Delivery.</li> </ul>
Etapa de declínio	Não houve uma etapa de declínio.
Etapa de renascimento	Não houve uma etapa de renascimento.
Inovação	- Importação de bebidas alcólicas.
Planejamento	- Dar cada vez mais ênfase nas vendas do tipo B2C.

Fonte: Autor (2024)

### 4.3 RELAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19 COM AS VENDAS

Para Moreira Júnior (2021) a pandemia COVID-19, impulsionou a adoção de marketing digital, como os aplicativos de delivery, para atender às necessidades dos consumidores durante o distanciamento social. Conforme mencionado por Terra (2021) durante este período ampliaram-se as possibilidades de venda de produtos, alcançando novos públicos e atendendo às necessidades de conveniência e praticidade dos consumidores.

A pandemia teve um impacto substancial nas operações da empresa XYZ, pois houve a proibição de eventos sociais e as restrições impostas ao funcionamento de comércios resultaram em uma queda nas vendas para eventos e em uma diminuição geral no consumo de bebidas. Como fornecedora de bebidas para diversos comércios locais, a empresa também foi afetada pela redução do movimento neste setor.

A empresa XYZ enfrentou desafios significativos em termos de redução da demanda e adaptação a um novo cenário, pois anteriormente seu foco era em eventos e com a chegada da pandemia reduziu em 90% suas vendas que antes eram de eventos e revenda para pequenos comércios. Para se adaptar às novas circunstâncias impostas pela pandemia, onde implementou várias mudanças estratégicas. Uma delas foi a criação de um site próprio, permitindo que os clientes realizassem pedidos online com facilidade e segurança.

Além disso, a empresa aderiu a plataformas de delivery populares, como o Ifood, para garantir que os clientes pudessem receber suas bebidas de forma conveniente, mas a empresa ganhou destaque quando trouxe ao município o aplicativo Zé Delivery, que permite as pessoas encomendam sua bebida no conforto de casa através do seu celular, e em seguida um entregador da plataforma irá realizar sua entrega. Essas medidas permitiram à empresa continuar atendendo às demandas dos clientes. O diferencial do aplicativo Zé delivery é que ele é especializado somente em vendas de bebidas e que a

empresa é pioneira no município em adquirir esta plataforma e assim as entregas ocorrem em menos tempo.

#### 4.4 REPUTAÇÃO DA EMPRESA COM A ADOÇÃO DAS NOVAS PLATAFORMAS

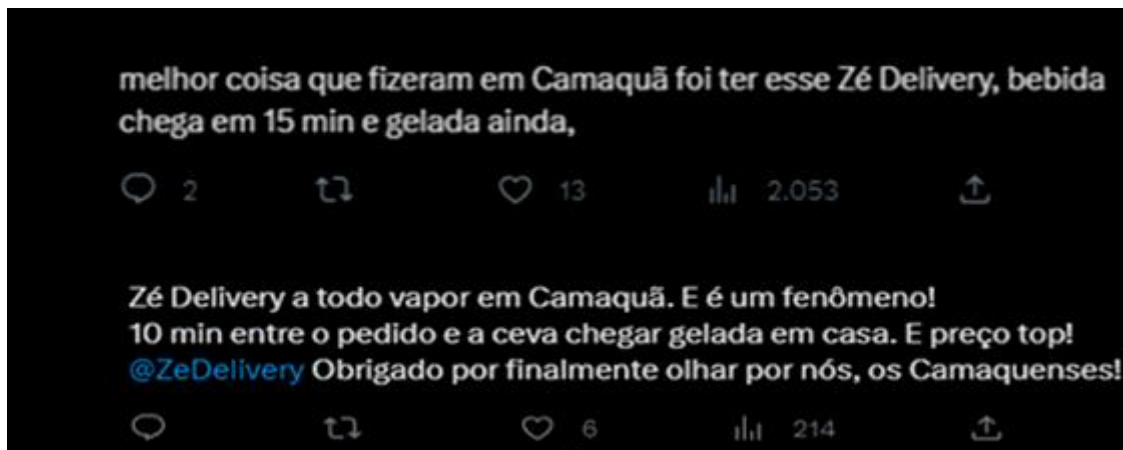
O gerenciamento da demanda foi crucial para a operação eficiente da empresa, garantindo que os recursos humanos e logísticos estivessem adequadamente alocados para atender às necessidades dos clientes.

O feedback dos clientes em relação ao uso do aplicativo de delivery da empresa XYZ foi amplamente positivo. Os clientes valorizam a conveniência de fazer seus pedidos sem precisar enfrentar filas em supermercados, podendo desfrutar do conforto de suas casas.

“(…)Desde que implementamos o Zé Delivery sempre recebemos elogios, do quanto a bebida chega rápido e sempre geladinha. Sem dúvidas nenhuma isso ajudou os clientes a comprarem novamente com a empresa”. (Gestor da empresa)

Essa experiência positiva resultou em um nível satisfatório de satisfação dos clientes, consolidando a reputação da empresa como um serviço de qualidade e confiável, conforme pode-se verificar nas figuras 3 e 4, que foram retiradas da rede social X e que demonstram o feedback positivo dos clientes com a adoção da plataforma Zé Delivery. Na figura 5 pode-se verificar a avaliação de consumidores reais a partir de comentários na rede social X (antigo Twitter) demonstrando a satisfação da plataforma Zé Delivery, implementado pela empresa XYZ, no município de Camaquã.

Imagem 4 - Avaliação de cliente



Fonte: X, 2024

#### 4.5 DIFICULDADES DA EMPRESA

O atual gestor mencionou durante a entrevista que a empresa está aberta a feedbacks e sugestões dos clientes, visando aprimorar seus processos e oferecer uma experiência cada vez mais positiva, enfrentando os desafios atuais e superando-os no futuro.

Antes da pandemia a empresa buscava sempre manter um pequeno estoque, cerca de 50 produtos, já que como atuavam pouco no delivery e sua demanda era sempre controlada já que os pedidos para eventos e comerciantes era feita com antecedência. Atualmente, a empresa enfrenta o desafio da imprevisibilidade da demanda, o que pode levar a variações na quantidade de pedidos em determinados dias.

Para superar esse desafio, a empresa está trabalhando em estratégias para equilibrar a equipe e os recursos disponíveis, de modo a garantir a eficiência nas entregas e minimizar atrasos. Além disso, a empresa está investindo em sistemas de previsão de demanda e otimização de roteirização, a fim de aprimorar a logística e proporcionar uma experiência mais consistente aos clientes.

Conforme mencionado acima, o foco da empresa era vender em grandes quantidades, por isso seu preço não era atrativo para o consumidor final, para a

empresa poder ser atrativa a este público foram necessários alguns ajustes nos preços que foram tomados no período antes da pandemia e pós, com a chegada do aplicativo Zé delivery alguns produtos reduziram seu preço para a empresa manter a competitividade e ser atrativa ao consumidor final.

Geralmente são adquiridos por atacado e diretamente do fornecedor, para buscar o melhor preço e a fidelização de clientes da região se faz necessário buscar os melhores preços e conseqüentemente vários fornecedores. No quadro 1 é possível perceber a diferença do preço por unidade antes depois da adoção do aplicativo Zé Delivery. Antes a empresa vendia por quantidade, por exemplo, na compra de 1 unidade de Cerveja Chopp de 300ml o valor era de R\$ 3,47, comprando acima de 20 unidades o valor ficava R\$ 3,10, acima de 50 unidades o valor ficava R\$ 2,50 e assim por diante. Após o aplicativo os valores foram padronizados para a empresa se tornar competitiva, conforme pode se verificar na tabela abaixo um comparativo do ano de 2019 e 2024.

Quadro 3 - Comparativo de preço de algumas bebidas antes e depois do Zé Delivery

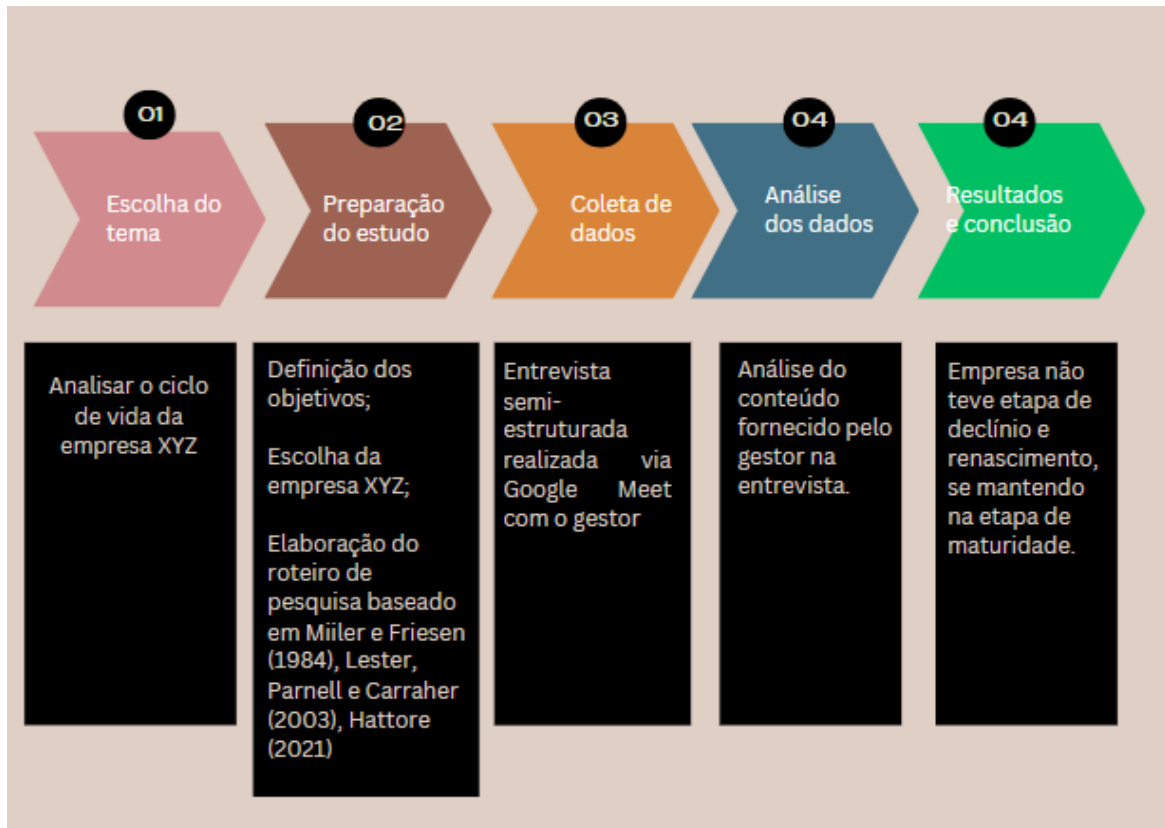
<b>Produtos</b>	<b>Preços antes do Zé delivery (un) no ano de 2019</b>	<b>Preço depois do Zé delivery (un) atualizados em junho de 2024</b>
Cerveja chopp 300ml	3,47	2,75
Refrigerante 2l	9,80	9,05
Brahma Duplo Malte 350ml	4,50	3,89
Monster Mango Loco 473ml	9,65	9,70

Fonte: Autor, 2024

#### 4.6 DESENHO DA PESQUISA

Conforme elucidado no capítulo 3.1 e apresentado na figura 2 (desenho de pesquisa), na figura 4 será apresentado a síntese dos resultados da pesquisa.

Figura 4 – Desenho da pesquisa



Fonte: Autor (2024)



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho é analisar a trajetória do ciclo de vida organizacional da empresa XYZ e com a análise dos resultados foi possível chegar às seguintes considerações:

Desde a compra pelos atuais proprietários, a empresa XYZ sempre foi pautada em inovação. Inicialmente eles perceberam que o negócio como uma cantina não trazia grande lucro e neste momento decidiram focar no ramo de bebidas. A estratégia que os administradores da empresa XYZ tomaram aqui foi entender qual produto trazia maior rentabilidade.

Outra estratégia tomada pelos administradores foi focar no ramo de eventos, já que eles conseguiam vender em grandes quantidades a um mesmo cliente, fazendo com que a empresa se tornasse referência nesse setor na região, atendendo assim, outros municípios. Anos mais tarde o proprietário que era gestor da empresa na época decidiu sair da administração e deixou para o seu filho que recém tinha se formado na faculdade de administração. Na entrevista com o atual gestor foi possível perceber o quanto essa fase foi importante para o patamar que a empresa se encontra atualmente, pois foi nesse período que grandes inovações aconteceram como por exemplo, a ideia de dispor de materiais para locação que agregou mais valor a empresa, a criação do site próprio (mesmo não sendo amplamente divulgado nessa época) e a criação da loja física.

O período de maturidade foi percebido quando gestor mencionou os mais de 20 prêmios que a empresa ganhou do período de 2015 até atualmente, sendo consagrada publicamente como uma das empresas mais lembradas pelos consumidores da região, é importante mencionar que não existem muitas empresas que forneçam os mesmos serviços na região, ou seja, empresas especializadas em bebidas, mas com a abertura de mercados e atacados muitas vezes com preços mais atrativos, a empresa ainda ser reconhecida mesmo depois de 21 anos da sua fundação é muito importante.

Durante um aumento das vendas durante o período de 2016 à 2020 com o crescimento no número de eventos da região veio a pandemia Covid-19 que

impactou severamente nas vendas da empresa XYZ. Uma vez que o distanciamento social foi imposto e os eventos cancelados, nesse momento de grande impacto para o setor a empresa decidiu adotar a estratégia de reajustar os seus preços, focar na divulgação do seu e-commerce, além de trazer para o município o aplicativo Zé Delivery. Com a adoção dessas estratégias o impacto que o cancelamento dos eventos trouxe foi minimizado.

Devido ao que foi informado no último parágrafo pode-se perceber que não houve um momento de declínio na empresa, sendo assim a empresa apresentou apenas um momento de nascimento, crescimento e maturidade, enfrentando uma dificuldade que logo foi contornada devido as novas ideias do gestor. Isso se deu devido a alguns pilares que a empresa demonstrou ter, sendo eles: inovação constante, adaptação rápida as mudanças do mercado, diversificação dos seus serviços e foco no cliente.

Sendo assim, é difícil mencionar uma etapa de renascimento, na empresa XYZ percebemos com nitidez que há a etapa de nascimento com a fundação da empresa e com a compra pelos atuais proprietários, a etapa de crescimento que se estendeu até o período de 2015 com a chegada da etapa de maturidade que começou a partir dos prêmios que a empresa recebeu e novamente uma etapa de crescimento no ano de 2020 com a chegada da pandemia Covid-19.

A etapa de crescimento é de suma importância uma vez que nela é quando são traçadas as estratégias do negócio e a partir dessas o futuro da empresa será definido, no caso da empresa XYZ isso fica evidente, se a gestão não tivesse agido com rapidez e de maneira assertiva, provavelmente a empresa teria enfrentado com muita dificuldade o momento de pandemia e perdesse o seu lugar no mercado. Com a digitalização da empresa, além de inovar os seus processos, ainda a empresa ocupou um lugar novo no mercado e atingiu clientes que anteriormente não eram o seu público-alvo, o público B2C. A implementação de um site e a adoção de plataformas de delivery foram passos importantes para garantir a continuidade do negócio e atender às necessidades dos clientes. Além disso, a XYZ se destacou ao oferecer um atendimento diferenciado, com disponibilidade 24 horas.

Essa iniciativa mostrou um comprometimento em proporcionar uma experiência positiva aos clientes, fortalecendo a reputação da empresa e contribuindo para a fidelização dos consumidores. É fundamental que a empresa XYZ continue aprimorando suas estratégias de previsão de demanda e roteirização para manter a satisfação dos clientes em níveis elevados. Além disso, a empresa deve manter seu foco na melhoria da experiência do cliente, buscando sempre compreender suas necessidades e expectativas. Isso pode ser feito por meio da coleta de feedbacks, análise de dados e adaptação constante dos serviços oferecidos. Investir em treinamento e capacitação da equipe também é essencial para garantir um atendimento de qualidade e personalizado.

No que diz respeito aos planos de expansão, tem a oportunidade de explorar novas regiões e introduzir novos serviços. Uma estratégia de marketing digital bem elaborada, incluindo o uso das redes sociais, pode ser uma forma eficaz de alcançar um público mais jovem e ampliar sua base de clientes. Além disso a empresa deve profissionalizar ainda mais os seus processos, uma vez que atualmente não são coletados e armazenados dados concretos e em porcentagens sobre as vendas, fazendo com que a gerência conte apenas com a memória. Esse hábito pode trazer problemas futuros com as finanças e em caso de algum contratempo a empresa não possui dados para analisar e encontrar onde começou.

A principal limitação para o estudo foi realizar buscas bibliográficas sobre os temas, já que é um assunto que não possui uma extensa lista de pesquisas recentes sobre e a dificuldade de conseguir dados concretos com a empresa para exemplificar com precisão o que foi dito aqui.

Como sugestões para futuras pesquisas fica o aprofundamento em uma empresa que passou por um momento de declínio e como ela fez para renascer em contrapartida com uma empresa que passou por um momento de declínio e não conseguiu crescer novamente. Ou analisar as estratégias tomadas na etapa de crescimento por uma empresa que não passou pela etapa de declínio e outra que passou e entender os fatores que levaram ambas as empresas a estes momentos.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL, **Ifood ficou tão grande que afeta concorrência e clientes, dizem analistas**. 2022. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/ifood-ficou-tao-grande-que-afeta-concorrencia-e-clientes-dizem-analistas/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ANVISA. **O novo coronavírus pode ser transmitido por alimentos?** 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2020/novo-coronavirus-pode-ser-transmitido-por-alimentos>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BERMEO, Caren. **Efeitos econômicos da COVID-19 sobre o faturamento de empresas do segmento de restaurantes e lanchonetes na Paraíba**. 2020. 54 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24138/1/CarenGabrielaCastilloBermeo\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24138/1/CarenGabrielaCastilloBermeo_Dissert.pdf). Acesso em: 11 nov. 2022.

BOTELHO, Lais Vargas; CARDOSO, Leticia de Oliveira; CANELLA, Daniela Silva. **COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida**. 2020. DOI 10.1590/0102-311X00148020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/pX8fFSjkVQXLLwFwbhWPYJd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRANDT, GilianeTrost; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; GALLON, Shalimar. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. **Caderno profissional de administração UNIMEP**. Piracicaba, 2020. Vol. 9, n. 1, p 112-138.

BRASIL. **O que é a Covid-19?** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso: 27 set. 2022.

CALEGARI, Juliana Alves. Empresa familiar e sucessão: o significado de sucessão para empresa familiar. 2016, 30 f. Monografia (curso de Psicologia) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

CHANDLER, A. D. Estratégia e estrutura: capítulos da história das empresas industriais. Cambridge, Massachussets.: MIT Press, 1962.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. Tradução de Cecília C. Bartalotti (Capítulos 1 a 15) e Cid Knipel Moreira (Capítulos 16 ao final). São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-18359-9.

CONSUMIDOR MODERNO. **iFood mantém liderança entre aplicativos de delivery, mas concorrência cresce. 2020** Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/12/08/ifood-mantem-lideranca-entre-aplicativos-de-delivery-mas-concorrencia-cresce/>: Acesso em: 28 set. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. 174.

DA SILVA, Maicon Roger Guedes. **O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS DE DELIVERY NO CONTEXTO DA PANDEMIA**. 2021. 46 f. Monografia (curso de especialização em Gestão de Estratégia) – Faculdade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

DE OLIVEIRA, Camila França. **A Indústria 4.0 e os Aplicativos de Entrega de Alimentos**. 2023. Disponível em: <http://jtni.com.br/index.php/JTnl/article/view/66/67>. Acesso em: 12 jun. 2023.

DESGRANGES, Nina. Os algoritmos do empreendedorismo: a plataformização do trabalho de entregadores de lfood. **Pensata**, v. 9, n. 2, 2020.

DOS SANTOS, Ítalo Brasileiro, BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael. Marketing digital e delivery no contexto da pandemia Covid-19. **Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR**, v. 14, n. 23, p. 1-20, 2023.

DRUCK, Flory. **Tendências para o mercado de delivery para 2022**. 2022 Delivery Much. Disponível em: Disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/tendenciaspara-o-mercado-de-delivery-para-2022/>. Acesso em: 28 set. 2022.

ELLITE, digital, **Benefícios de um site**: Saiba quais os benefícios em ter um site para a sua empresa. 2021. Disponível em: <https://www.ellitedigital.com.br/post/saiba-quais-os-beneficios-em-ter-um-site-para-a-sua-empresa>. Acesso em 10 nov. 2022.

FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

GOERZIG, D. BAUERNHNS T. T. (2018). **Enterprise Architectures for the Digital Transformation in SmallandMedium-sizedEnterprises**. Página, 540–545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>. Acesso em 10 nov. 2022

GOOGLE, INC. Google. Maps. Disponível em: <http://code.google.com/apis/maps/documentation/directions/>. Acesso em: junho de 2024

GREINER, Larry. La Evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones. 1972.

GREGORINI, Gizeli dos Santos. **Estratégia competitiva no mercado de bebidas: estudo de caso na companhia de bebidas das Américas – AMBEV**. 2006, 69 f. Monografia (curso de graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

GUEDES, Daniel. **Marketing para Restaurantes: Salão Cheio, Delivery bombando e mais rentabilidade**. 1 ed, 2019, 60 f.

HANKS, S. H.; CHANDLER, G. N. Padrões de especialização funcional em alta tecnologia emergente. *Revista de Gestão de Pequenas Empresas*, Washington, v. 32, n. 2, p. 23-36, 1994.

KLEIN V. TODESCO J. **COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation**. 2020. *Knowledge and Process Management*, Página 117–133. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>. Acesso em 11 nov. 2022.

MACHADO, Amelia. **O que é pesquisa qualitativa?** 2021. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/o-que-%C3%A9-pesquisa-qualitativa>. Acesso em: 18 out. 2022.

MEDEIROS, Belkarla Maria Azevedo. **Impacto econômico-financeiro das estratégias de mix de produtos e de inovação tecnológica como vantagem competitiva: estudo de caso na AMBEV no período de 2019 a 2021**. 2022. 30f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

MENDONÇA, Herbert Garcia. E-commerce. **Revista de Inovação, Projetos e Tecnologias**, v.4, n. 2, p. 240-251, 2016.

MILLER, Danny; FRIESEN Peter. **Um estudo longitudinal do ciclo de vida corporativo**. *Ciência da Administração*, global, v. 30, n. 10; p. 1.1.61, 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MULLER, Vilma Nilda. E-commerce: vendas pela internet. **Fundação Educacional do Município de Assis**, 2013. 43 f. Monografia (curso de graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2013.

OLIVEIRA, Willams da Conceição de; MONTE-MOR, Danilo Soares. **A Influência do Ciclo de Vida Organizacional na Violação de Covenants Financeiros**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 24, p. 708-722, 2022.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. **As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação**. Revista Linhas, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023. DOI: 10.5965/1984723824552023210. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>. Acesso em: 19 maio. 2024.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. **Ciclos de vida organizacionais e mudança de critérios de eficácia: Ciência da Administração**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RODRIGUES, Felipe Luiz de Souza. Análise da tendência do serviço de delivery e como um plano de negócios pode colaborar em sua praticidade. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2019.

ROXO, Betina. **Os desafios da Ambev em tempos de coronavírus**. 7 ago. 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/os-desafios-da-ambev-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. Editora CLA, 2007.

SILVA, Thais de Carvalho. **Estratégias de marketing digital voltadas a comercialização de alimentos: Uma análise do perfil do consumidor de aplicativos de Fast Food**. 2020. 30 f. Monografia (curso de bacharelado em Administração) – Centro Universitário Evangélica, Goiânia, 2020.

SEBRAE. **Como maximizar o potencial do delivery**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-maximizar-o-potencial-do-delivery,4d849fa6bd2d0810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Em%20alguns%20casos%2C%20o%20delivery,esse%20h%C3%A1bito%20deve%20se%20manter>. Acesso em: 27 set. 2022.

SEBRAE. **Delivery para restaurantes**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/delivery-para-restaurantes,20a97b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 set. 2022.

SEBRAE. O crescimento dos apps nos serviços de delivery. 2022. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/o-crescimento-dos-apps-nos-servicos-de-delivery/#:~:text=O%20uso%20de%20aplicativos%20digitais,neg%C3%B3cios%20no%20ramo%20de%20alimenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 01 de jul. de 2024.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patricia Aparecida Fernandes; ALVA RELI, Luciani Vieira Gomes. **Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório**. Janus, Lorena, v. 8, n. 13, p. 45-57, jul., 2011.

TAVARES, Bruno Pereira. **Experiência de compra on-line: uma análise da plataforma Zé Delivery**. 2024, 64 f. Monografia (curso de graduação em Biblioteconomia e Comunicação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

TERRA. **Com distanciamento social, cresce o consumo de deliverys**. 2021. Terra. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/com-distanciamento-social-cresce-o-consumo-de-deliverys,292202e02560f2fbb79b087a310d66c1qerdtal.html>. Acesso: 28 de set. 2022.

VALENTE, Jonas. **Pesquisa revela aumento de pedidos de comida por app durante pandemia**. 2021. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-12/pesquisa-revela-aumento-de-pedidos-de-comida-por-app-durante-pandemia>. Acesso em 28 de set. 2022.

VOLPATO, Bruno. **Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2022, com insights e materiais**. Resultados Digitais, v. 23, 2022.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001. Disponível em: [http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento\\_metodologia.pdf](http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf). Acesso em: 9 jun. 2023

ZAMBARDA, Andrea Bencke; VORTMANN, Larissa Elisa. A sucessão familiar em pequenas empresas. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 24, n. 1, p. 87-98, 2020.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional: uma revisão de literatura**. O portal dos psicólogos. 2008. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/A0441.pdf>. Acesso em 19 de maio de 2024