

ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE

Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional

Tese apresentada
à Escola de Engenharia de São Carlos
da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção

Área de concentração:
Economia, Organização e Conhecimento

Orientador: Prof. Associado
Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
Julho/2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

A345f Albuquerque, Alexandre Farias
Fatores de mortalidade de pequenas empresas :
análise de empresas do setor varejista a partir do
ciclo de vida organizacional / Alexandre Farias
Albuquerque; orientador Edmundo Escrivão Filho. São
Carlos, 2013.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2013.

1. Pequena empresa. 2. Fatores de mortalidade. 3.
Ciclo de vida. 4. Estágios de desenvolvimento. I.
Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE**.

Título da tese: "Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional".

Data da defesa: 30/08/2013

Comissão Julgadora:

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EEESC)

Prof. Associado **Fábio Müller Guerrini**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EEESC)

Prof. Dra. **Ana Cláudia Fernandes Terence**
(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" UNESP-Araraquara)

Prof. Dr. **Paulo Sérgio Miranda Mendonça**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEA-RP/USP)

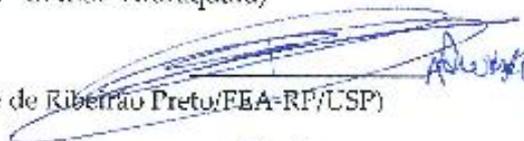
Prof. Dra. **Hilka Pelizza Vier Machado**
(Universidade Estadual de Maringá/UEM)

Resultado:

Escola Engenharia
APROVADO

Aprovado

Aprovado



APROVADO - APROVADO

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Prof. Titular **Luiz César Ribeiro Carpinetti**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Titular **Denis Vinícius Coury**

DEDICATÓRIA

“Que posso eu oferecer a Deus, o Senhor, por tudo de bom que me tem feito”?

(Salmos 116.12)

Para
Jarbas e Margarida,
Ana Cláudia,
Antonieta,
Adriano,
André e Ângela.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua infinita bondade e misericórdia.

À minha amada esposa, Ana Cláudia, e à querida mãe-sogra, Antonieta, pelo amor e dedicação.

Aos meus pais, Jarbas e Margarida, exemplos para minha vida.

Ao meu amigo e professor Edmundo, pelo seu exemplo de humildade e companheirismo. Orientador presente e dedicado, que não mediu esforços para o meu crescimento como pessoa e pesquisador, muito obrigado pela sua enorme paciência e compreensão.

Aos proprietários, dirigentes e gerentes das empresas participantes da pesquisa, pela boa vontade para ajudar o pesquisador.

Aos professores Paulo Miranda, Fábio Guerrini, Ana Cláudia Terence e Hilka Machado, pelas contribuições durante o exame de qualificação e a defesa de doutorado.

À prof^a Angela Cristina Giampetro do Centro Cultural da USP São Carlos, pelo abstract.

À prof^a Marlene Durigan, pela revisão gramatical.

Ao meu amigo Fábio Bonassi, pelo acesso aos empresários durante as atividades do SEBRAE São Carlos/Araraquara.

Ao Fábio Bonassi, Maurício Terence, Rita Amato e Vera Martins, pela indicação das empresas participantes.

Aos colegas do GEOPE: Caroline, Cíntia, Daniela, Fábio, Heloísa, Humberto, Jair, Lie, Luiz, Kris, Marcelo, Paulo, Rodrigo, Sérgio Gromik e Tiago, pelo apoio e amizade.

Aos professores Sérgio Perussi Filho, Lie Yamanaka, José Henrique Andrade e Sérgio Gromik, pelas sugestões para minimizar a mortalidade de pequenas empresas.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção/EESC: Sueli, Luiz Fernando, Vanessa, Saulo, Laura, Talita, Juliana, Jessyca, Thais e Celso, pelo suporte para elaboração da tese.

Aos irmãos da Primeira Igreja Batista em São Carlos e Três Lagoas, pelas orações e amizade.

Ao Pr. Jarbas Valentim, amigo sempre presente.

Aos colegas dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFMS, que assumiram alguns compromissos em meu lugar.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela minha licença das atividades de docência para cursar o doutorado.

À Universidade de São Paulo/USP, pela oportunidade de realização do curso de doutorado e pela infraestrutura disponível.

RESUMO

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional.** 2013. 339f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

Com o objetivo de descrever os fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento das pequenas empresas, esta pesquisa foi realizada em seis empresas: duas em atividade, uma encerrada por vontade da proprietária-dirigente e três empresas que foram vendidas por insuficiência de capital. Apesar da relevância social e econômica das micro e pequenas empresas, seu ciclo de vida costuma ser interrompido prematuramente. As pesquisas sobre mortalidade ignoram as características típicas das pequenas empresas e o estágio do ciclo de vida no momento do encerramento. Esta pesquisa usou a abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas e documentos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo indutiva. Constatou-se que a mortalidade da pequena empresa pode ser influenciada por suas especificidades, pois são revelados os problemas típicos de cada estágio e, conseqüentemente, os fatores que podem ou não contribuir para o encerramento da empresa. Quanto aos estágios do ciclo de vida, sua duração também é diferente de uma empresa para outra, ainda que as especificidades sejam semelhantes no estágio. Os fatores determinantes do encerramento das pequenas empresas manifestaram-se de forma diferente nos três estágios iniciais da pequena empresa: gênese, existência e sobrevivência. A importância dos fatores de mortalidade nas empresas do setor de vestuário pode variar de um estágio para outro, indicando que a relevância de um fator pode ser alterada à medida que a empresa se desenvolve. A manifestação de um fator pode ser benéfica em determinada fase do ciclo de vida e prejudicial em outra fase. A descrição dos fatores pode contribuir efetivamente para melhorar a eficácia da gestão empresarial, dependendo, para tanto, de treinamento adequado de empresários nos problemas típicos do estágio de desenvolvimento de sua empresa, de políticas públicas de fomento ao fortalecimento da pequena empresa e de pesquisas futuras pelo aprofundamento do estudo dos fatores relevantes de cada estágio.

Palavras-chave: pequena empresa, fatores de mortalidade, ciclo de vida, estágios de desenvolvimento.

ABSTRACT

ALBUQUERQUE, A. F. **Factors of small businesses mortality:** analysis of enterprises in the retailing sector from their organizational life cycle. 2013. 339f. Thesis (doctoral). Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2013.

This thesis describes the mortality factors in the development stages of small businesses. Despite the socioeconomic relevance of small businesses, their life cycles are commonly interrupted prematurely. Researches on the mortality of small businesses have ignored the typical features of these companies, as well as their life cycle stage in their closing moment. This research was developed in six companies: two operating companies, one company closed by the owner-manager's desire and three sold due to lack of capital. The qualitative approach was used and the data were collected through interviews and documents analyzed through inductive content analysis technique. The results show that the mortality factors can be influenced by specificities of small businesses because the typical problems of each stage are revealed, hence the factors that may or may not contribute towards closing the enterprises. Regarding the life cycle stages, the duration of the stages also differs from one enterprise to another, even if the specificities are similar. The determining factors of closure of small businesses are expressed in different ways during the three initial stages: genesis, existence and survival. The importance of mortality factors in companies in clothing sectors may vary from one stage to another, indicating that the relevance of one factor can be altered as the company develops. A certain factor can be beneficial in one stage of life cycle and detrimental in another. The description of the factors can improve the effectiveness of the business management, depending on the appropriate training of entrepreneurs in typical problems of development stages in their companies, on the public policies that empower small businesses and on future researchers by the deepening of the study of relevant factors of each stage.

Key words: small business, mortality factor, life cycle, the stages of development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Especificidades de gestão da pequena empresa	33
Figura 2 – Organograma da empresa ‘B’	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação pelo número de empregados e faturamento.....	28
Quadro 2. Critérios qualitativos para classificar pequena empresa.....	29
Quadro 3. Os estágios do tamanho de uma empresa	30
Quadro 4. Especificidades da pequena empresa.....	32
Quadro 5. Especificidades do dirigente	35
Quadro 6. Especificidades estruturais da pequena empresa	37
Quadro 7. Recursos e demandas dos grupos de interesse.....	41
Quadro 8. Elementos externos que causam incertezas	41
Quadro 9. Fontes bibliográficas do tema “sucesso e encerramento de MPEs”	45
Quadro 10. Fatores de mortalidade das categorias “dirigente” e “empresa”	46
Quadro 11. Fatores relacionados às áreas funcionais	54
Quadro 12. Fatores de mortalidade da categoria “ambiente”	58
Quadro 13. Fontes bibliográficas do CVO	65
Quadro 14. Síntese dos estágios dos modelos de ciclo de vida organizacional	69
Quadro 15. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “dirigente”	70
Quadro 16. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “empresa”	71
Quadro 17. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “ambiente”.....	72
Quadro 18. Fatores de mortalidade considerando os estágios do ciclo de vida	74
Quadro 19. Operacionalização dos fatores de mortalidade	89
Quadro 20. Passos da análise de conteúdo de Graneheim e Lundman (2004).....	92
Quadro 21. Importância dos fatores da categoria dirigente nos estágios do CV (EA).....	124
Quadro 22. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EA).....	128
Quadro 23. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EA).....	130
Quadro 24. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EB)	157
Quadro 25. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EB)	162
Quadro 26. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EB).....	164
Quadro 27. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EC)	180
Quadro 28. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EC)	183
Quadro 29. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EC).....	185
Quadro 30. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (ED)	199
Quadro 31. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (ED).....	202
Quadro 32. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (ED).....	203

Quadro 33. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EE).....	218
Quadro 34. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EE).....	220
Quadro 35. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EE)	221
Quadro 36. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EF).....	240
Quadro 37. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EF).....	244
Quadro 38. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EF)	245
Quadro 39. Estágios percorridos pelas empresas	248
Quadro 40. Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “dirigente”	251
Quadro 41. Fatores de mortalidade na categoria dirigente que necessitam de alto monitoramento.....	257
Quadro 42. Intensidade dos fatores tecnologia, estrutura e planejamento (empresa)	259
Quadro 43. Intensidade dos recursos funcionais da categoria “empresa”	263
Quadro 44. Fatores de mortalidade na categoria empresa que necessitam de alto monitoramento.....	273
Quadro 45. Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “ambiente”	275
Quadro 46. Fatores de mortalidade na categoria ambiente que necessitam de alto monitoramento.....	280
Quadro 47. Especificidades dos dirigentes da empresa A.....	320
Quadro 48. Especificidades de organização e de recursos da empresa A	322
Quadro 49. Especificidades do ambiente da empresa A	323
Quadro 50. Especificidades das dirigentes da empresa B	324
Quadro 51. Especificidades de organização e de recursos da empresa B	326
Quadro 52. Especificidades do ambiente da empresa B.....	327
Quadro 53. Especificidades das dirigentes da empresa C	328
Quadro 54. Especificidades de organização e de recursos da empresa C	329
Quadro 55. Especificidades do ambiente da empresa C.....	330
Quadro 56. Especificidades dos dirigentes da empresa D.....	331
Quadro 57. Especificidades de organização e de recursos da empresa D	332
Quadro 58. Especificidades do ambiente da empresa D	333
Quadro 59. Especificidades da dirigente da empresa E.....	334
Quadro 60. Especificidades de organização e de recursos da empresa E.....	335
Quadro 61. Especificidades do ambiente da empresa E.....	336
Quadro 62. Especificidades das dirigentes da empresa F.....	337

Quadro 63.Especificidades de organização e de recursos da empresa F.....	338
Quadro 64.Especificidades do ambiente da empresa F	339

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISC – Associação Comercial e Industrial de São Carlos

CEF – Caixa Econômica Federal

CLC – Ciclo de vida da competência

CV – Ciclo de vida

CVO – Ciclo de vida organizacional

EA – Empresa A

EB – Empresa B

EC – Empresa C

ED – Empresa D

EE – Empresa E

EF – Empresa F

GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDN – Ideia de negócio

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PEs – Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SBA – Small Business Administration

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE/NA – SEBRAE Nacional

SEBRAE/SP – SEBRAE São Paulo

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

TI – Tecnologia da Informação

US – Unidade de Significado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Caracterização do tema da pesquisa	20
1.2 Formulação do problema da pesquisa.....	21
1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa.....	22
1.4 Relevância do tema da pesquisa	22
1.5 Estrutura do trabalho.....	24
2 AS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES	27
2.1 Classificação quantitativa e qualitativa das empresas	28
2.2 Especificidades de gestão da pequena empresa.....	31
2.2.1 Especificidades do dirigente	32
2.2.2 Especificidades de organização	36
2.2.3 Especificidades do ambiente.....	40
2.3 Considerações finais do capítulo	43
3 FATORES DE MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS.....	45
3.1 Fatores de mortalidade: categoria dirigente.....	45
3.2 Fatores de mortalidade: categoria empresa.....	52
3.3 Fatores de mortalidade: categoria ambiente	57
3.4 Considerações finais do capítulo	64
4 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	65
4.1 Estágios de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional (CVO).....	65
4.2 Relação entre fatores de mortalidade e os estágios do CVO	73
4.3 Considerações finais do capítulo	83
5 MÉTODOS DA PESQUISA	85
5.1 Caracterização da pesquisa	85
5.2 Questões de pesquisa	87
5.3 Variáveis de pesquisa.....	87
5.4 Técnica de coleta de dados	88
5.5 Técnica de análise de dados.....	89
5.6 Etapas do trabalho de campo	91
5.7 O setor de comércio varejista.....	94
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
6.1 A empresa A	95

6.1.1	Descrição da empresa	95
6.1.2	Especificidades da empresa A no ciclo de vida	98
6.1.2.1	Especificidades do dirigente	98
6.1.2.2	Especificidades da empresa	103
6.1.2.3	Especificidades do ambiente.....	115
6.1.3	Importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida.....	120
6.1.3.1	Fatores de continuidade da categoria dirigente.....	120
6.1.3.2	Fatores de continuidade da categoria empresa	123
6.1.3.3	Fatores de continuidade da categoria ambiente	128
6.2	A empresa B	130
6.2.1	Descrição da empresa	131
6.2.2	Especificidades da empresa B no ciclo de vida	133
6.2.2.1	Especificidades das dirigentes	134
6.2.2.2	Especificidades da empresa	139
6.2.2.3	Especificidades do ambiente.....	152
6.2.3	Importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida.....	155
6.2.3.1	Fatores de continuidade da categoria dirigente.....	155
6.2.3.2	Fatores de continuidade da categoria empresa	157
6.2.3.3	Fatores de continuidade da categoria ambiente	162
6.3	A empresa C	164
6.3.1	Descrição da empresa	165
6.3.2	Especificidades da empresa C no ciclo de vida	166
6.3.2.1	Especificidades do dirigente	167
6.3.2.2	Especificidades da empresa	169
6.3.2.3	Especificidades do ambiente.....	175
6.3.3	Importância dos fatores de mortalidade nos estágios do ciclo de vida.....	178
6.3.3.1	Fatores de mortalidade da categoria dirigente	178
6.3.3.2	Fatores de mortalidade da categoria empresa	180
6.3.3.3	Fatores de mortalidade da categoria ambiente.....	183
6.4	A empresa D	185
6.4.1	Descrição da empresa	186
6.4.2	Especificidades da empresa D no ciclo de vida	187
6.4.2.1	Especificidades do dirigente	187

6.4.2.2	Especificidades da empresa	189
6.4.2.3	Especificidades do ambiente.....	196
6.4.3	Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida	197
6.4.3.1	Fatores de mortalidade da categoria dirigente	198
6.4.3.2	Fatores de mortalidade da categoria empresa	199
6.4.3.3	Fatores de mortalidade da categoria ambiente.....	202
6.5	A empresa E	203
6.5.1	Descrição da empresa	204
6.5.2	Especificidades da empresa E no ciclo de vida	205
6.5.2.1	Especificidades do dirigente	205
6.5.2.2	Especificidades da empresa	208
6.5.2.3	Especificidades do ambiente.....	213
6.5.3	Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida	216
6.5.3.1	Fatores de mortalidade da categoria dirigente	216
6.5.3.2	Fatores de mortalidade da categoria empresa	218
6.5.3.3	Fatores de mortalidade da categoria ambiente.....	220
6.6	A empresa F.....	221
6.6.1	Descrição da empresa	222
6.6.2	Especificidades da empresa F no ciclo de vida.....	223
6.6.2.1	Especificidades do dirigente	223
6.6.2.2	Especificidades da empresa	228
6.6.2.3	Especificidades do ambiente.....	235
6.6.3	Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida	237
6.6.3.1	Fatores de continuidade da categoria dirigente.....	238
6.6.3.2	Fatores de continuidade da categoria empresa	240
6.6.3.3	Fatores de continuidade da categoria ambiente	243
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	247
7.1	Ciclo de vida das empresas	247
7.2	Importância dos fatores de mortalidade da categoria dirigente	250
7.3	Importância dos fatores de mortalidade da categoria empresa	257
7.4	Importância dos fatores de mortalidade da categoria ambiente.....	271
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	281
8.1	Principais descobertas.....	281

8.2 Sugestões para minimizar a mortalidade de pequenas empresas.....	286
8.3 Limitações e pesquisas futuras	293
8.4 Impressões pessoais	294
REFERÊNCIAS	297
APÊNDICE A – Informações dos artigos do tema mortalidade	307
APÊNDICE B – Termo de concordância e questionário	316
APÊNDICE C – Tempo de duração das entrevistas, transcrições e análise de conteúdo.....	319
APÊNDICE D – Síntese das especificidades das empresas pesquisadas.....	320

1 INTRODUÇÃO

Motta e Pereira (2004) acreditavam, na década de 1980, que os sistemas sociais desorganizados, entre eles as pequenas empresas, tendiam a desaparecer, dando lugar às grandes empresas, ao Estado moderno, aos clubes, às escolas, às igrejas e às associações de classe. As organizações iriam dominar o panorama social contemporâneo.

A despeito do domínio social das organizações, as pequenas empresas não desapareceram, e ganharam importância. Assumiram um papel significativo no desenvolvimento econômico, particularmente das pequenas regiões geográficas, e, em muitos casos, têm atuado como parceiras no desenvolvimento das grandes empresas. (JULIEN, 1997). Algumas razões contribuíram para o resgate da relevância do papel da pequena empresa nas décadas de 1970/80: o esgotamento de um determinado padrão de industrialização baseado em grandes empreendimentos que exigiam a participação financeira de instituições internacionais ou dos governos (MACULAN, 2005); a tendência à segmentação de uma parte crescente dos mercados, isto é, “a multiplicação das modas ou dos diferentes grupos de consumidores” (JULIEN, 1997, p.53); “o desenvolvimento de novas tecnologias informatizadas bem mais abertas às necessidades das pequenas firmas ou da produção em pequena escala” (JULIEN, 1997, p.54); o potencial, pequeno em número, mas valioso em competitividade, de criação de empresas cujas atividades são voltadas para a transformação de resultados de pesquisa científica em produtos novos e economicamente lucrativos (MACULAN, 2005); as profundas transformações organizacionais iniciadas pelas corporações para recuperar a agilidade no mercado e diminuir os custos operacionais. As empresas enfrentavam uma competição cada vez mais acirrada (JULIEN, 1997; MACULAN, 2005); as mudanças ocorridas no mercado de trabalho: jovens nascidos nos anos 1950 em busca de empregos que não existiam e o aumento de mães trabalhadoras que encontraram na pequena empresa a flexibilidade que precisavam (JULIEN, 1997); a política de desregulamentação dos governos em vários mercados (JULIEN, 1997); enfim, o suporte dos governos às pequenas empresas em diversos níveis, mesmo que sendo há pouco tempo. (JULIEN, 1997).

O redescobrimento das pequenas empresas está relacionado às grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, que mudaram as formas de produzir, distribuir e administrar das grandes organizações, levando a novas relações entre as empresas, entre as empresas e trabalhadores e entre as empresas e outras instituições. Impulsionadas pelas transformações do ambiente, as mudanças estratégicas das grandes organizações, visando

diminuir e compartilhar riscos e eliminar ou dividir custos, contribuíram para a criação de novos espaços destinados à pequena empresa. (SOUZA, 1995).

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

1.1 Caracterização do tema da pesquisa

Apesar da revalorização da pequena empresa nas décadas de 1970 e 1980 em âmbito mundial, essas empresas apresentam uma taxa de mortalidade elevada, ocasionando altas perdas para a sociedade. Entender os fatores que causam o encerramento das pequenas empresas é um desafio da pesquisa científica e uma grande contribuição à sociedade.

Não existe uma especificação dos fatores de mortalidade universalmente aceita pelos pesquisadores. Muitos têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou encerramento das empresas, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área. (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010, 2011). Normalmente, o sucesso e o fracasso são estudados simultaneamente, pois existem aspectos que estão relacionados à possibilidade de êxito e, inversamente, ao fracasso. (MACHADO; ESPINHA, 2005).

De maneira geral, os fatores que levam uma empresa à mortalidade apresentam duas classificações gerais: a primeira especifica os fatores internos e externos; a segunda, fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente. (BRUDERL; PREISENDORFER; ZIEGLER, 1992; GRAPEGGIA *et al.*, 2008; MACHADO; ESPINHA, 2005; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STEN, 1998; ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999).

Os fatores internos são aqueles relacionados diretamente ao empresário: características individuais, habilidades gerenciais, entre outros. Os fatores externos são condições ou forças que estão fora do controle do empresário: economia, regulação governamental, entre outros. (ROGOFF; LEE; SUH, 2004).

Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente, correspondem, respectivamente, aos fatores pessoais (intenção, habilidade, motivação), aos recursos das áreas funcionais e às forças conjunturais (MACHADO; ESPINHA, 2005). Observando as

definições, percebe-se que os fatores internos correspondem aos fatores relacionados ao dirigente e à empresa; os fatores externos, aos fatores ambientais.

Embora a literatura sobre os fatores de mortalidade já tenha feito o esforço de classificação acima mencionado, a contribuição ao entendimento da mortalidade das empresas pode ser ainda ampliada, particularmente no caso das pequenas, compreendendo em que fase do seu desenvolvimento esses fatores se manifestam.

Assim, o tema central desta pesquisa são os fatores de mortalidade de pequenas empresas. Para uma melhor compreensão das razões do encerramento das atividades, os fatores de mortalidade são examinados à luz das especificidades das empresas de pequeno porte e de seus estágios de desenvolvimento.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

A bibliografia sobre os fatores determinantes do sucesso e do encerramento de pequenas empresas é limitada, como também os estudos empíricos, o que reflete a dificuldade da investigação do tema. Os estudos longitudinais, que demandam muito tempo e resultam em melhores avaliações, são escassos. (LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; PERRY 2001; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STROTMANN, 2007).

Além da carência de estudos empíricos e longitudinais, as pesquisas sobre a mortalidade de pequenas empresas ignoram as características típicas ou especificidades dessas empresas, como também o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra, isto é, o momento da descontinuidade da empresa. (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010, 2011).

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

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) que identificam diferenças administrativas e organizacionais em razão do estágio de desenvolvimento em que a empresa

se encontra também concorrem para distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nos primeiros estágios, ou seja, nas empresas pequenas. Portanto, presume-se que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a Administração, até agora pouco abordados (ESCRIVÃO FILHO, 2006), sobretudo aqueles relacionados aos fatores de mortalidade de pequenas empresas.

Considerando o contexto apresentado, é preciso, para tentar entender melhor a atuação desses fatores de mortalidade, trabalhar com as características típicas dessas empresas e especificar melhor em qual estágio de seu desenvolvimento os fatores ocorrem. Assim, esta pesquisa procura responder à seguinte indagação: *Como os fatores de mortalidade manifestam-se nos diferentes estágios de desenvolvimento da pequena empresa?*

1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é *descrever os fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento das pequenas empresas*. Espera-se, com essa descrição, alcançar avaliação mais precisa sobre o momento da atuação de cada um dos fatores de mortalidade, o que permitirá foco mais preciso nos problemas típicos (presença dos fatores de mortalidade) de cada fase do desenvolvimento. Em consequência, espera-se aumentar a eficácia, tanto das futuras pesquisas pela especialização do estudo dos fatores relevantes de cada fase, como da gestão empresarial, por meio do treinamento adequado de empresários nos problemas típicos da fase de desenvolvimento de sua empresa.

Os objetivos específicos são:

- Identificar, na bibliografia da área, e caracterizar: as especificidades da pequena empresa; os estágios de desenvolvimento da pequena empresa; os fatores de mortalidade da pequena empresa;
- Compreender a relação entre os fatores de mortalidade, as especificidades e os estágios de desenvolvimento;
- Descrever, com mais precisão, o momento de manifestação dos fatores de mortalidade e os problemas típicos de cada estágio de desenvolvimento que precisam de solução por parte do proprietário-dirigente da pequena empresa;
- Contribuir para a construção de uma teoria administrativa da pequena empresa que desenvolva ferramentas de gestão adequadas a essa categoria de empresas.

1.4 Relevância do tema da pesquisa

A relevância socioeconômica das pequenas empresas é conhecida e reconhecida em todo o mundo. Sua predominância é universal, correspondendo a 95% de todos os

estabelecimentos no mundo. (DAY, 2000). As pequenas empresas representam 99,7% das empresas americanas, 96% dos negócios não agrícolas na Austrália, e, na União Europeia, apenas 1% dos negócios têm mais de 50 funcionários. São vistas como máquinas do crescimento econômico, incubadoras de inovação e a solução para décadas de persistente desemprego. (CARTER; AUKEN, 2006; MORRISON; BREEN; ALI, 2003).

As micro e pequenas empresas (MPes) constituem, no Brasil, 98% das 5,1 milhões de empresas existentes, geram 53% dos empregos com carteira assinada, contribuem com 20% do PIB e respondem por 2,7% das exportações nacionais. (SEBRAE-SP, 2012). Apesar da importância das pequenas empresas, o índice de mortalidade nesse segmento continua alto, acarretando grandes perdas para a sociedade. De cada 100 empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2003, apenas 42 (quarenta e duas) sobreviveram até o ano de 2007; 27 (vinte e sete) não conseguiram completar nem um ano de vida após a abertura. Só no Estado de São Paulo, no ano de 2008, 84 mil empresas foram fechadas, gerando uma perda de 364 mil ocupações e 19,6 bilhões de reais. (SEBRAE-SP, 2012a).

O alto índice de mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno exclusivamente brasileiro. A cada ano, nos Estados Unidos, 500 mil empresas iniciam suas atividades; 2/3 sobrevivem pelo menos dois anos e 50% chegam aos quatro anos. No Chile, menos de 42% chegam aos cinco anos e menos de 50% sobrevivem por 10 anos (LUSSIER; HALABI, 2010). Na África do Sul, 40% das novas empresas morrem em seu primeiro ano, 60% no segundo ano e 90% em dez anos de existência. (SCHEERS, 2011).

Existe uma desproporção entre as taxas de criação e encerramento de empresas. Há uma tendência das micro e pequenas empresas ao encerramento, especialmente nos primeiros anos de vida (LUSSIER; PFEIFER, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2007; MIZUMOTO et al., 2008; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007), gerando grandes perdas de natureza financeira e não financeira aos envolvidos no empreendimento

Em vista do papel socioeconômico das pequenas empresas e da alta taxa de mortalidade da qual são vítimas, vários pesquisadores têm buscado estudar os fatores que contribuem para o sucesso ou encerramento dessas empresas. É um tema novo, de recente interesse, conceitualmente subdesenvolvido, com construções frequentemente contestadas, mas também, frequentemente, oportunas ou viáveis. (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009).

O propósito dos estudos é oferecer aos proprietários-dirigentes de pequenas empresas o conhecimento necessário para administrá-las de forma eficaz, como também auxiliar

governos e instituições públicas e privadas de fomento na formulação de suas políticas de apoio à sobrevivência, fortalecimento e crescimento dessa categoria de empresas. Ainda que o número de pesquisas e publicações sobre os fatores de mortalidade tenha aumentado nos últimos anos, existem aspectos ainda não explorados:

- A carência de estudos empíricos e longitudinais sobre o tema;
- O exame das especificidades que diferenciam pequena e grande empresa;
- A utilização da teoria do ciclo de vida, visando identificar as características da empresa no momento do encerramento das atividades. Segundo Escrivão Filho (2006, p.88) os estudos sobre ciclo de vida “abriram a primeira brecha para colocar a cunha da teoria da pequena empresa”.

Outros três motivos também justificam esta pesquisa:

- A falta de um banco de dados que organize as informações sobre o encerramento das empresas com um detalhamento suficiente para pesquisas nessa área (MACHADO; ESPINHA, 2007);
- A falta de um entendimento uniforme sobre o termo *failure*. Esse termo apresenta várias definições ou significados – morte, saída, fracasso, falência, insolvência, descontinuidade de propriedade ou do negócio (EVERETT; WATSON, 1998; MACHADO; ESPINHA, 2005; MACHADO; ESPINHA, 2007; STEN, 1998) –, o que dificulta a descoberta dos verdadeiros motivos que levam o empresário a interromper o negócio ou as atividades da empresa, seja por não conseguir sobreviver economicamente, seja por razões voluntárias;
- A concentração da teorização e do trabalho empírico na pequena proporção de empresas que crescem (STOREY, 2011).

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo, “Introdução”, projeta-se a pesquisa a partir da formulação do problema, da declaração do objetivo e da justificativa do tema pesquisado.

O capítulo 2, “As pequenas empresas e suas especificidades”, apresenta os principais critérios utilizados para classificar essas empresas e suas características típicas (especificidades), que vão exercer influência no dia a dia da sua administração.

No capítulo 3, “Fatores de mortalidade”, são descritas e explicadas as três categorias de fatores identificadas na bibliografia: categoria dirigente, categoria empresa e categoria ambiente. Os quarenta e dois fatores identificados foram ordenados nas três categorias.

O capítulo 4, “Ciclo de vida organizacional”, identifica e caracteriza os estágios iniciais de desenvolvimento das empresas – gênese, existência e sobrevivência – e descreve os fatores de mortalidade em cada um desses estágios de acordo com a sua importância para contribuir para o encerramento das pequenas empresas.

No capítulo 5, “Métodos da pesquisa”, descreve-se passo a passo como a pesquisa empírica foi realizada. A pesquisa é de natureza qualitativa e busca estudar profundamente mais de uma empresa, de forma a conseguir amplo e detalhado conhecimento sobre os fatores de mortalidade das pequenas empresas nos estágios do CVO.

O capítulo 6, “Análise dos dados”, apresenta as especificidades e os fatores determinantes da mortalidade das empresas nos estágios do CVO, ou da continuidade, que emergiram da aplicação da técnica de análise de conteúdo aos dados obtidos nas entrevistas com os dirigentes-proprietários.

No Capítulo 7, “Discussão dos resultados”, os conceitos abordados na revisão da teoria sobre o tema CVO e fatores de mortalidade são confrontados com o resultado da análise dos dados empíricos coletados nas entrevistas.

O capítulo 8, “Considerações finais”, apresenta os principais resultados da pesquisa, faz sugestões para minimizar a mortalidade de pequenas empresas, indica as limitações da pesquisa, registra as impressões do pesquisador e sugere pesquisas futuras.

2 AS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES

Este capítulo discute as características típicas (especificidades) que tornam as pequenas empresas diferentes das grandes empresas. Assim como uma criança não é um adulto em miniatura, a pequena empresa não é uma grande empresa que ainda não cresceu.

É comum encontrar, na literatura, referências à pequena empresa como pequena organização. Mas será que “empresa” e “organização” têm o mesmo significado?

Segundo Escrivão Filho (2009), “empresa” é um conceito jurídico, abstrato, de um fenômeno econômico, material. É o exercício de uma atividade produtiva. A empresa somente nasce quando se inicia a atividade sob a orientação do empresário, que reúne bens e pessoal para a finalidade de produzir, ou comercializar, bens e serviços para atender as necessidades de pessoas e, finalmente, obter lucro dessa atividade. A produção e a entrega do produto aos consumidores com propósito de lucro esclarecem a noção de “exercício de uma atividade” como sendo empresa (Informação verbal) ¹.

“Organização”, por seu turno, é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções, independente de determinadas pessoas. “É um sistema de atividades precisamente planejadas para a consecução de um objetivo estabelecido”; é uma entidade autônoma com relação aos indivíduos e aos grupos que dela fazem parte. Embora sejam as pessoas que fazem o sistema funcionar, a organização não depende de nenhuma delas em particular. (ESCRIVÃO FILHO, 2009) (Informação verbal) ².

Para Motta e Bresser-Pereira (2004, p.6), “um sistema social é ou não organização na medida em que é burocraticamente organizado”. Em outras palavras, significa dizer que uma organização burocrática é um sistema social racional, em que a divisão do trabalho é realizada de acordo com os fins a que se visa. Dessa forma, o que diferencia a organização dos outros sistemas sociais é a racionalidade: “O critério que distingue o ato racional do irracional é sua coerência em relação aos fins visados” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p.8). São três as características que traduzem o caráter racional das organizações: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo de seus administradores.

As definições de “empresa” e “organização” mostram significados diferentes, e este pode ser o ponto de partida para diferenciar as pequenas das grandes empresas. Ainda que a grande e a pequena sejam empresas, no sentido econômico de produção e transação de

¹ Informação fornecida por Edmundo Escrivão Filho na disciplina Gestão de Pequenas Empresas, em 2009.

² Informação fornecida por Edmundo Escrivão Filho na disciplina Gestão de Pequenas Empresas, em 2009.

mercadorias com lucro, elas diferem na forma de dispor os trabalhadores, os recursos materiais, os processos e as relações entre administração e administrados. A pequena empresa não é burocrática ou formalmente organizada; conseqüentemente, sua gestão não deveria ser similar à das grandes empresas, ou seja: não deveria seguir os mesmos princípios.

As duas seções seguintes descrevem as características típicas da pequena empresa, isto é, as especificidades que as diferenciam das grandes empresas organizadas. A compreensão dessas especificidades é o ponto de partida para aperfeiçoar a sua administração.

2.1 Classificação quantitativa e qualitativa das empresas

A classificação quantitativa e qualitativa também ajuda a diferenciar a pequena da grande empresa. Normalmente, uma empresa de pequeno porte é classificada a partir de critérios quantitativos e qualitativos por analistas e instituições governamentais, na tentativa de diferenciar essas unidades empresariais.

A classificação quantitativa é realizada a partir de critérios econômicos; a classificação qualitativa, de natureza mais social, a partir de aspectos gerenciais (LEONE, 1991). Para a autora, são os critérios econômicos (quantitativos) que predominam. Eles apresentam algumas vantagens: são de fácil coleta e possibilitam análises estatísticas de tendência temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas). Duas classificações são utilizadas com frequência: pelo número de empregados e setor econômico e pelo faturamento bruto anual, conforme representação no quadro a seguir:

Porte	Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Número de Empregados			
Microempresa		Até 09	Até 19
Pequeno porte		De 10 a 49	De 20 a 99
Médio porte		De 50 a 99	De 100 a 499
Grande porte		Mais de 99	Mais de 499
Faturamento Bruto Anual			
Microempresas		Até R\$ 360 mil	Até R\$ 360 mil
Pequeno porte		Acima de R\$ 360 mil até R\$3,6 milhões	Acima de R\$ 360 mil até R\$3,6 milhões

Quadro 1. Classificação pelo número de empregados e faturamento

Fonte: SEBRAE-NA (2012) e SEBRAE-SP (2012b)

Salienta-se a existência, entre os países, de diferença de classificação do porte pelo número de empregados das empresas, embora o entendimento seja consensual: tudo que não é

corporação gigante é pequena empresa, ou seja, toda empresa independente, com menos de 500 empregados, que não seja filial ou associada a outra. (DANDRIDGE, 1979; SBA, 2008).

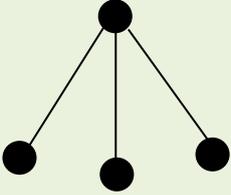
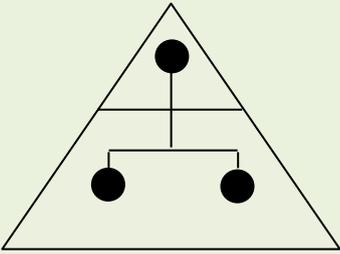
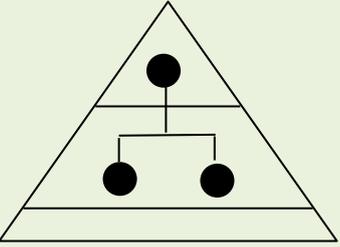
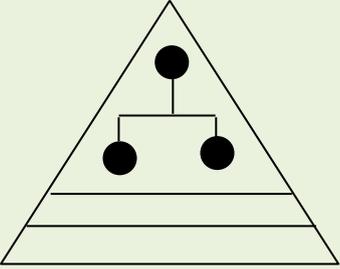
A classificação realizada por critérios qualitativos “apresenta uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão”. Ou seja: esses critérios passam uma visão mais de movimento, de ação gerencial, mostrando a dinâmica da empresa no seu dia a dia; seu relacionamento com fornecedores e clientes. Os critérios qualitativos são, todavia, pouco utilizados em pesquisas que buscam definir aprioristicamente o porte das empresas antes do início do estudo, isto é, antes de “entrar” na empresa. A autora ainda faz uma comparação com os critérios quantitativos, que, em seu entender, “dão uma imagem estática à empresa”. (LEONE, 1991, p.57-58).

Os critérios qualitativos (quadros 2 e 3) permitem uma imagem mais aproximada do funcionamento da pequena empresa, evidenciando as especificidades que as distinguem da grande empresa.

DUTRA E GUAGLIARD (1984)	LEONE (1991)	RATTNER (1984)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usam trabalho próprio ou de familiares; ▪ Não possuem administração especializada; ▪ Não pertencem a grupos financeiros; ▪ Não têm produção em escala; ▪ Apresentam condições peculiares; ▪ São organizadas de forma rudimentar; ▪ Apresentam menor complexidade do equipamento produtivo; ▪ São receptoras de mão de obra rural; ▪ É campo de treinamento de mão de obra especializada e de formação do empresário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores; ▪ Dificuldade para obter créditos, mesmo em curto prazo; ▪ Falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; ▪ Integração bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca especialização dos cargos administrativos; ▪ Organização e administração tradicional, concentradas nas funções do proprietário-gerente e dos membros de sua família; ▪ Relações internas e externas essencialmente pessoais; ▪ Elemento humano pouco qualificado; ▪ Dificuldade para obtenção de financiamento, agravada pela escassez de recursos próprios; ▪ O tipo de participação no mercado consumidor, concorrente e fornecedor.

Quadro 2. Critérios qualitativos para classificar pequena empresa

Fonte: Dutra e Guagliard (1984); Leone (1991) e Rattner (1984).

Porte	Representação da estrutura administrativa	Características
Micro		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não existe separação de níveis hierárquicos; ▪ O dirigente da empresa ocupa a maior parte do tempo em tarefas operacionais e do empreendimento.
Pequena		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exige um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores; ▪ Dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.), dedicando algum tempo à função de direção e pouco tempo a tarefas operacionais.
Média		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigente ocupa a maior parte do tempo em funções de direção, coordenando níveis médios e estabelecendo objetivos. Ele dedica pouco tempo às áreas funcionais, que são delegadas à gerência.
Grande		<ul style="list-style-type: none"> ▪ A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em: coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos.

Quadro 3. Os estágios do tamanho de uma empresa

Fonte: adaptado de Escrivão Filho (2006), que sintetizou de Drucker.

É razoável imaginar que os esforços para estabelecer critérios qualitativos de classificação de empresas e identificar as especificidades organizacionais da pequena empresa, como é o caso das pesquisas do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE), tenham sido influenciados pela obra de Peter Drucker. (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Para Drucker (1981, p. 218), o tamanho “afeta vitalmente a estrutura administrativa. Cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. E mais influente que o tamanho é a questão do crescimento”. As características da estrutura por porte de empresa são exibidas no quadro 3.

Ao tratar dos problemas de ser pequeno, Drucker (1981, p.225) afirma que “cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta seus problemas distintos e suas deficiências típicas”. O maior problema das pequenas empresas é que são pequenas demais para manter a administração de que precisam.

Enfim, o entendimento das especificidades é o pré-requisito para que se possa contribuir para a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas, seja em política econômica governamental, seja na melhoria de sua gestão. Esse entendimento possibilitará a compreensão de como o comportamento do empreendedor, a estrutura simples, a tecnologia, a postura estratégica e os fatores externos à empresa interferem diretamente na dinâmica empresarial, moldando as ações da pequena empresa. (ALBUQUERQUE; CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2004; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

2.2 Especificidades de gestão da pequena empresa

A categorização dos aspectos qualitativos, a partir de variáveis identificadas na teoria administrativa, facilita a compreensão e o estudo das especificidades (características típicas) da pequena empresa.

As pequenas empresas podem ser estudadas por suas especificidades (LEONE, 1999; JULIEN, 1997; TORRES, 2004), isto é, as características típicas que as distinguem das empresas de grande porte e que vão influenciar na sua gestão. Os problemas são de natureza diferente dos encontrados nas organizações formais (burocráticas), exigindo, conseqüentemente, soluções diferentes. Leone (1999) classificou as especificidades em três tipos: organizacionais, decisoriais e individuais (quadro 4).

O GEOPE pesquisa desde o ano 1999 as especificidades da pequena empresa (ALBUQUERQUE, 2004; BIGATON, 2005; BRITO, 2008; CARVALHO, 2004, 2010; ESCRIVÃO FILHO, 2006; FERNANDES, 2002; IWAZAKI, 2004; MIGLIATO, 2004; MORAES, 2005; MOTTA, 2000; OLIVEIRA, 2002; OLIVEIRA, 2010; PERUSSI FILHO (2006); RIBEIRO, 2008; TERENCE, 2008). Na figura 1, é apresentado um esquema representativo das principais especificidades que influenciam a gestão das empresas de pequeno porte elaboradas por Leone (1999). Uma reelaboração das especificidades nas

categorias dirigente, organização e ambiente, estudadas no GEOPE, são discutidas nas próximas três seções.

Especificidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior centralização, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções; ▪ Menor controle sobre seu ambiente externo; ▪ Administração monolítica forçada pela incerteza ambiental; ▪ Baixo nível de maturidade organizacional: processo de planejamento pouco formalizado e quantificado; ▪ Estratégia intuitiva e pouco formalizada: a mudança de direção é explicada pelo dirigente, isto é, sua visão estratégica é declarada no momento adequado; ▪ Sistema de informações externo simples; ▪ Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente.
Especificidades decisórias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente; ▪ O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisão e a definição das políticas de sobrevivência e desenvolvimento do próprio negócio; ▪ O poder de direção é central e localizado; ▪ Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis; ▪ As decisões do proprietário-dirigente são baseadas na racionalidade econômica, política e familiar.
Especificidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel predominante de um só indivíduo; ▪ Os objetivos da empresa são uma extensão dos objetivos do dirigente; ▪ O papel do dirigente é baseado na propriedade da empresa; ▪ Simbiose entre patrimônio social e do dirigente: o patrimônio pessoal é, normalmente, posto a serviço da empresa; ▪ O funcionamento da empresa depende das competências do dirigente; ▪ O dirigente tem mais o perfil de um estrategista que corre risco do que de um administrador que procura aplicar uma estratégia para minimizar os riscos; ▪ O comportamento do dirigente é paternalista.

Quadro 4. Especificidades da pequena empresa

Fonte: Leone (1999)

2.2.1 Especificidades do dirigente

As especificidades do dirigente são, normalmente, descritas a partir da perspectiva do trabalho do administrador e das características individuais do próprio dirigente. Essa opção é decorrente da inexistência de uma teoria administrativa da pequena empresa.

A perspectiva de estudar o dirigente a partir do trabalho do administrador é fundamentada, sobretudo, nas duas abordagens mais conhecidas e citadas na bibliografia pertinente: a do processo, tendo Henri Fayol como seu precursor, e a dos papéis, que tem Henry Mintzberg como expoente.

Baseado nessas duas abordagens, Oliveira (2010) apresentou dois estilos gerenciais do dirigente de pequena empresa. Pela combinação das quatro funções administrativas e dos dez papéis gerenciais, o autor identificou cinco posturas dos dirigentes (posicionamentos) que

fundamentaram a descrição do trabalho do dirigente de pequenos empreendimentos do setor metal mecânico de cidades da região central paulista.



Figura 1. Especificidades de gestão da pequena empresa

Fonte: Terence (2008); Oliveira (2010).

O primeiro posicionamento diz respeito à estruturação e corresponde ao trabalho primaz do dirigente para aparelhar a empresa e garantir a sua sobrevivência. O segundo posicionamento é em relação ao público externo. Trata da realização de atividades voltadas às pessoas que não estão diretamente relacionadas à atividade-fim da empresa. O terceiro posicionamento, o de oportunidades, expressa o senso empreendedor dos dirigentes. Equipe, o quarto posicionamento, engloba a realização de atividades de orientação e transmissão de informações aos funcionários para a execução das tarefas. O último posicionamento, recursos e ideias, descreve a postura dos dirigentes em relação ao levantamento e aplicação dos recursos necessários à empresa.

O primeiro estilo gerencial é de dirigentes das empresas que estão nos estágios 1 (existência) e 2 (sobrevivência) do ciclo de vida organizacional (CVO)³. Eles valorizam mais os posicionamentos de oportunidades e equipe, buscando espaço no mercado e definindo o modo de realizar as atividades. Esse resultado é consonante com a pesquisa de Forem e Tell (2003), que estudaram seis pequenas empresas de manufatura suecas com 17 a 43 trabalhadores. O dirigente da pequena empresa prefere o contato verbal, sendo 51% dos

³ “Convenciona-se o conceito de ciclo de vida organizacional como uma descrição dos aspectos similares e previsíveis da organização, que se relacionam quando agrupados em uma sequência de estágios.” (OLIVEIRA, 2010).

contatos verbais com os subordinados, 28% com fornecedores e associados, 10% com os clientes e 11% com outras pessoas.

O segundo estilo está relacionado aos dirigentes das empresas que estão no estágio 3 do CVO. Eles valorizam mais os posicionamentos de estruturação, equipe e público externo. Nesse estágio (crescimento), os dirigentes procuram estabelecer objetivos de longo prazo, pois os investimentos exigem programação de três anos, além das exigências dos compradores de regularidade e alto volume.

As mudanças no grau de valorização dos posicionamentos pelos dirigentes entre os diferentes estágios do CVO mostra que os estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas são influenciados por diversos fatores, dentre os quais o ciclo de vida da empresa (OLIVEIRA, 2010).

A outra perspectiva é a de estudar as características individuais do dirigente. Ao pesquisar o trabalho do dirigente da pequena empresa para saber quais sistemas de pensamentos os gerentes-proprietários usam como base para suas ações, Filion (1999) descobriu duas categorias de dirigentes: os empreendedores e os operadores.

Os empreendedores introduziram alguma inovação (produto ou mercado) mais significativa e quase todos eles lideravam empresas em crescimento. As características dos empreendedores, segundo o pesquisador (FILION, 1999), são:

- Visionários (sonho realista);
- Compromisso com a visão;
- Horário de trabalho indefinido;
- A empresa é o lugar mais importante;
- Envolvem os colaboradores para transformar a visão em realidade;
- Iniciam o processo de desenvolvimento;
- Contratam recursos humanos com base na visão;
- Têm grande preocupação com os aspectos estratégicos.

Os operadores não introduziram nenhum produto ou inovação de mercado mais relevante; suas empresas não cresceram rápido e permaneceram pequenas (menos de 20 funcionários); adquiriram a empresa ou assumiram parte de um sócio e não desempenharam nenhum papel-chave na criação do empreendimento; suas empresas são consideradas banda de um músico só, isto é, o operador é o coração da empresa e, sem ele, a empresa não sobrevive. Para o pesquisador (FILION, 1999), são características dos operadores:

- Atribuem bom uso às habilidades de forma a ganhar a vida;
- Têm horário de trabalho definido;

- A empresa é um lugar menos importante;
- Família, atividades de lazer ou *hobbies* são tão importantes quanto, ou mais importantes que, a empresa;
- Desempenham atividades operacionais;
- Contratam recursos humanos adequados a tarefas específicas;
- Têm grande preocupação com os aspectos operacionais.

Filion (1999, p.18) examinou como os gerentes-proprietários se comportam em relação ao POCC (planejar, organizar, comandar e controlar) de Fayol e descobriu “que as atividades nos sistemas gerenciais dos empreendedores e dos operadores diferem substancialmente daquelas nos sistemas de executivos de corporações”. As atividades parecem ser mais orgânicas, embora, no caso dos operadores de pequenas empresas, os fluxos operacionais pareçam ser bem mais regulares.

Os dois perfis de dirigentes identificados por Filion (1999) parecem utilizar medidas de sucesso diferentes. Os empreendedores buscam o crescimento contínuo, e os operadores são bem-sucedidos apesar de a empresa permanecer pequena (menos de 20 funcionários). Tais orientações corroboram os estudos de Florén e Tell (2003) e Walker e Brown (2004).

O quadro a seguir exhibe uma síntese das especificidades do dirigente:

Características	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de sucesso diferentes: dirigentes operadores e empreendedores; <p><u>Operadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso das habilidades para ganhar a vida; ▪ Têm horário de trabalho definido; ▪ Família e atividades de lazer são tão importantes quanto, ou mais importantes que a empresa; ▪ Desempenham atividades operacionais; ▪ Contratam recursos humanos especialistas; ▪ Maior preocupação com os aspectos operacionais. <p><u>Empreendedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visionários; ▪ Compromisso com a visão e início do seu desenvolvimento; ▪ Horário de trabalho indefinido; ▪ A empresa é o lugar mais importante; ▪ Envolvem os colaboradores para transformar a visão em realidade; ▪ Contratam recursos humanos com base na visão; ▪ Maior preocupação com os aspectos estratégicos.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar oportunidades; ▪ Montar a equipe de trabalho; ▪ Dividir o trabalho; ▪ Relacionar-se com o público externo; ▪ Liderar; ▪ Levantar e aplicar recursos.

Quadro 5. Especificidades do dirigente

Fonte: sintetizado de Filion (1999);Florén e Tell (2003); Oliveira (2010); Walker e Brown (2004).

No estudo de Walker e Brown (2004) com 290 proprietários-dirigentes de pequenas empresas australianas (até 5 funcionários), foi descoberto que os dirigentes medem seu sucesso usando medidas financeiras e não financeiras. Tradicionalmente, o sucesso é baseado no crescimento do número de funcionários e na melhora contínua do desempenho financeiro (faturamento, lucro e retorno sobre o investimento). Alguns dirigentes não têm, no entanto, interesse no crescimento da empresa, de modo que medidas não financeiras também são consideradas para medir o sucesso: liberdade pessoal, independência, menos rigidez e mais flexibilidade. Como há pouca separação entre o proprietário e a empresa, o sucesso pessoal significa o sucesso da empresa.

Florén e Tell (2003) constataram que os dirigentes trabalham 45 horas semanais e não costumam fazer hora extra, trabalhar no fim de semana ou levar trabalho para casa. Esse perfil está mais próximo das características do dirigente operador de Fillion (1999).

2.2.2 Especificidades de organização

A palavra “organização” tem pelo menos dois sentidos. O primeiro, antônimo de “desordem”, diz respeito à forma pela qual determinada coisa se estrutura, passando a ideia de ordem, de método, de sistematização. No segundo sentido, “organização” é um tipo de sistema social; uma entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado; uma instituição objetivamente existente (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). A organização estudada nesta seção está relacionada à ideia de sistema social, ao modo como o administrador mobiliza, coordena e controla os recursos para o alcance dos objetivos da empresa.

O conceito de organização é pouco explorado na bibliografia pertinente a pequenas empresas. Nesta seção, são estudados três elementos fundamentais da organização (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008): a estrutura, o planejamento e a tecnologia.

A estrutura organizacional pode ser definida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. (MINTZBERG, 2003, p.12). A estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades das pessoas e também a forma de comunicação entre pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2000a). O quadro 6 mostra os três componentes-chave da estrutura e suas características na pequena empresa.

Há quase um consenso de que a pequena empresa tem uma estrutura organizacional simples (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Mintzberg (1999, 2003), importante estudioso das configurações estruturais, caracteriza a estrutura simples da seguinte maneira:

- Não elaborada (principal característica);
- Pouco ou nenhum especialista funcional;
- Divisão do trabalho imprecisa, com mínima diferenciação e hierarquia;
- Pouca formalização;
- Supervisão direta para coordenar;
- Decisões centralizadas no dirigente;
- Amplitude de controle do dirigente;
- Orgânica.

Componentes-chave	Especificidades
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas unidades de trabalho (cargos, seções); ▪ Maior escopo de cargo para a função de direção; ▪ Mínima preocupação com os requisitos de um cargo.
Distribuição da autoridade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridade centralizada; ▪ Maior amplitude e facilidade de controle; ▪ Pouco ou nenhum nível hierárquico.
Forma de comunicação e coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato direto e informal com funcionários e público externo; ▪ Predominância da comunicação para baixo.

Quadro 6. Especificidades estruturais da pequena empresa

Fonte: Albuquerque (2004); Drucker (1981); Julien (1997); Torres (2004).

A pesquisa realizada por Meijaard, Brand e Mosselman (2005) amplia a proposta apresentada por Mintzberg (1999, 2003). Num estudo em 1411 pequenas empresas holandesas, divididas em três categorias (0-9 funcionários, 10-49 e 50-99) de nove setores da economia, os autores identificaram nove configurações estruturais, consideradas as dimensões departamentalização, especialização, descentralização, coordenação e formalização. Os resultados desse estudo mostram que existem outros tipos de estrutura nas empresas investigadas, que vão além dos tipos já bastante conhecidos como estrutura informal, centralizada ou não estruturada.

O processo de planejamento define os objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para realizá-los. É imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la (MAXIMIANO, 2000a). Planejamento é o processo de definição de objetivos organizacionais, o estabelecimento de uma estratégia para alcançar esses objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades. O processo de planejamento pode ser formal ou informal, dependendo do prazo e da extensão da documentação escrita. (ROBBINS; COULTER, 1998).

No processo informal de planejamento, “nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização”. Essa prática é

comum nas pequenas empresas, onde “o empresário possui uma visão de onde quer chegar e de como quer fazê-lo. O planejamento é genérico e carece de continuidade”. Já no planejamento formal os objetivos de cada período são postos no papel e transmitidos aos integrantes da organização. (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

O plano, resultado do processo de planejamento, serve para indicar uma direção, reduzir a incerteza, minimizar o desperdício e controlar as ações. Os planos são classificados de acordo com a sua amplitude (estratégico ou operacional) e horizonte de execução (curto, médio ou longo prazo).

Em relação às especificidades de planejamento, normalmente o dirigente é visto como um indivíduo que não planeja, sendo a falta de planejamento formal o fator de mortalidade mais citado na bibliografia sobre o tema (capítulo 3). O foco dos autores concentra-se na formalidade do processo, no horizonte de planejamento e no conteúdo do plano (na estratégia adotada):

- Características do processo de planejamento:
 - Informal (ALBUQUERQUE, 2004) ou pouca formalidade (McCARTHY; LEAVY, 2000);
 - Quântico, por partes (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007);
 - Não tem continuidade (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007);
 - Emergente, não analítico (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005; McCARTHY; LEAVY, 2000);
- Horizonte do planejamento: foco no curto prazo (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005; JULIEN, 1997);
- Resultado do planejamento (conteúdo do plano): estratégia de nicho (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005); foco na estratégia de produção e de vendas (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Quando o dirigente da pequena empresa planeja, uma característica básica do processo é a informalidade (GOLDE, 1986; HAYASHI; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1995; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Os detalhes são imprecisos e genéricos, não utilizando a comunicação por escrito, mas preferindo as verbais. Segundo Golde (1986, p.12), “a inclinação para a informalidade é em parte explicada por duas razões: pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes toma tempo”, parecendo um desperdício quando se concentra no curto prazo e se verifica falta de utilização de técnicas matemáticas. Leone (1999) afirma que, em decorrência da informalidade, a estratégia é

intuitiva e os funcionários estão próximos ao dirigente para que a mudança de direção possa ser explicada.

Enfim, o processo de criação de estratégias na pequena empresa é informal, intuitivo e realizado na mente do dirigente estrategista; é pouco estruturado e implica estratégias reativas, associadas à sobrevivência, e de curto prazo; é de caráter emergente, não analítico, pois concilia reflexão e ação; suas estratégias não são comunicadas e formalizadas; condiz com a visão e as crenças do dirigente; relaciona-se aos recursos e às características do dirigente e à sua capacidade de analisar o contexto ambiental. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Em geral, a formação de estratégia não segue nem de perto o modelo racional de planejamento estratégico. (McCARTHY, LEAVY, 2000).

A tecnologia pode ser definida como as técnicas, ferramentas, equipamentos e ações para transformar insumos em produtos (bens e serviços) de forma a alcançar os objetivos organizacionais. (DAFT, 2002; ROBBINS; COULTER, 1998).

Para Maximiano (2000), tecnologia é conhecimento transformado em produtos. Kruglianskas (1996, p.13) amplia a definição dizendo que tecnologia “é o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva”. Isso significa que a inovação também está associada à tecnologia.

A tecnologia tem sido pensada como um sistema de operação ou como uma tecnologia de processo. Pode-se pensar em três tecnologias de processo para estudar suas implicações gerenciais: tecnologia de produção (processamento de materiais), tecnologia de serviços (processamento de pessoas) e tecnologia de informação (processamento de dados).(GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008).

Assim, as especificidades tecnológicas da pequena empresa estão relacionadas à quantidade e qualidade dos recursos tecnológicos usados no processamento de materiais, pessoas e informações e aos resultados do processo (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005):

- Tecnologia simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social;
- Ausência de processos automatizados;
- Predominância de equipamentos, técnicas e processos operacionais, em sua maioria, obsoletos;
- Insuficiência de recursos tecnológicos;
- Baixa produtividade relativa;

- Fonte de inovação (produtos e técnicas): menor probabilidade de produzir inovações radicais (grandes transformações) e maior probabilidade de produzir inovações incrementais (aperfeiçoamento contínuo e gradual).

Em estudo realizado em pequenas empresas do setor metal-mecânico na cidade de São Carlos – SP, Oliveira et al. (2010) observaram a baixa complexidade tecnológica das empresas. O maquinário é simples de operar, sem a necessidade de especialistas e com baixo custo de manutenção. Quanto à tecnologia de informação (TI), as empresas dispõem de computadores que as auxiliam nos processos gerenciais, bem como *softwares* que auxiliam na contabilidade geral da empresa.

Albuquerque e Escrivão Filho (2007), em pesquisa sobre o gerenciamento estratégico de informações em hotéis de pequeno porte na cidade de Brotas-SP, observaram que, mesmo sem a utilização de uma metodologia preestabelecida para gerenciar dados e informações, os dirigentes dos hotéis realizam a administração da informação à sua maneira, produzindo informações e incorporando-as ao processo decisório. Esse resultado corrobora os estudos de Julien (1997) e Lang, Calantone e Gudmundson (1997). Apesar da simplicidade da gestão da informação, os dirigentes realizam a análise interna e externa e recorrem a fontes externas para confirmação e interpretação de oportunidades e ameaças. (LANG, CALANTONE E GUDMUNDSON, 1997).

2.2.3 Especificidades do ambiente

O ambiente impõe limitações à pequena empresa, influenciando suas ações e decisões. As especificidades ambientais são condicionadas pelas forças do ambiente da empresa e buscam explicar essas limitações. (ALBUQUERQUE, 2004). A pequena empresa não tem controle sobre o ambiente externo e sua participação é semelhante à de um jogador que participa de um jogo de azar: “a criação de empresas é um acontecimento arriscado e o resultado imprevisível”. (STOREY, 2011).

O ambiente da empresa é, habitualmente, dividido em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional. (BATEMAN; SNELL, 1998; CERTO; PETER, 1993; MAXIMIANO, 2000).

No macroambiente, encontram-se as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. Essas forças influenciam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilhem algo, como a mesma tecnologia ou mesmo mercado. (MAXIMIANO, 2000).

O ambiente operacional compreende outras organizações, pessoas e outros fatores que afetam diretamente a organização (MAXIMIANO, 2000a); nele estão as variáveis decorrentes das operações, como clientes, concorrentes, fornecedores, associações de classe, entre outras. (ALMEIDA, 2001).

Normalmente, as especificidades ambientais estão relacionadas aos dois segmentos do ambiente (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005):

- Modelo econômico desfavorável;
- Submissão a excessiva carga tributária e complexidade da legislação;
- Dificuldade de acesso a financiamento e treinamento gerencial;
- Elevadas taxas de juros;
- Competição em condições adversas com as grandes empresas;
- Pouco poder de negociação com fornecedores e clientes.

Na pesquisa de Carvalho (2010) em uma pequena empresa de T.I, na cidade de Campinas-SP, a autora descobriu três grupos de interesse importantes no ambiente organizacional da empresa estudada: clientes, parceiros comerciais e sociedade (quadro 7). Esses grupos fazem demandas específicas para a empresa e ela atende a algumas delas, de acordo com os recursos de que necessita e suas escolhas estratégicas.

Grupos de interesse	Recursos que fornecem para a empresa	Demandas que fazem para a empresa
Clientes	Financeiros, informação e legitimidade.	Melhorias nos produtos, novos produtos.
Parceiros comerciais	Financeiros, informação e legitimidade.	Financeiras, informação e legitimidade.
Sociedade	Legitimidade.	Responsabilidade social.

Quadro 7. Recursos e demandas dos grupos de interesse

Fonte: Carvalho (2010)

Além dos grupos de interesse, outros cinco elementos (quadro 8) podem ser considerados no ambiente organizacional, pois geram incertezas para a empresa: tecnologia, concorrência, mercado de trabalho, legislação e economia.

Elementos	Incertezas em relação a...
Tecnologia	Escolha da tecnologia para desenvolvimento dos produtos
Concorrência	Competição por recursos dos clientes
Mercado de Trabalho	Mão de obra
Legislação	Aspectos legais
Economia	Estabilidade econômica

Quadro 8. Elementos externos que causam incertezas

Fonte: Carvalho (2010)

Outra maneira de pensar as especificidades ambientais é conhecer os espaços que as pequenas empresas podem ocupar na estrutura produtiva (características de sua presença), isto é, identificar os possíveis caminhos ou trajetórias que elas podem seguir e sua contribuição em cada um desses espaços. Souza e Mazzali (2008) propõem quatro possíveis trajetórias de inserção da pequena empresa no mercado: 1. Pequenas empresas (PEs) em mercados competitivos; 2. PEs independentes em estruturas industriais dinâmicas; 3. PEs em redes sem liderança de grandes empresas; 4. PEs integrantes de redes comandadas por grandes empresas.

A primeira trajetória refere-se àquelas pequenas empresas que têm uma funcionalidade econômica e social e evitam o desemprego em massa (SOUZA; MAZZALI, 2008). Nessa trajetória enquadram-se, normalmente, lojas de serviços em geral, que competem, sobretudo, em preço, beneficiando-se do baixo custo da mão de obra e benefícios fiscais. Essas empresas têm uma contribuição reduzida à competitividade e tendem a acomodar-se, não se preparando para os efeitos inesperados da economia.

A segunda trajetória diz respeito às empresas que introduzem inovações, estimulam a competição, ampliam a classe média e têm um maior tempo de permanência no mercado. (SOUZA; MAZZALI, 2008). Empresas de informática (*software*), telecomunicações, eletrônica, consultoria, escola de línguas para executivos e fábrica de produtos médico-hospitalares seguem essa trajetória, cujo surgimento, desempenho e continuidade estão associados à visão do empresário-dirigente. A base da competição e do crescimento são a diferenciação e a busca e exploração de novos nichos de mercado. Um dos principais obstáculos das empresas que seguem esse caminho é a dificuldade de acesso a financiamento.

Na terceira trajetória, as empresas participam de um modelo comunitário, associando-se em redes de pequenos supermercados, farmácias, materiais de construção, ou participam de cooperativas, arranjos produtivos locais e consórcios para exportação. Nessa trajetória, as empresas desenvolvem ações conjuntas e coordenadas que proporcionam cooperação, flexibilidade e eficiência coletiva, estimulando a competição e promovendo o desenvolvimento local.(SOUZA; MAZZALI, 2008).

A quarta trajetória inclui as empresas que participam das estratégias das grandes empresas e têm a função clássica de complementar suas atividades de produção e/ou distribuição. (SOUZA; MAZZALI, 2008). É o caso das empresas de autopeças que fornecem algum produto a grandes empresas do setor automobilístico. Essas empresas participam de uma cadeia de relações hierárquicas que vão além da compra e venda e, em muitos casos, com fortes desigualdades e dependência.

As quatro trajetórias que as pequenas empresas podem seguir mostram que, em cada uma delas, seu papel e contribuição são diferentes; conseqüentemente, seus problemas e soluções gerenciais também o são. Esses aspectos devem ser considerados pelos estudiosos e formuladores de políticas setoriais de fortalecimento das pequenas empresas, reconhecendo que elas não constituem um bloco único e homogêneo.

2.3 Considerações finais do capítulo

A mensagem principal deste capítulo é que a pequena empresa apresenta características típicas que vão influenciar a sua gestão, de modo que a compreensão dos fatores que levam uma empresa de pequeno porte ao encerramento de suas atividades depende do reconhecimento de suas especificidades. No capítulo 4, para melhor compreensão das especificidades de gestão e dos fatores de mortalidade da pequena empresa, as características típicas desses empreendimentos são descritas, considerando os estágios do CVO.

3 FATORES DE MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS

Este capítulo categoriza os fatores de mortalidade identificados na bibliografia de Administração. A fim de facilitar a visualização das informações coletadas por meio de revisão da literatura, optou-se pela elaboração de quadros que sistematizam os fatores identificados. O quadro que segue exhibe as fontes bibliográficas, em ordem cronológica e, em segundo critério, ordem alfabética, que serão usadas para composição dos demais quadros. O Apêndice A detalha as informações sobre as fontes bibliográficas do quadro 9.

1. Duchesneau e Gartner (1990)	17. Bates (2005)
2. Venkataran <i>et al.</i> (1990)	18. Machado e Espinha (2005)
3. Lussier (1996)	19. Carter e Auken (2006)
4. Everett e Watson (1998)	20. Pascotto e Machado (2006)
5. Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999)	21. Strotmann (2007)
6. Fotopoulos e Louri (2000)	22. Ferreira <i>et al.</i> (2008)
7. Frese, Gelderen e Ombach (2000)	23. Forsman (2008)
8. Lussier e Pfeifer (2001)	24. Grapeggia <i>et al.</i> (2008)
9. Perry (2001)	25. Mizumoto <i>et al.</i> (2008)
10. Frese, Brantjes e Hoorn (2002)	26. Ucbasaran <i>et al.</i> (2009)
11. Stewart (2002)	27. Guerra e Teixeira (2010)
12. Dutra e Previdelli (2003)	28. Lussier e Halabi (2010)
13. Morrison, Breen e Ali (2003)	29. Machado e Espinha (2010)
14. Watson (2003)	30. Vale e Guimarães (2010)
15. Rogoff, Lee e Suh (2004)	31. Scheers (2011)
16. Walker e Brown (2004)	32. Storey (2011)

Quadro 9. Fontes bibliográficas do tema “sucesso e encerramento de MPEs”

Os fatores de mortalidade identificados foram ordenados em três categorias com base em duas classificações genéricas apresentadas na literatura, conforme discussão realizada no capítulo 1: categoria “dirigente”, categoria “empresa” e categoria “ambiente”. Dentro de cada categoria, os fatores são ordenados em ordem crescente pela quantidade de citações na literatura pesquisada. É importante ressaltar que boa parte dos autores não define ou especifica com clareza os fatores de mortalidade; apenas menciona.

3.1 Fatores de mortalidade: categoria “dirigente”

A categoria “dirigente” descreve os fatores pessoais associados ao dirigente e que afetam diretamente a ocorrência da mortalidade da empresa segundo os estudos pesquisados. Onze fatores pessoais foram citados pelos autores (quadro 10).

As características individuais do dirigente, às vezes denominadas empreendedoras ou de personalidade, foram o fator relacionado ao dirigente mais estudado na literatura pelos autores pesquisados, com 8 citações.

Fatores de mortalidade da categoria dirigente	Autores																																	
	Número de Citações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Características individuais	8	x				x								x		x			x							x	x	x						
Experiência gerencial e no setor de negócio	7	x		x					x					x					x											x	x			
Habilidades gerenciais	6					x								x		x				x						x								
Nível educacional	6			x					x											x							x				x			
Laços sociais	6	x		x					x											x										x		x		
Idade	4			x					x											x										x				
Conhecimentos gerenciais	3																				x						x							
Valores	3	x							x								x																	
Decisão voluntária	3																																	x
Motivação para abertura	2																																	
Gênero	1																																	
Fatores de mortalidade da categoria empresa	Autores																																	
	Número de Citações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Planejamento formal	16	x		x				x	x	x	x	x	x							x	x					x	x			x	x	x		
Recursos das áreas funcionais	14	x		x		x	x		x					x		x				x						x				x	x	x		x
Gestão da informação	6																			x	x						x	x					x	
Composição societária	6	x		x					x																									x
Tamanho (porte)	4							x																										
Capacidade de inovação	2																																	x
Idade da empresa	2								x																									
Estágio no CVO	2								x																									
Estrutura organizacional	2	x																																
Tipo de estabelecimento	1																																	
Desenvolvimento de projetos de negócio	1																																	

Quadro 10. Fatores de mortalidade das categorias “dirigente” e “empresa”

A ausência de onze características individuais relacionadas ao dirigente podem contribuir para o encerramento das empresas:

- Falta de visão (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MORRISON; BREEN; ALI, 2003; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999): o dirigente não tem uma ideia clara do negócio;
- Baixa dedicação à empresa (ROGOFF; LEE; SUH, 2004; MACHADO; ESPINHA, 2005): o dirigente não se dedica em tempo integral;
- Falta de iniciativa ou proatividade (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; MIZUMOTO *et al.*, 2008): o dirigente não procura antecipar os acontecimentos e preparar a empresa para enfrentar os problemas antes que aconteçam;
- Pouca disposição para o trabalho duro (ROGOFF; LEE; SUH, 2004): o dirigente não está disposto para realizar todo tipo de atividade e abdicar de outras atividades não relacionadas à empresa;
- Imediatismo de resultados (GRAPEGGIA *et al.*, 2008): o dirigente tem pressa excessiva para alcançar os resultados almejados;
- Falta de persistência para cumprir os objetivos (MACHADO; ESPINHA, 2005; MIZUMOTO *et al.*, 2008): o dirigente desanima ou desiste dos objetivos estabelecidos por ele ao surgirem as primeiras dificuldades na gestão da empresa;
- Otimismo exagerado (UCBASARAN *et al.*, 2009): o dirigente é dominado pelo excesso de otimismo e não aprende com os erros;
- Falta de criatividade (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007): o dirigente acomoda-se e menospreza a geração constante de ideias para suprir a carência de recursos e conseguir vantagem competitiva;
- Falta de compromisso com os outros (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007): o dirigente não é leal com todos aqueles que podem contribuir para o sucesso da empresa. Não honra às obrigações assumidas;
- Falta de autoconfiança (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007): o dirigente considera-se incapaz para realizar algo;
- Aversão ao risco (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007): o dirigente tem medo excessivo, gerando insegurança e paralisia na tomada de decisão.

A experiência diz respeito à vivência do empreendedor como ocupante de cargos gerenciais e atuação em determinado setor de negócio ou indústria. A falta de vivência do

empreendedor é decisiva para o encerramento da empresa. Quanto menor a experiência(7 citações), maior a possibilidade de insucesso da empresa (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007, 2010).

A experiência gerencial ajuda o empreendedor a reconhecer as situações-problema atuais com base no que ele vivenciou no passado. Ele cria um armazém pessoal de conhecimento, adquirindo *know-how* e a capacidade de aprender com os próprios erros. (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990).

O estudo de Dutra e Previdelli (2003), com 262 MPEs do setor industrial, comercial e de serviços comprovou a relação entre falta de experiência e mortalidade. Os dirigentes possuíam pouca ou nenhuma experiência anterior na condução de negócios e quase metade deles trabalharam como empregados. Já na pesquisa de Lussier (1996), em 100 empresas falidas de oito estados americanos, constatou-se que a experiência na indústria não foi significativa para o mau desempenho dos empreendimentos. Os dirigentes das empresas tinham em média 10 anos de experiência na indústria e 9 anos de experiência gerencial.

Em terceiro lugar no número de citações estão: as habilidades gerenciais do dirigente, o nível educacional e os laços sociais(6 citações). As habilidades gerenciais estão relacionadas à capacidade do dirigente em fazer algo (técnica), lidar com as pessoas (humana) e harmonizar a disponibilidade dos recursos com as oportunidades do ambiente (conceitual). Grapeggia et al. (2008), Rogoff, Lee e Suh (2004) e Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999) dão ênfase às habilidades técnicas que não podem faltar ao dirigente da pequena empresa:

- Habilidade para lidar com as informações antes da abertura da empresa (GRAPEGGIA et al., 2008);
- Habilidade para enfrentar novas situações na fase de operação da empresa (GRAPEGGIA et al., 2008);
- Habilidade para contratar bons colaboradores (ROGOFF; LEE; SUH, 2004);
- Habilidade gerencial para organizar o local de trabalho, avaliar com precisão o tamanho e a acessibilidade do mercado e definir a matriz produto-mercado (ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999).

Na pesquisa de Ferreira et al. (2008), o destaque foi para a falta de capacidade para gerir os recursos, sendo possível associar a mortalidade de MPEs à falta das habilidades técnica e humana. Carter e Auken (2006), ao classificarem as habilidades gerenciais como uma questão estratégica, descobriram a importância da habilidade conceitual como contribuinte para a falência da empresa. Apenas Morrison, Breen e Ali (2003) identificam a

necessidade dos três tipos de habilidades, ao condicionarem o sucesso da pequena empresa à boa interação das intenções e capacidade de gestão do empreendedor com as oportunidades oferecidas pelo mercado.

O nível educacional está relacionado ao tempo de formação escolar do dirigente da empresa, que é traduzido pelo grau de escolaridade: primeiro grau (nível fundamental), segundo grau (nível médio) ou terceiro grau (nível superior). Quanto menor o nível educacional do dirigente, maiores as chances de insucesso da empresa (FERREIRA et al., 2008; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005; MIZUMOTO et al., 2008).

No estudo realizado por Mizumoto et al. (2008) com 1961 MPEs constituídas entre os anos de 1999 e 2003, eles descobriram que a probabilidade de o dirigente que possui pelo menos “segundo grau” encerrar as atividades da empresa é significativamente menor do que a daquele que possui o “primeiro grau”. Há, entretanto, pouca diferença na possibilidade de sobrevivência da empresa dirigida por um empreendedor que possui segundo ou terceiro “grau”. Na pesquisa de Lussier (1996), não houve relação significativa entre a mortalidade das empresas e o nível educacional dos dirigentes, que em média estudaram 3,3 anos na faculdade.

Os laços sociais referem-se às relações ou contatos sociais realizados pelo dirigente e são utilizados para a aprendizagem e a obtenção de recursos. Dois tipos de laços sociais influenciam o desempenho da empresa (VALE; GUIMARÃES, 2010): os laços fortes ou de contatos frequentes, como os laços familiares, e os laços fracos ou de contatos esporádicos. Dirigentes que são filhos de pais empreendedores têm menores chances de fracassar (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010), pois o acesso à informação é facilitado, como também o aprendizado proporcionado pela experiência familiar. Mizumoto et al.(2008) e Vale e Guimarães (2010) descobriram que os laços fortes são mais importantes na decisão de abertura da nova empresa do que no desempenho após o início das atividades.

Os dirigentes de empresas extintas valorizam excessivamente os amigos e familiares para obter informações (VALE; GUIMARÃES, 2010), enquanto, para os dirigentes de empresas ativas, os clientes e fornecedores são mais importantes para obtenção desse recurso. (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; VALE; GUIMARÃES, 2010).

A idade do dirigente teve quatro citações como fator que também pode influenciar no sucesso ou encerramento da empresa. A suposição é que pessoas mais jovens que iniciam uma

empresa têm menores chances de êxito do que as pessoas mais velhas (LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010). Os jovens têm menos experiência e, conseqüentemente, são mais suscetíveis ao encerramento da empresa (MACHADO; ESPINHA, 2005). Por outro lado, o estudo realizado por Lussier (1996) em 100 pequenas empresas americanas não apresentou resultado significativo na correlação entre mortalidade e idade do dirigente.

O conhecimento gerencial (3 citações) está relacionado ao saber do dirigente, ao conhecimento que ele tem do mercado a que espera atender e da legislação pertinente à sua empresa (GRAPEGGIA et al., 2008) ou de como precificar os produtos (CARTER; AUKEN, 2006). De uma forma geral, o conhecimento está associado à compreensão das ferramentas administrativas para gerenciar adequadamente os recursos da empresa. (FERREIRA et al., 2008).

Os valores (3 citações) correspondem às crenças do dirigente, incluindo as suas medidas de sucesso ou insucesso. Isso significa que definir “sucesso” não é uma tarefa fácil (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010, 2011). Rogoff, Lee e Suh (2004) e Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999) descobriram que os empreendedores tendem a atribuir seu sucesso, sobretudo, a fatores internos; já o insucesso, a fatores externos.

No estudo realizado por Walker e Brown (2004), os dirigentes medem seu sucesso usando medidas financeiras e não financeiras. As medidas não financeiras são consideradas afetivas e proporcionam ganhos psicológicos e físicos, além de que também vão orientar a gestão da empresa.

Para alguns proprietários-dirigentes, o sucesso vem com o crescimento da empresa em várias dimensões. Essa intenção ou visão de crescimento por parte do dirigente pode afetar tanto positiva como negativamente a sobrevivência da empresa, pois o crescimento não depende só da intenção do dirigente, mas também de suas habilidades, dos recursos disponíveis e das oportunidades do ambiente. (FORSMAN, 2008; MORRISON; BREEN; ALI, 2003).

Na pesquisa de Lussier e Pfeifer (2001), na Croácia, foi descoberto que há uma crença na Europa Central: para ser bem-sucedido é só nascer com características empreendedoras, de modo que as habilidades gerenciais têm pouca importância para o sucesso ou encerramento da empresa na visão dos futuros empresários. Os resultados estatísticos da pesquisa mostraram, no entanto, o contrário. Já no estudo de Duchesneau e Gartner (1990) em pequenas empresas norte-americanas distribuidoras de suco de laranja natural, ficou evidenciado que tanto os

empreendedores bem-sucedidos como os malsucedidos acreditam que o sucesso da empresa está na sua esfera de controle. Essa crença é maior entre os malsucedidos.

O encerramento da empresa também pode ser realizado voluntariamente pelo dirigente por diversas razões (3 citações): mudança de cidade ou de ramo, venda da empresa (MACHADO; ESPINHA, 2005), problemas pessoais e opção por um emprego (MACHADO; ESPINHA, 2005; STOREY, 2011), expectativa de futuro (STOREY, 2011). Isso significa que nem sempre a razão do fechamento da pequena empresa está associada a um resultado negativo ou a uma falha do dirigente. Bates (2005) afirma que decisões de descontinuidade de empresas jovens são baseadas em três fatores interligados: custos de oportunidade, custos de mudança e custos irrecuperáveis após o fechamento. As empresas que tendem a encerrar suas atividades de forma malsucedida são do setor varejista e dirigidas por proprietários de fraco capital humano – baixo nível escolar, pouca experiência –, com baixo custo de oportunidade – dificuldade para descobrir uma oportunidade mais atrativa – e alto custo irrecuperável após o encerramento.

A razão ou motivo de abertura da empresa (2 citações), a partir de uma oportunidade ou uma necessidade do dirigente, também pode contribuir para o desempenho da empresa. Na pesquisa realizada por Grapeggia et al. (2008) em pequenas empresas do Estado de Santa Catarina, os dirigentes entrevistados apontaram o motivo da abertura como determinante para o sucesso ou insucesso da empresa. Já os resultados do estudo de Dutra e Previdelli (2003), em pequenas empresas da cidade de Londrina/PR, não foram conclusivos em relação à descontinuidade das empresas que foram abertas para aproveitar uma oportunidade ou atender a uma necessidade de desemprego do dirigente. Assim, a razão da abertura da empresa pode ter uma relação com os valores e crenças do dirigente, indo além das duas razões econômicas dicotômicas: oportunidade (de lucrar e acumular riquezas) e necessidade (de ganhar dinheiro para sobreviver).

Nos estudos realizados por Mizumoto et al. (2008) em quase duas mil empresas abertas e registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) entre os anos de 1999 e 2003, o motivo da abertura, a idade do dirigente e o setor de negócio não apresentaram efeitos significativos na probabilidade de fechamento de empresas.

O gênero foi o fator menos citado na categoria dirigente (1 citação) como influenciador do sucesso ou encerramento das empresas. Watson (2003) descobriu que, ignorando os efeitos da indústria, a probabilidade de insucesso, medido pela descontinuidade da empresa, será maior para as empresas controladas por mulheres, entretanto, controlados os

efeitos da indústria, a probabilidade de insucesso será a mesma para empresas controladas por ambos os sexos.

3.2 Fatores de mortalidade: categoria “empresa”

Os fatores de mortalidade da categoria “empresa” estão associados às características da empresa e à forma como os recursos são mobilizados. Onze fatores empresariais foram citados pelos autores (quadro 10). A falta de planejamento formal (16 citações) e a falta e/ou má gestão dos recursos das áreas funcionais (13 citações) são os fatores mais citados e discutidos, na bibliografia pesquisada, como contribuintes para o insucesso empresarial.

A não realização do planejamento formal, antes e depois da abertura da empresa, é apontada, pela bibliografia especializada, pela mídia em geral e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como um dos fatores que mais contribuem para o encerramento das empresas (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2010, 2011). Alguns estudos realizados têm demonstrado, no entanto, que estabelecer uma relação consistente entre a falta de planejamento formal e MPEs falidas não é tão simples como parece. (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; LUSSIER; PFEIFER, 2001; MIZUMOTO et al., 2008; PERRY, 2001).

Como visto no capítulo 2, o planejamento pode ser concebido do ponto de vista da sistematização formal ou informal e do ponto de vista da amplitude e do horizonte estratégico ou operacional. Entende-se por planejamento formal o processo estruturado para ordenar ideias e informações e tomar decisões antes da ação, que resulta em um plano escrito e vai coordenar as ações na empresa. O planejamento informal não é estritamente estruturado e não resulta em um plano escrito. Frese, Gelderen e Ombach (2000) afirmam que, em diferentes estágios do ciclo de vida da empresa, existem diferentes formas eficazes de planejamento, corroborando conclusões de Perry (2001), que questiona a eficácia do planejamento formal em todas as situações.

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

empresas, especialmente quando elas não necessitam do plano de negócio para a captação de recursos. A pequena empresa não é criada a partir de um processo formal de desenvolvimento de plano de negócio, como observaram Pascotto e Machado (2006), Perussi Filho e Escrivão Filho (2007) e Terence e Escrivão Filho (2010).

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

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

Os fatores de mortalidade relacionados à falta ou má gestão dos recursos funcionais estão ligados às principais áreas ou funções da empresa: finanças, marketing, recursos humanos e produção/operações. O detalhamento dos fatores de mortalidade por área funcional está apresentado no quadro 11.

A gestão da informação e a composição societária são o terceiro fator empresarial mais citado (6 citações). O processo estruturado de gestão da informação pode ser compreendido pelas etapas de: conscientização do dirigente, identificação das necessidades de informação, coleta e processamento de dados, disseminação e utilização das informações (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2007). Na maioria das pequenas empresas, o processo de gestão da informação é informal e não observa todas as etapas do processo estruturado, dando a impressão de que não ocorre gerenciamento da informação nessas empresas: falta um sistema de informações gerenciais (MACHADO E ESPINHA, 2005); falta de informações (MACHADO E ESPINHA, 2010) e de controle gerencial (GRAPEGGIA et al., 2008; MACHADO E ESPINHA, 2010).

Os estudos de Dutra e Previdelli (2003) e Mizumoto et al. (2008) apontam para a falha em uma das etapas do processo de gestão: a coleta ou levantamento de informações antes e durante a abertura da empresa. Na investigação de Carter e Auken (2006) em 57 empresas falidas e 55 não falidas, a dificuldade de acesso, de processamento e de disponibilidade de informações foi significativa para o encerramento das pequenas empresas. É provável que os proprietários estejam tão envolvidos em salvar a empresa que não tenham tempo para gerir a informação. Eles descobriram também que as empresas não falidas têm uma vez e meia mais

chance de encontrar as informações e o conhecimento de que necessitam para uma gestão eficaz da empresa.

Áreas Funcionais	Fatores de mortalidade
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Capital inicial limitado ou falta de capital de giro - Pouca/fraca utilização de recursos de terceiros - Falta de controle e manutenção dos registros financeiros - Flexibilidade financeira limitada - Imobilização excessiva em ativos fixos - Custos fixos altos - Falta de planejamento financeiro
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de vida do produto - Natureza do produto - Inadequação do <i>mix</i> de produtos - Ponto de venda inadequado - Preço inadequado - Falta de previsão de vendas - Falta de compreensão das necessidades do mercado - Segmentação inadequada do mercado - Tratamento inadequado dos clientes - Serviço inadequado ao consumidor - Comunicação ineficaz - Despreocupação com a imagem da empresa
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de atração e retenção de funcionários qualificados - Quadro de colaboradores limitado ou insuficiente - Falta de treinamento de pessoal - Falta de avaliação de desempenho do pessoal - Inaptidão para contratação de bons colaboradores - Falta de honestidade dos funcionários - Alta rotação de funcionários - Falta de funcionários especializados ou capacitados
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Ativos e instalações: limitação da produção e expansão - Composição inadequada dos custos operacionais - Falha no <i>Design</i> do produto - Baixa qualidade dos produtos - Controle precário de estoque - Lentidão no desenvolvimento de produtos (<i>timing</i>) - Falta de investimento em P & D

Quadro 11. Fatores relacionados às áreas funcionais

Fonte: Elaborado com base em Duchesneau; Gartner, 1990; Lussier, 1996; Zacharakis; Meyer; De Castro, 1999; Fotopoulos; Louri, 2000; Lussier; Pfeifer, 2001; Morrison; Breen; Ali, 2003; Rogoff; Lee; Suh, 2004; Machado; Espinha, 2005; Pascotto; Machado, 2006; Grapeggia et al., 2008; Guerra; Teixeira, 2010; Lussier; Halabi, 2010; Machado; Espinha, 2010; Scheers, 2011.

A composição societária (estrutura legal) refere-se à quantidade de sócios da empresa. As empresas que iniciam suas atividades com um proprietário-dirigente têm maiores possibilidade de insucesso do que as empresas que possuem mais de um tomador de decisão (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010). Essa assertiva é confirmada na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) e no estudo de Dutra e Previdelli (2003) em MPEs do setor industrial, comercial e de serviços na cidade de Londrina/PR. A presença de sócios permite uma melhor divisão do trabalho, mais recursos e melhores decisões e avaliações das situações enfrentadas pelas

empresas. Para Grapeggia et al. (2008), além da quantidade de sócios, também vai influenciar o desempenho da pequena empresa a participação de familiares na sociedade, a diversidade de interesses dos sócios e o relacionamento entre eles.

O tamanho (4 citações) é medido pela quantidade de empregos gerados, pelo capital inicial ou volume de vendas no primeiro ano de existência da empresa (STROTMANN, 2007). Para Mizumoto et al. (2008) e Strotmann (2007), quanto menor o tamanho da empresa iniciante, maior o risco de encerramento. Possíveis explicações para isso são a desvantagem de tamanho ou as piores condições financeiras. Outra constatação é que as empresas maiores estruturam melhor as práticas gerenciais, têm maior acesso ao crédito e suportam melhor as incertezas do ambiente. (MIZUMOTO et al., 2008).

No estudo de Fotopoulos e Louri (2000) com pequenas empresas gregas iniciantes, o tamanho teve pouca importância no encerramento das empresas, independente de sua localização: Atenas ou região metropolitana de Atenas.

Com duas citações cada, são mencionados na literatura os fatores capacidade de inovação, idade, estágio de vida da empresa e estrutura organizacional. A capacidade de inovação em produtos e processos contribui positivamente para a sobrevivência das empresas. No estudo realizado por Ferreira et al. (2008) em pequenas empresas paulistas que sobreviveram até um ano, a falta de inovação contribuiu diretamente para a mortalidade. Chama atenção que os produtos de 34% das empresas que duraram até três anos agregavam algum tipo de inovação e algumas dessas empresas eram franquias. No caso das pequenas empresas franqueadas, Machado e Espinha (2010) constataram que a falta de inovação está associada a uma escolha errada por parte do franqueado (ex-empresário), que tem dificuldades para ter novas ideias por ter pouco conhecimento do setor de negócio. Essa constatação é diferente do que foi descoberto por Ferreira et al. (2008), em cujo estudo os dirigentes das empresas falidas associaram a falta de inovação à falta de flexibilidade por parte do franqueador.

Quanto à idade da empresa, segundo Strotmann (2007) há um senso comum de que a perspectiva de sobrevivência das pequenas empresas melhora com o aumento da idade, no entanto vários estudos empíricos comprovam uma relação não linear entre a idade e a probabilidade de sobrevivência. O risco de insucesso aumenta consideravelmente no início do negócio, atinge o auge com um ou dois anos e diminui de forma lenta posteriormente. Essa tese de “responsabilidade da adolescência” pode ser validada pelo fato de que os recursos iniciais demoram algum tempo para esgotar-se, tornando a empresa insolvente. Além disso,

existe uma vontade muito grande dos fundadores em realizar, tornando a vontade de ser independente maior do que a limitação financeira. Em pesquisa com 209 pequenas empresas gregas com um tamanho médio de 46 funcionários, Fotopoulos e Louri (2000) descobriram que as empresas atenienses mostram uma redução no risco de morte à medida que aumenta a idade da empresa. Contrariamente, isso não acontece para as pequenas empresas que não estão na região de Atenas, na Grécia.

O estágio no CVO também pode ser um fator de mortalidade. Nesse caso, o estágio mais propenso a gerar problemas para a pequena empresa é o de crescimento, quando será necessário grandes mudanças em sua estrutura organizacional e no estilo de administração e grande quantidade de capital para financiar o crescimento. Tanto Fotopoulos e Louri (2000) como Carter e Auken encontraram sinais fracos de relações entre mortalidade e estágio de crescimento das empresas.

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

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

Outros fatores empresariais determinantes da sobrevivência da pequena empresa iniciante são o tipo de estabelecimento e o desenvolvimento de projetos de negócio (1 citação). O tipo de estabelecimento está relacionado à quantidade de unidades que uma firma possui. Não há consenso quanto à influência do tipo de estabelecimento na sobrevivência das pequenas empresas. Alguns autores afirmam que uma firma com várias plantas pode lucrar com a experiência ou ter melhor acesso a recursos financeiros, diminuindo o risco de falência. Por outro lado, outros acreditam que a firma com planta única tem a vantagem do menor custo de encerramento. Parece que a diferença entre o tipo de estabelecimento e sua influência na sobrevivência tem significado apenas para firmas menores (pequenas, muito pequenas). (STROTMANN, 2007). No estudo realizado pelo autor em pequenas fábricas alemãs com

menos de 50 funcionários, foi descoberto que as *start-ups* de planta única parecem ter menor risco de insucesso do que as empresas estabelecidas com mais de uma planta.

O desenvolvimento de projetos de negócios pode contribuir positivamente para a sobrevivência das empresas, pois a finalidade básica do projeto é identificar uma forma mais eficiente e eficaz de fazer negócio (FORSMAN, 2008). No modelo proposto pela autora para o desenvolvimento de projetos, está subentendida a disposição do empresário para crescer, mas muitos empresários não almejam o crescimento da empresa, e sim a manutenção do tamanho “atual”.

3.3 Fatores de mortalidade: categoria “ambiente”

Os fatores de mortalidade da categoria “ambiente” estão relacionados ao que acontece fora da empresa e está fora do controle do dirigente. Vinte fatores ambientais foram citados pelos autores (quadro 12).

As condições econômicas são o fator ambiental mais citado na bibliografia pesquisada. As condições econômicas estão relacionadas, sobretudo, aos períodos de crescimento e recessão da economia. A tendência é que as empresas que iniciaram suas atividades ou que operam em períodos de recessão tenham maiores possibilidades de fechar do que as empresas que participam de um período de expansão econômica. (CARTER; AUKEN, 2006; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2010; MORRISON, BREEN, ALI, 2003; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STROTMANN, 2007). Em um período de recessão econômica, como ocorreu no ano de 2008, durante a crise financeira mundial, vão surgir problemas decorrentes da falta de crédito, da inadimplência e da queda do poder aquisitivo dos clientes, podendo afetar negativamente o desempenho das empresas. Na pesquisa de Strotmann (2007), o crescimento do PIB afetou positivamente as pequenas indústrias alemãs do Estado de Baden-Wuerttemberg.

No estudo de pequenas empresas localizadas em shopping centers, Everett e Watson (1998) descobriram outros fatores econômicos com importância relativa no encerramento das empresas:

1. Elevada taxa de juros bancários: contribuiu para a falência de pequenas empresas, porque precisaram de empréstimos para alugar um espaço no shopping, aumentando seu custo operacional e, conseqüentemente, diminuindo suas chances de sobrevivência;

Fatores de mortalidade da categoria “ambiente”	Autores																																			
	Número de Citações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
Condições econômicas	10			x	x				x					x	x				x	x		x								x	x					
Clientes	9	x		x		x								x							x	x	x		x					x						
Concorrência	9					x									x			x	x	x		x		x	x					x						
Setor de negócio	7						x						x	x	x			x				x							x							
Acesso a financiamento	7					x										x				x						x			x		x			x		
Aconselhamento profissional	4	x					x																x							x						
Localização	3						x							x									x													
Pertencer a grupos minoritários	3			x					x										x																	
Fornecedor	3					x																				x			x							
Carga tributária	2															x																x				
Acesso a novas tecnologias	2															x													x							
Legislação	2													x	x																					
Morte do sócio	1																					x														
Furto e/ou assalto	1																					x														
Incêndio	1																					x														
Falta de sucessores	1																					x														
Vendas ao governo	1																												x							
Fraude/desastre	1																						x													
Transações entre empresas	1		x																																	
Aspectos específicos de franquia	1																																		x	

Quadro 12. Fatores de mortalidade da categoria “ambiente”

2. Elevada taxa de emprego: contribuiu para a descontinuidade das atividades a fim de evitar perdas adicionais. A probabilidade de descontinuidade é maior com o aumento da taxa de emprego. Os proprietários de empresas marginais vislumbram o emprego como uma oportunidade melhor;
3. Elevada taxa de desemprego: influenciou a descontinuidade de propriedade de pequenas empresas. Duas consequências do desemprego: problemas na economia, que levam ao aumento da probabilidade de descontinuidade e ao aumento na demanda por autoemprego, aumentando as chances de venda tanto de empresas marginais como das bem-sucedidas;
4. Alto índice de vendas no varejo: contribuiu para as empresas marginais serem vendidas ou cessarem suas operações.

Os resultados da pesquisa de Everett e Watson (1998) sugerem que os fatores macroeconômicos estão associados a 30 a 50% do encerramento de pequenas empresas, dependendo da definição de *failure* usada: falência, descontinuidade de propriedade, descontinuidade das atividades operacionais, inaptidão para alcançar os resultados almejados e venda ou liquidação para evitar maiores perdas.

Os clientes e a concorrência foram citados nove vezes na bibliografia pesquisada. A clientela é a principal fonte de receita da empresa e pode impactar no sucesso ou insucesso das pequenas empresas, dependendo:

- Da dimensão do mercado (GRAPEGGIA et al., 2008; STROTMANN, 2007; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999): para Strotmann (2007), em mercados mais amplos as pequenas empresas iniciantes são menos perceptíveis aos operadores, portanto aumenta sua probabilidade de sobrevivência. Em mercados menores, a concorrência é mais agressiva, aumentando as chances de encerramento. O mesmo acontece em mercados saturados. (MACHADO; ESPINHA, 2010);
- Do crescimento do mercado (ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999): o mercado que cresce lentamente gera maior disputa entre as empresas, aumentando a possibilidade de encerramento;
- Da diversificação da base de clientes (LUSSIER, 1996): ter uma base diversificada de clientes pode evitar problemas com a perda de um cliente importante;
- Do poder do cliente (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MORRISON; BREEN, ALI, 2003): quando a empresa é muito dependente do cliente ou tem relações assimétricas com esse cliente, sua chance de fechamento é maior. O poder dos clientes também pode influenciar a escolha da estratégia da empresa (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990);

- Do conhecimento dos clientes sobre o produto ofertado (PASCOTTO; MACHADO, 2006). Na pesquisa desses autores foi constatado que a natureza intangível do produto, no caso, o seguro, dificulta muito a comercialização e, conseqüentemente, a sobrevivência da empresa;
- Da dificuldade em conquistar e manter clientes (FERREIRA et al., 2008; PASCOTTO; MACHADO, 2006). Esse fator está relacionado a outros dois fatores citados anteriormente: o nível de concorrência e a natureza do produto. Quanto maior o nível de concorrência, mais difícil é conquistar e manter o cliente.

A concorrência (9 citações) diz respeito às condições competitivas (CARTER; AUKEN, 2006; FERREIRA et al., 2008; GRAPEGGIA et al., 2008; MACHADO; ESPINHA, 2010; MIZUMOTO et al., 2008; PASCOTTO; MACHADO, 2006; ROGOFF; LEE; SUH, 2004) e ao comportamento dos competidores (MACHADO; ESPINHA, 2005; PASCOTTO; MACHADO, 2006). A influência da concorrência na sobrevivência das pequenas empresas ocorre quando: a concorrência é desleal; existem muitos concorrentes com pouco poder ou poucos concorrentes com muito poder; há atuação de grandes organizações no mesmo segmento de mercado (PASCOTTO; MACHADO, 2006) e existe um nível elevado de competição (FERREIRA et al., 2008; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999). Em sua pesquisa em empresas do Estado de São Paulo, Mizumoto et al.(2008) descobriram que a existência de grandes concorrentes no mercado reduz o risco de fechamento das MPEs. Isso ocorre porque as pequenas empresas são obrigadas a adotar práticas de gestão mais eficazes ou aproveitar brechas que não são atendidas ou que são ignoradas pelas concorrentes maiores. Esse resultado é diferente do resultado encontrado por Pascotto e Machado (2006) no estudo realizado em empresas de seguro da Região Noroeste do Estado do Paraná.

O setor de negócio ou indústria (7 citações) refere-se ao ramo de atuação da empresa, sendo normalmente classificado em varejo, de serviço e indústria. Determinado setor de negócio pode influenciar a mortalidade de pequenas empresas dependendo:

- Da regulação governamental: quando é muito restritiva, influencia negativamente (MORRISON; BREEN; ALI, 2003);
- Do custo de mudança ou barreira de saída (BATES, 2005). Empresas que operam em indústrias com custos irrecuperáveis altos têm menor perspectiva de risco. Há menos disputas, e a entrada e saída do setor é desestimulada. Já as empresas que operam em indústrias mais disputadas, que exibem menor nível de custos irrecuperáveis, enfrentam níveis mais elevados de risco de morte (FOTOPOULOS E LOURI, 2000);

- Da lucratividade: setores de baixa lucratividade são povoados de pequenas empresas e de intensa concorrência (GUERRA; TEIXEIRA, 2010), aumentando o risco de morte.

Enfim, o risco de morte, em uma indústria, é maior quanto maior for a escala de eficiência mínima, quanto maior for a taxa de entrada, quanto maior a aglomeração regional – facilidade de acesso a insumos, clientes, cooperação e mão de obra qualificada – e piores forem as condições da demanda, obrigando a uma margem preço-custo menor (STROTMANN, 2007). O autor afirma também que fatores específicos do setor têm maior influência na sobrevivência em curto prazo de empresas iniciantes (*start-ups*) e os fatores empresariais, no longo prazo.

No estudo realizado por Watson (2003), os setores de varejo e serviço têm uma taxa de insucesso maior do que o setor industrial. Tal resultado corrobora conclusões da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2012a). Na pesquisa de Dutra e Previdelli (2003), a mortalidade ocorre mais cedo no setor de serviços, pois essas empresas são fáceis de serem criadas e não exigem soma elevada de capital inicial.

A dificuldade de acesso a financiamento (7 citações) é outro fator que contribui para o encerramento precoce das pequenas empresas (MACHADO; ESPINHA, 2010; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999), que necessitam de capital para financiar suas operações. Tanto empresas falidas como não falidas indicaram o acesso ao capital como um problema fundamental que influencia o desempenho (CARTER; AUKEN, 2006; GRAPEGGIA et al., 2008), no entanto, para as empresas falidas, esse problema é mais importante, sendo agravado durante as crises econômicas, reforçando que a subcapitalização contribui para a falência. (CARTER; AUKEN, 2006). O acesso ao crédito é muito mais fácil para a grande empresa, que realimenta o processo de centralização do capital. (GUERRA; TEIXEIRA, 2010).

O aconselhamento profissional (4 citações) também é apontado como determinante para o sucesso ou insucesso das empresas. Empresas que não usam serviços profissionais têm maiores chances de insucesso do que as empresas que fazem uso desses serviços (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; SEBRAE, 2012a). Na pesquisa de Duchesneau e Gartner (1990), as empresas bem-sucedidas utilizaram profissionais externos e consultores na solução de problemas específicos durante o período inicial da empresa. Já a pesquisa de Ferreira et al. (2008) comprovou que a falta de suporte contábil e jurídico contribuiu para a mortalidade de pequenas empresas.

Com três citações, aparecem os fatores “localização”, “pertencimento a grupos minoritários” e “mercado fornecedor”. A localização está relacionada a fatores regionais e à infraestrutura onde a empresa está instalada. O acesso a fornecedores, clientes, cooperação entre empresas e mão de obra qualificada pode influenciar positiva ou negativamente o desempenho das pequenas empresas (STROTMANN, 2007). Outro fator é a falta de visão ou apoio do governo local (MORRISON; BREEN; ALI, 2003). Fotopoulos e Louri (2000) descobriram que as pequenas empresas localizadas na grande Atenas (na capital e região metropolitana) parecem ter maior chance de sobrevivência quando comparadas com empresas nas demais partes da Grécia.

Em relação aos grupos minoritários, a suposição é que as empresas de pessoas pertencentes a esses grupos têm maior probabilidade de insucesso (LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001). Grupos desfavorecidos têm menores custos de oportunidade do que os mais favorecidos, de modo que esses grupos minoritários (raça/gênero) são mais passíveis de ligação ao fechamento de empresas malsucedidas. (BATES, 2005).

Quanto ao mercado fornecedor, pequenas empresas têm reduzido poder de barganha nos custos das compras e do transporte, por causa de suas diminutas escalas de produção, o que também pode influenciar a sua sobrevivência (GUERRA; TEIXEIRA, 2009; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999). Além da oferta de insumos, o fornecedor também é uma fonte importante de financiamento das pequenas empresas. (GRAPEGGIA et al., 2008).

Três fatores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso das pequenas empresas foram citados duas vezes cada um: carga tributária (MACHADO; ESPINHA, 2010; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; SEBRAE, 2012a), acesso a novas tecnologias (GUERRA; TEIXEIRA, 2010; ROGOFF; LEE; SUH, 2004) e legislação (MORRISON; BREEN; ALI, 2003; ROGOFF; LEE; SUH, 2004). É comum que dirigentes, quer de grandes, quer de pequenas empresas, reclamem da carga tributária e legislação impostas pelos governos, embora esses fatores tenham sido citados em apenas dois estudos dos 32 (trinta e dois) analisados.

Assim como o acesso ao capital, o acesso a novas tecnologias de produção e gestão é fundamental para a sobrevivência e expansão das pequenas empresas (GUERRA; TEIXEIRA, 2009).

A legislação está relacionada às leis que regulam as atividades das pequenas empresas. O excesso de leis ou de regulação influencia de forma negativa as pequenas empresas, que

têm poucos recursos para lidar com essas exigências. Tal fato é corroborado pela pesquisa realizada pelo SEBRAE (2012a).

Com apenas uma menção, oito fatores de mortalidade foram identificados na análise da bibliografia: morte do sócio, furto e/ou assalto, incêndio, falta de sucessores para assumir a empresa, vendas ao governo, fraude/desastre, transações entre empresas e aspectos específicos de franquia.

As empresas que vendem para o governo têm menor probabilidade de fechar. A explicação para essa influência positiva pode estar relacionada ao fluxo de caixa contínuo por certo período de tempo, quando a empresa vence uma licitação ou a quando de sua própria preparação para participar das licitações públicas (MIZUMOTO et al., 2008; SEBRAE, 2012a).

Outro fator de mortalidade está relacionado às transações entre empresas. O fluxo de recursos para manutenção das organizações provém do ambiente, de modo que uma explicação para a sobrevivência ou falência da organização pode ser observada na relação organização-ambiente (VENKATARAMAN et al., 1990).

A partir dessa perspectiva, o relacionamento organização-ambiente é visto como um conjunto de transações em que a firma se engaja com outros *stakeholders* para adquirir e distribuir seus recursos. (VENKATARAMAN et al., 1990). Se a receita líquida exceder os custos de todas as transações individuais, a firma sobreviverá economicamente; caso contrário, fracassará. Assim, a explicação de como uma nova e pequena firma tem sucesso ou fracasso pode ser baseada na natureza, formação e dissolução de transações com partes diferentes que fornecem recursos. (VAN DE VEN, 1976^{apud} VENKATARAMAN et al., 1990).

Por causa da desvantagem de iniciante e da pequenez, os empreendimentos de pequeno porte carecem de legitimidade. Além disso, há, em muitas indústrias, ausência de ativos físicos que os empreendedores possam utilizar como garantia para atrair recursos valiosos e clientes. Em tais situações, os empreendedores costumam utilizar as transações com os principais clientes para atrair outros detentores de recursos, dando origem à estratégia de alavancagem, que transforma o conjunto de transações da firma em altamente dependente. Então, quando uma transação do conjunto falha, o conjunto entra, frequentemente, em colapso. Nessa situação, quando uma transação é altamente dependente ou alavancada, o pequeno negócio fracassa, de modo que a estratégia de alavancagem, que contribuiu para

solução dos problemas de desvantagens iniciais e tamanho pequeno, pode causar o encerramento da empresa. (VENKATARAMAN et al., 1990).

Por fim, os aspectos específicos de franchising, relacionados a unidades franqueadas de pequeno porte. Fatores como: a incapacidade do franqueado para seguir sistemas formatados de negócios, apoio do franqueador abaixo do esperado, escolha do ramo errada, taxas de *royalties* elevadas e atritos constantes com o franqueador podem contribuir para o insucesso da unidade franqueada.

3.4 Considerações finais do capítulo

A principal lição tirada ao finalizar este capítulo é que nenhum fator isoladamente pode explicar a mortalidade precoce das pequenas empresas; os fatores relacionados ao dirigente (pessoais), à empresa e ao ambiente são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial.

Constatou-se que as três categorias de fatores apresentam demanda de pesquisa semelhante e continuam sendo estudadas sistematicamente ao longo dos últimos dez anos. Dos 42 fatores identificados na bibliografia, os cinco mais estudados entre as três categorias foram: o planejamento formal (16 citações), os fatores relacionados às áreas funcionais (13 citações), as condições econômicas (10 citações), o mercado consumidor (10 citações) e a concorrência (9 citações).

Fica claro também que, para melhor compreensão dos fatores de mortalidade, é fundamental reconhecer as especificidades da pequena empresa, entendendo que a pequena empresa não é uma grande empresa que ainda não cresceu, como foi evidenciado no capítulo 2; entretanto nenhum dos 32 artigos pesquisados teve essa preocupação como prioridade, pelo menos explicitamente. Dessa forma, o próximo capítulo (4), que trata do ciclo de vida organizacional, tem esse objetivo: entender os fatores de mortalidade a partir das características da pequena empresa em cada estágio de desenvolvimento.

4 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO)

Considerados os estágios iniciais do CVO, este capítulo descreve as características típicas das pequenas empresas, visando compreender a ação dos fatores de mortalidade a partir de suas especificidades em cada estágio de desenvolvimento.

Estudar os estágios do CVO é mais uma forma útil de diferenciar a pequena da grande empresa. Com a evolução ao longo dos estágios, ocorrerá uma mudança nas características das empresas: no estilo de administração do dirigente, na estrutura organizacional, no processo de planejamento, na tecnologia de operação e informação, na gestão dos recursos das áreas funcionais e nas demandas do ambiente empresarial. São essas características típicas (especificidades) de cada estágio que precisam ser identificadas, pois ajudarão no melhor entendimento dos fatores de mortalidade em cada um dos estágios de desenvolvimento.

4.1 Estágios de desenvolvimento do CVO

Como no capítulo 3, visando facilitar a visualização das informações coletadas por meio de revisão da bibliografia, optou-se pela elaboração de quadros que sistematizam os estágios do CVO e as características de cada estágio. O quadro 13 exhibe as fontes bibliográficas, em ordem cronológica, para composição dos demais quadros.

1. Steinmetz (1969)	6. Miller e Friesen (1984)
2. Greiner (1972, 1998)	7. O'Neil, Saunders e Hoffman (1987)
3. Galbraith (1982)	8. Scott e Bruce (1987)
4. Churchill e Lewis (1983)	9. Adizes (1990, 1997, 1998)
5. Quinn e Cameron (1983)	10. Helfat e Peteraf (2003)

Quadro 13. Fontes bibliográficas do CVO

A seguir, é apresentada a ideia principal de cada modelo pesquisado na bibliografia.

1. Steinmetz (1969): apresenta as fases críticas de crescimento da empresa. Cada estágio tem uma fase crítica, quando a empresa atinge determinado número de funcionários ou faturamento. O modelo descreve os problemas que o proprietário-dirigente vai enfrentar em cada fase crítica rumo ao crescimento da empresa. Para o autor, o dirigente tem duas “opções”: enfrentar os problemas decorrentes do crescimento e ser bem-sucedido, ou fracassar (venda ou falência da empresa). Os estágios: supervisão direta, supervisão de supervisores, controle indireto e organização divisional são diferenciados pelas características da estrutura (divisão vertical do trabalho), do papel e habilidades do dirigente, do número de funcionários, do faturamento e de problemas específicos.

2. Greiner (1972, 1998): ao analisar os estudos sobre o desenvolvimento das organizações, identificou cinco dimensões primordiais: idade e tamanho das organizações, estágios de evolução e revolução e taxa de crescimento de sua indústria. No modelo do autor, os problemas organizacionais estão relacionados às fases de desenvolvimento pelas quais as empresas tendem a passar: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Cada fase começa com um período de evolução de crescimento estável e constante e termina com um período revolucionário de tumulto organizacional e mudança. As decisões do período revolucionário é que vão determinar se a empresa passará ou não para o estágio seguinte. Muitos dos problemas das empresas têm sua fonte mais em decisões passadas do que em eventos presentes ou na dinâmica do mercado. A administração, na pressa que a empresa cresça, frequentemente negligencia questões críticas para o desenvolvimento. O olhar está fixado no ambiente e no futuro, como se as projeções do mercado fossem fornecer uma nova identidade organizacional.

3. Galbraith (1982): apresenta o modelo de estágios de crescimento da pequena empresa de alta tecnologia, identificando a ideia de negócio e o *design* organizacional (estrutura, pessoas e sistemas) adequado para os diferentes estágios. As empresas iniciantes devem passar por uma série de estágios na construção da nova organização: prova inicial, prototipagem, loja modelo, *start-up*, crescimento natural e manobra estratégica. O modelo pode ser utilizado para prever problemas e guiar as decisões do administrador. Problemas são encontrados porque os gerentes não pensam nas diversas fases da empresa. O estágio de desenvolvimento e a ideia de negócio determinam a tarefa que será realizada. Para executar diferentes tarefas, são necessárias diferentes estruturas, pessoas, processos de decisão e sistemas de incentivo.

4. Churchill e Lewis (1983): o modelo dos autores foi construído por meio de suas experiências e da bibliografia pertinente. São cinco estágios de desenvolvimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade. Cada estágio é caracterizado por um indicador de tamanho, diversidade e complexidade e descrito por cinco fatores de gerenciamento: estilo gerencial, estrutura organizacional, amplitude dos sistemas formais, principais metas estratégicas e o envolvimento do proprietário na empresa. Eles buscam categorizar os problemas e os padrões de crescimento das PEs. As empresas possuem alguns pontos similares durante seu desenvolvimento, que podem ser organizados numa estrutura, possibilitando o entendimento de sua natureza, características e problemas. A proposta dos autores visa ajudar proprietários e gerentes a antecipar os futuros desafios e a se preparar para o crescimento. Ajuda também consultores, contadores e formuladores de política.

5. Quinn e Cameron (1983): desenvolvem um modelo de ciclo de vida organizacional considerando as medidas de efetividade (sucesso) de cada estágio. As atividades organizacionais e estruturas em um estágio não são as mesmas em outro estágio. Isso implica que o critério usado para avaliar o sucesso de uma organização em um estágio seja diferente em outro estágio de desenvolvimento. Eles sumaram nove modelos de ciclo de vida encontrados na bibliografia em quatro estágios: empreendedor, coletividade, formalização e controle e elaboração da estrutura.

6. Miller e Friesen (1984): identificaram períodos da história organizacional das corporações e os classificaram em cinco estágios de vida corporativa – nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio –, conforme as características estratégicas, estruturais, ambientais e estilo de tomada de decisão. O dirigente deve ter uma visão sistêmica dessas características, pois elas são complementares. Para Miller e Friesen, não existe um ciclo de vida comum às corporações, mas essas organizações podem passar por estágios comuns durante seu crescimento. Apenas esses autores e Adizes consideram o estágio de declínio.

7. O’Neil, Saunders e Hoffman (1987): investigam as características do planejamento nos negócios que superaram o estágio empreendedor, mas ainda não se tornaram uma organização gigante. As empresas no estágio pós-empreendedor (250 a 2550 funcionários) fazem o planejamento, mas este é menos formal e amplo do que o encontrado nas grandes firmas. Os autores chegam à conclusão de que as características do planejamento são distintas nos estágios empreendedor, pós-empreendedor e corporativo. Empresas no estágio pós-empreendedor planejam, mas nem sempre esse planejamento afeta o desempenho. A função “planejamento” é o bilhete de entrada para o estágio pós-empreendedor, mas não é uma garantia de alto desempenho nesse estágio. Apesar disso, o dirigente deve ficar atento a essa função, pois o planejamento parece substituir as funções do empreendedor de estabelecer a direção e controlar as ações e resultados.

8. Scott e Bruce(1987):por considerarem que, embora as empresas sejam diferentes e se desenvolvam numa velocidade diferente, elas possuem problemas semelhantes, elaboraram um modelo geral de crescimento que pode ajudar na gestão da pequena empresa. A principal contribuição é o conhecimento que se tem das fases e dos problemas que serão enfrentados em cada estágio de crescimento da empresa. Assim, o modelo pode ser útil no planejamento. Como os estágios têm características diferentes, a transição de um estágio ao outro é, normalmente, acompanhada de uma crise interna ou externa. Assim, o dirigente terá duas preocupações principais: a gestão da crise e a gestão da nova empresa que surgirá com a

mudança de estágio. A utilidade do modelo reside na antecipação da crise que a empresa irá enfrentar para chegar ao estágio seguinte. Os autores lembram que nem todas as empresas que sobrevivem se tornam uma grande empresa, seja por questões setoriais, seja pelos desejos ou ambições dos seus proprietários. Cinco estágios de desenvolvimento foram identificados: princípio, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

9. Adizes (1990, 1997, 1998): nesse modelo, a empresa pode passar por nove estágios do nascimento à morte: namoro, infância, pré-adolescência, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, pré-burocracia e burocracia. Para Adizes, a teoria do CVO mostra como o dirigente pode ajudar a empresa a superar cada fase no ciclo de vida, alcançando a maturidade sem perder a chama da juventude. O objetivo é chegar ao estágio da plenitude e nele permanecer. Nesse estágio, a empresa é flexível e está sob controle, tendo ainda capacidade de crescer.

10. Helfat e Peteraf (2003): as autoras estudam o ciclo de vida das competências (CLC) para compreender como a vantagem ou desvantagem competitiva das firmas pode mudar ao longo do tempo. Uma competência organizacional refere-se a uma habilidade da organização para executar um conjunto de tarefas coordenadas. O CLC oferece uma estrutura fundamental para o entendimento da dinâmica da visão baseada em recursos da firma. Com três estágios iniciais (fundação, desenvolvimento e maturidade), pode seguir por mais seis estágios ou ramificações adicionais. As ramificações (estágios de transformação da competência original) refletem que o CLC das competências pode estender-se além das firmas e indústrias de onde foram originárias e além dos produtos originais para os quais foram utilizadas. Embora descreva o CLC, e não o CVO, este artigo foi arrolado por considerar a influência do capital humano e social na formação da competência que pode proporcionar vantagem competitiva à empresa e, conseqüentemente, contribuir para a diminuição do índice de mortalidade.

No quadro 14, é apresentada uma síntese dos estágios do CVO, elaborada pela comparação das características de cada estágio (estruturais, estratégicas, entre outras). Embora os estágios tenham nomes diferentes, apresentam características semelhantes, o que possibilitou o reagrupamento e uma nova denominação de acordo com a interpretação do autor deste texto e o objetivo desta pesquisa.

Autor	Estágios						6
	0	1	2	3	4	5	
Steinmetz (1969)	–	Supervisão direta	Supervisão de supervisores	Controle indireto	Organização divisional	–	–
Greiner (1972, 1998)	–	Criatividade		Direção	Delegação Coordenação	Colaboração	–
Galbraith (1982)	Prova inicial e protótipo	Loja modelo		Start-up Crescimento natural	Manobra estratégica	–	–
Churchill e Lewis (1983)	–	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Decolagem Maturidade	–	–
Quinn e Cameron (1983)	–	Empreendedor	Coletividade	Formalização e controle	Elaboração da estrutura	–	–
Miller e Friesen (1984)	–	Nascimento		Crescimento Maturidade	Renovação	–	Declínio
O'neil, Saunders e Hoffman (1987)	–	Empreendedor	Pós-empreendedor	Pós-empreendedor	Corporativo		–
Scott e Bruce (1987)	–	Princípio	Sobrevivência	Crescimento Expansão	Maturidade	–	–
Adizes (1990, 1997, 1998)	Namoro	Infância	Pré-adolescência	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia Pré-burocracia Burocracia
Helfat e Peteraf (2003)	Fundação Desenvolvimento Maturidade	Fundação Desenvolvimento Maturidade		Fundação Desenvolvimento Maturidade		Fundação Desenvolvimento Maturidade	–
Síntese dos estágios	Gênesis	Existência	Sobrevivência	Formalização	Readaptação	Estabilidade	Declínio

Quadro 14. Síntese dos estágios dos modelos de ciclo de vida organizacional

A partir da síntese dos estágios (quadro 14), foram elaborados os quadros que descrevem as características dos estágios iniciais (quadros 15, 16 e 17). Optou-se por caracterizar até o estágio 2, pois os estágios iniciais são característicos das empresas de pequeno porte (normalmente descritas como micro e pequena empresas nas classificações quantitativas) e onde se concentram os altos índices de mortalidade. Assim como os fatores de mortalidade (Capítulo 3), os estágios foram caracterizados em três categorias: dirigente, ambiente e empresa (quadros 15, 16 e 17). A primeira descreve as características individuais e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao dirigente do empreendimento; na segunda, descrevem-se: estrutura, processo de planejamento, tecnologia da empresa e características dos recursos das áreas funcionais; a terceira refere-se às forças do macroambiente e do ambiente operacional que influenciam as decisões do dirigente. As características de cada estágio seguem a tipologia do GEOPE (figura 1), acrescida das características das áreas funcionais identificadas em textos sobre fator de mortalidade e CVO. O GEOPE tem estudado as especificidades da pequena empresa há quinze anos.

ESTÁGIO	CATEGORIA “DIRIGENTE”
Gênese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muitas ideias e dúvidas por parte do dirigente (A) ▪ Faz de tudo um pouco (GA) ▪ Capital social (laços sociais), humano (habilidades) e cognição (HP) ▪ Organiza e dirige (comandante do ataque) (GA)
Existência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência do fundador: o proprietário é o negócio (principal fornecedor de energia, direção e capital) (A; CL; MF; OSH) ▪ Dedicção sem limites: muitas horas de trabalho do dirigente (A; GR) ▪ Estilo individualista e empreendedor (GR; OSH; QC; SB) ▪ Capital social, humano e cognição (HP) ▪ Habilidades para fazer, vender (CL; GR) e comprar (S) ▪ Expectativa de salário modesto e promessa de propriedade (GR) ▪ Os valores do fundador guiam a empresa: harmonia entre metas pessoais e da empresa (CL; SB) ▪ Ênfase no carisma individual (S) ▪ O dirigente é mais jogador e menos treinador (GA)
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tem senso de missão (QC) ▪ O proprietário continua como sinônimo do negócio (CL;MF) ▪ Estilo empreendedor e administrativo (CL; SB; S) ▪ Capital social, humano e cognição (HP) ▪ O dirigente exerce o papel de jogador e treinador (GA) ▪ Expectativa de aumento salarial (GR) ▪ Conhecimentos sobre finanças (GR) e eficiência (normas e padrões de desempenho) (GR; S) ▪ Mais adepto à gestão financeira (S) ▪ Desenvolve algo inovador (método, produto) (S)

Quadro 15. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “dirigente”

Legenda: A (ADIZES); CL (CHURCHILL E LEWIS); GA (GALBRAITH); GR (GREINER); HP (HELPHAT E PETERAF); MF (MILLER E FRIESEN); OSH (O’NEILL, SAUNDERS E HOFFMAN); QC (QUINN E CAMERON); SC (SCOTT E BRUCE); S (STEINMETZ)

ESTÁGIO	CATEGORIA EMPRESA
Gênese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura e processo informal (contato face a face) (GA) ▪ As pessoas fazem de tudo um pouco (GA) ▪ Desenvolvimento da competência empresarial (HP) ▪ Recompensas: igualdade, clima não burocrático e construção de uma marca (GA) ▪ Controle pessoal (GA)
Existência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridade fundada no direito de propriedade (S) ▪ Organização em torno das pessoas e não das tarefas (do fundador, sobretudo) (A) ▪ Centralização das decisões (A; MF) ▪ Estrutura informal (comunicação) (A; GR; MF; QC) ▪ Supervisão direta (CL; GA; SB) ▪ As pessoas fazem de tudo um pouco (GA), com cooperação e comprometimento (QC) ▪ Comunicação por meio de reuniões (GA) ▪ Recompensas: clima informal; promoção no chão de fábrica (GA) ▪ Poucas políticas, sistemas, orçamentos ou processos (A) de tomada de decisão (MF) ▪ Extensão dos sistemas formais: mínimo ou não existente (CL; MF) ▪ Inovação na linha de produtos (MF; QC) ▪ Planejamento predominantemente informal (CL; OSH; QC; SB) ▪ Estratégia de nicho (MF) ▪ Desenvolvimento da competência empresarial (HP) ▪ Contabilidade simples (SB) ▪ Linha simples de produto (única) (SB; S) ▪ Utilização de intermediários para comercialização (distribuição) dos produtos (MF) ▪ Pouco dinheiro (A; S) ▪ Geração negativa de caixa (SB) ▪ Fonte de financiamento: proprietários, parentes, amigos, fornecedores (<i>leasing</i>) (SB) ▪ Investimentos em instalações e equipamentos (SB) ▪ Controle de resultados baseado no <i>feedback</i> do mercado (GR) ▪ Controle pelos olhos (SB)
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura funcional simples (CL; SB) e centralizada (GA; GR; MF) ▪ Supervisão de supervisores: início da hierarquia (CL; SB) ▪ Comunicação mais informal e menos impessoal (GR) ▪ Recompensas: clima pouco burocrático; promoção no chão de fábrica (GA); ▪ Pouco treinamento, avaliação de desempenho ou sistema salarial (A) ▪ Extensão dos sistemas formais de tomada de decisão: mínimo (CL; MF) ▪ Continuidade da inovação em produtos (MF; QC) ▪ Planejamento menos intuitivo: orçamento (OSH) ▪ Desenvolvimento da competência empresarial (HP) ▪ Estratégia de nicho (MF) ▪ Contabilidade simples (SB) ▪ Controle orçamentário e padrões de trabalho (GR) ▪ Linha simples de produto (única) (SB) ▪ Utilização de intermediários para comercialização (distribuição) dos produtos (MF) ▪ Investimento em capital de giro (SB) ▪ Fonte de financiamento: proprietários, fornecedores e bancos (SB) ▪ Início da geração equilibrada de caixa (CL; SB) ▪ Retornos marginais (SB)

Quadro 16. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “empresa”

Legenda: A (ADIZES); CL (CHURCHILL E LEWIS); GA (GALBRAITH); GR (GREINER); HP (HELFAF E PETERAF); MF (MILLER E FRIESEN); OSH (O’NEILL, SAUNDERS E HOFFMAN); QC (QUINN E CAMERON); SC (SCOTT E BRUCE); S (STEINMETZ)

Apenas três autores (ADIZES, 1997; GALBRAITH, 1982; HELFAF; PETERAF, 2003) mencionaram o estágio 0 (zero), que é chamado de “gênese” e corresponde aos preparativos para o início do empreendimento. Nessa fase, não há ainda a constituição da empresa, e sim aspiração do empreendedor com uma ideia de negócio (GALBRAITH, 1982)

e possibilidade de satisfazer a uma necessidade do mercado (ADIZES, 1997). Nas empresas de alta tecnologia, a tarefa é inventar e fazer. (GALBRAITH, 1982).

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

ESTÁGIO	CATEGORIA “AMBIENTE”
Gênese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nenhuma característica
Existência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente homogêneo e calmo (MF) ▪ Estágio da indústria(SB) ▪ Mercado e canais limitados (SB) ▪ Dependência de clientes e fornecedores (CL)
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente homogêneo e calmo (MF) ▪ Estágio da indústria(SB) ▪ Mercado limitado (SB) ▪ Aumento do número de canais (SB) ▪ Surgimento de novos entrantes (SB) ▪ Dependência de clientes e fornecedores (CL)

Quadro 17. Características dos estágios iniciais do CVO na categoria “ambiente”

Legenda: A (ADIZES); CL (CHURCHILL E LEWIS); GA (GALBRAITH); GR (GREINER); MF (MILLER E FRIESEN); OSH (O’NEILL, SAUNDERS E HOFFMAN); QC (QUINN E CAMERON); SC (SCOTT E BRUCE); S (STEINMETZ)

No estágio 1 ou de existência, a empresa inicia sua luta para obtenção de consumidores e produção de resultados (SCOTT; BRUCE, 1987) ou para formação de um nicho de mercado economicamente atraente (QUINN; CAMERON, 1983), tentando tornar-se viável (MILLER; FRIESEN, 1984). O dirigente precisa fazer bem, vender e entregar o produto (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998). É um teste de mercado para a ideia de negócio, isto é, se o produto oferecido vai satisfazer ou não a uma necessidade do mercado.

Para chegar ao estágio 2, ou de sobrevivência, a empresa já deve ter demonstrado que é viável economicamente, que tem clientes suficientes e satisfeitos com os produtos oferecidos pela empresa (CHURCHILL; LEWIS, 1983). É nessa fase que a geração de caixa vai deixar de ser negativa e se tornará equilibrada (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). No estágio de sobrevivência, a empresa pode crescer em tamanho e rentabilidade e mover-se para o estágio 3, ou o dirigente pode preferir permanecer nesse estágio, ganhando algum retorno sem grandes investimentos de tempo e capital (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Nos estágios 1 e 2, há uma ênfase na inovação e na criação de uma identidade empresarial. (QUINN; CAMERON, 1983).

Esta seção apresentou argumentos a favor da utilidade do CVO para diferenciar a pequena da grande empresa. Para tanto, descreveu os três estágios iniciais de desenvolvimento do ciclo de vida e agrupou as características desses estágios nas categorias das especificidades das pequenas empresas (dirigente, empresa e ambiente). Além do mais, foi apresentado o objetivo principal de cada estágio, além das características do estágio para o alcance desse objetivo. Essa descrição permitiu uma melhor compreensão das especificidades e, conseqüentemente, das razões do sucesso (sobrevivência ou crescimento) e dos fatores relacionados ao encerramento das atividades (discussão na seção 4.2).

4.2 Relação entre fatores de mortalidade e os estágios do CVO

Esta seção estabelece uma relação entre os fatores de mortalidade e os estágios do ciclo de vida organizacional (CVO). O quadro 18 registra a distribuição dos fatores de mortalidade exibidos nos quadros 10 e 12 pelos estágios 0, 1 e 2, influenciados pelas características expostas nos quadros 15, 16 e 17. Os fatores identificados são baseados na descrição das características das empresas em cada estágio.

Analisando o relacionamento entre os fatores de mortalidade e os estágios do ciclo de vida (quadro 18), observa-se que há uma mudança de comportamento e importância dos fatores ao longo dos estágios das empresas. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do CVO. Importância “alta” indica que o fator é muito influente na mortalidade da empresa; importância “média” indica importância moderada; importância “baixa”, que o fator exerce pouca influência na mortalidade da pequena empresa. A escolha das intensidades (baixa, média, alta) dos fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento é uma interpretação do pesquisador, extraída da análise dos artigos revisados.

Na categoria dirigente, dos 11 (onze) fatores de mortalidade identificados na bibliografia (quadro 10), sete (7) apresentam ligação mais visível com as características dos estágios do CVO: características individuais, experiência gerencial e no setor, habilidades gerenciais, laços sociais, conhecimentos gerenciais, valores e motivação para abertura. Os fatores nível educacional, idade, gênero e decisão voluntária para sair do negócio não apresentaram uma relação muito clara com os estágios e não foram considerados.

Com relação às características individuais, constata-se que a maioria é de importância vital nos três estágios: correr riscos, criatividade, dedicação, disposição, iniciativa e persistência. Para empreender, é preciso assumir riscos; o dirigente é, antes de tudo, o principal provedor de capital da empresa.

Categoria	Fatores		Estágios do ciclo de vida			
			Gênese (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)	
Dirigente	Características individuais	Correr riscos	Alta	Alta	Média	
		Criatividade	Alta	Média	Média	
		Dedicação	Alta	Alta	Média	
		Disposição	Alta	Alta	Média	
		Iniciativa	Alta	Alta	Alta	
		Persistência	Alta	Alta	Alta	
	Experiência	Gerencial	Baixa	Média	Alta	
		No setor	Alta	Alta	Alta	
	Habilidades gerenciais	Técnica	Alta	Alta	Média	
		Humana	Baixa	Média	Alta	
		Conceitual	Alta	Alta	Alta	
	Laços sociais	Fracos	Alta	Alta	Alta	
		Fortes	Alta	Média	Baixa	
Conhecimento gerencial		Baixa	Média	Alta		
Motivação da abertura		Alta	Alta	Alta		
Valores		Alta	Alta	Alta		
Empresa	Planejamento	Estratégico formal	Baixa	Baixa	Baixa	
		Estratégico informal	Alta	Alta	Alta	
		Operacional formal	Baixa	Média	Alta	
		Operacional informal	Alta	Média	Baixa	
	Recursos das áreas funcionais	Finanças		Alta	Alta	Alta
		Marketing		Alta	Alta	Alta
		Recursos Humanos		Alta	Alta	Alta
		Produção/Operações		Alta	Alta	Alta
	Tecnologia	Processos	Formal	Baixa	Baixa	Baixa
			Informal	Alta	Alta	Média
		Falta de Inovação		Alta	Alta	Alta
	Estrutura organizacional	Especialização		Baixa	Baixa	Média
		Centralização		Baixa	Baixa	Média
		Comunicação pessoal		Baixa	Baixa	Baixa
		Mecanismo de coordenação	Supervisão direta	-	Baixa	-
Supervisão indireta			-	-	Baixa	
Ambiente	Clientes		Baixa	Alta	Alta	
	Concorrência		Baixa	Média	Alta	
	Fornecedor		Baixa	Alta	Alta	
	Setor de negócio (indústria)		Baixa	Alta	Baixa	

Quadro 18. Fatores de mortalidade considerando os estágios do ciclo de vida

A criatividade é o ponto de partida da inovação e é importante nos três estágios, pois a empresa deve continuar a inovar, mas, de acordo com Adizes (1997), é no período de concepção da empresa que o dirigente precisa ser mais criativo e ter muitas ideias para

esclarecer suas dúvidas sobre como aproveitar uma oportunidade de mercado: O que fazer? Por que fazer? Quando e como fazer? E, por fim, definir quem irá fazer o produto que atenderá a necessidade do mercado.

O dirigente é a alma do negócio, principal fornecedor de energia, direção e capital da empresa (ADIZES, 1997; CHURCHILL; LEWIS, 1983), exigindo-se dele dedicação sem limites (ADIZES, 1997; GREINER, 1998), sobretudo nos dois primeiros estágios. No terceiro estágio, a dedicação tende a ser mais moderada, pois outras pessoas chegam para ajudar o dirigente a “carregar o piano”. O fator “disposição para o trabalho duro” tem um comportamento semelhante ao fator “dedicação”. Nos estágios 0 e 1, a empresa é muito dependente do dirigente, exigindo dele disposição para realizar qualquer tipo de tarefa.

A iniciativa do dirigente é outro fator que pode contribuir para o sucesso da empresa. O dirigente deve ser proativo em todos os momentos da empresa, tanto na descoberta de oportunidades como na vigilância aos concorrentes e outras forças do ambiente. Por fim, a falta do fator “persistência para cumprir os objetivos” pode levar a empresa a dificuldades ou mesmo a fechar. Para a empresa ter sucesso, o dirigente precisa ter senso de missão (QUINN; CAMERON, 1983) e compromisso com os objetivos que ele estabeleceu.

Portanto, pode-se dizer que as características individuais do dirigente são fatores de mortalidade atuantes nos três estágios iniciais e tornam-se menos relevantes nos estágios seguintes, quando a empresa inicia a formalização, refina sua estrutura e profissionaliza o corpo gerencial.

A experiência gerencial e no setor de negócio pode ajudar o dirigente no reconhecimento e solução de problemas já vivenciados por ele em situações passadas. A experiência no setor é importante em todos os estágios, pois, quanto maior o conhecimento do dirigente sobre o setor de atuação da empresa, maior a perspicácia e menor a possibilidade de insucesso.

A experiência gerencial cresce em importância ao longo do CVO, quando a empresa vai-se tornando cada vez mais complexa. Helfat e Peteraf (2003) apontam a importância da experiência no período de desenvolvimento de competências para gerar vantagem competitiva para a empresa. Para as autoras, a experiência faz parte do capital humano do dirigente, e o capital humano tem influência direta nas escolhas do dirigente e de sua equipe.

As habilidades gerenciais (técnica, humana e conceitual) exercem influência nos três estágios. Como o dirigente é o ator principal, ele vai precisar das três habilidades simultaneamente, mas são as habilidades técnicas do dirigente para fazer, comprar e vender

que dão vida ao negócio, revelando-se muito importantes no estágio de existência (CHURCHILL; LEWIS, 1983). À medida que a empresa cresce e outras pessoas vão chegando para colaborar, o dirigente vai precisar mais das habilidades humana e conceitual. No estágio 0 (zero), ele é o comandante do ataque; no estágio 1, é mais jogador e menos treinador; no estágio 2, existe um equilíbrio maior entre os dois papéis. (GALBRAITH, 1982).

Na pesquisa de Oliveira (2010) em pequenas empresas do setor metal-mecânico, os dirigentes nos estágios 1 e 2 valorizavam a realização de atividades de orientação e transmissão de informações aos funcionários para execução das tarefas, exigindo habilidade humana do dirigente. Era importante também a busca de espaço no mercado (a descoberta de oportunidades), demandando habilidade técnica e conceitual.

Filion (1999) descobriu que alguns dirigentes de pequenas empresas bem-sucedidas são visionários e têm grande preocupação com aspectos estratégicos, o que demonstra a necessidade da habilidade conceitual para o sucesso da empresa.

Assim, no estágio 0 (zero), o dirigente realiza mais atividades operacionais, necessitando de mais habilidade técnica e pouca habilidade humana. No estágio 1, ele continua precisando de mais habilidade técnica, mas aumenta um pouco a necessidade da habilidade humana. No estágio 2, há um equilíbrio maior entre os três tipos de habilidades.

Os laços sociais representam os contatos do dirigente para obtenção de recursos e aprendizagem. Os laços fracos, que representam os contatos do dirigente com clientes e fornecedores, são fundamentais nos três estágios. Esse resultado foi comprovado nos estudos de Duchesneau e Gartner (1990) e Vale e Guimarães (2010). Os laços fortes, representando os contatos com amigos e familiares, são mais importantes na decisão de abertura da empresa do que no desempenho após o início das operações (MIZUMOTO et al., 2008; VALE; GUIMARÃES, 2010). Assim, os laços fracos são mais importantes para a sobrevivência da pequena empresa do que os laços fortes, embora a família também ajude no fornecimento de capital no início do negócio. De acordo com Helfat e Peteraf (2003), os laços sociais dentro e fora da empresa são importantes no desenvolvimento da competência empresarial que vai proporcionar vantagem competitiva.

O conhecimento gerencial vai aumentando sua importância ao longo do CVO e é mais relevante no estágio de sobrevivência (2), em razão, sobretudo, da necessidade de o dirigente decidir pelo crescimento da empresa ou pela manutenção do tamanho atual. Nos dois primeiros estágios (0/1), a quantidade de recursos ainda é pequena e o controle pessoal do dirigente é possível e eficaz. À medida que a empresa evolui, vai tornando-se mais complexa,

o que demanda do dirigente novos conhecimentos sobre administração financeira, padrões de desempenho, além da mobilização eficiente dos recursos disponíveis, entre outros (GREINER, 1998; STEINMETZ, 1969). O desenvolvimento da competência organizacional também vai depender do conhecimento do dirigente e de sua equipe.

O motivo da abertura já tem importância a partir do estágio gênese. O dirigente pode ter aberto a empresa com a intenção de ficar milionário, ter sua própria empresa, ter autonomia ou ainda como uma oportunidade para experimentar uma ideia (GALBRAITH, 1982). Os artigos examinados sobre o CVO indicam que o motivo da abertura da empresa está associado a uma necessidade ou motivação do dirigente, mas a satisfação do mercado é fundamental para a sobrevivência; uma oportunidade precisa ser identificada e satisfeita, independente do motivo da abertura. As decisões do dirigente devem ser guiadas pela oportunidade identificada, independente do estágio do ciclo de vida, para a empresa não fracassar. Por essa razão, o nível de importância é semelhante nos três estágios.

Os valores do dirigente também vão contribuir para o sucesso ou insucesso do empreendimento nos três estágios iniciais do CVO. A empresa é guiada por esses valores (SCOTT; BRUCE, 1987) e é fundamental a harmonia entre as metas pessoais e da empresa (CHURCHILL; LEWIS, 1983). No estágio de existência, por exemplo, o dirigente deve ter a expectativa de um salário modesto (GREINER, 1998), pois o conflito entre as metas do dirigente e as da empresa pode levar o empreendimento ao encerramento. Assim, como a empresa deverá ser uma extensão dos valores de seu dirigente, o grau de importância de um estágio e outro é similar.

As características individuais, as habilidades técnicas, os laços fracos, o motivo da abertura da empresa e os valores do dirigente são fundamentais nos três estágios do ciclo de vida e vão influenciar não só a decisão de crescimento da empresa, mas também o projeto de vida do proprietário-dirigente. O crescimento exige novos conhecimentos e habilidades, além de afastar cada vez mais o dirigente das atividades operacionais.

Na categoria “empresa”, cinco (5) fatores de mortalidade estão mais claramente relacionados às características das empresas nos estágios do CVO: planejamento formal, recursos das áreas funcionais, inovação e gestão da informação (tecnologia) e estrutura organizacional. Os demais fatores do quadro 10 foram examinados, mas apresentaram maior dificuldade de relacionamento com o desenvolvimento dos estágios e, dessa forma, foram desconsiderados.

A falta de planejamento formal foi o fator mais citado pelos pesquisadores do tema como contribuinte para a mortalidade de pequenas empresas. Os estudos sobre os estágios iniciais do CVO também comprovam que não é simples estabelecer uma relação entre a ausência do planejamento formal e o encerramento de pequenas empresas.

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

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

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

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

O planejamento formal aumenta gradualmente de importância à medida que a empresa progride, e é fundamental a partir do estágio 3 (quadro 6) (CHURCHILL; LEWIS, 1983), quando tem o papel não só de pensar o futuro e definir antecipadamente o que deve ser feito, mas é uma ferramenta administrativa eficaz de coordenação e controle. À medida que a empresa evolui ao longo do CVO, “crescem, gradativamente, a formalização, a

sistematização, a análise e a racionalidade na criação de estratégias, revelando um caráter mais deliberado” (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

A influência dos fatores relacionados aos recursos das áreas funcionais ocorre nos três estágios do CVO analisados nesta tese. Como o objetivo não é comparar, buscando qual recurso funcional é mais importante, optou-se por classificar, como de fundamental importância, os quatro tipos de fatores relacionados às áreas funcionais nos três iniciais estágios do CVO: finanças, marketing, recursos humanos e produção. Além do mais, todas as atividades funcionais são interligadas e interdependentes, embora apenas a importância do recurso humano tenha sido mencionada no estágio 0 (zero).

Os recursos financeiros têm grande influência nos estágios de existência (1) e sobrevivência (2) do ciclo de vida das pequenas empresas. No estágio 1, os fatores financeiros que podem contribuir para o encerramento da empresa são: a pequena quantidade de dinheiro (ADIZES, 1997; STEINMETZ, 1969), a geração negativa de caixa, os altos investimentos em instalações e equipamentos e a escassez das fontes de financiamento, restritas, sobretudo, ao proprietário, parentes, amigos e fornecedores (SCOTT; BRUCE, 1987). Nessa fase, normalmente a empresa fica sem capital de giro, pois os gastos superam o faturamento. O aumento das vendas também pode contribuir para a subcapitalização (contas a receber) e, conseqüentemente, para o encerramento da empresa. Essa é uma das razões que levam o dirigente a um planejamento mais criterioso das finanças no estágio 2.

No estágio 2, quando a empresa já se demonstrou viável, a situação financeira começa a ficar equilibrada e pode contribuir para o surgimento de uma nova fonte de financiamento – os bancos –, mas os retornos ainda continuam marginais.

Em relação ao fator relacionado à área de marketing, dois aspectos são destacados pelos autores: a natureza do produto e a estratégia de distribuição. As empresas bem-sucedidas têm uma linha simples de produto (única) nos estágios 1 e 2 do ciclo de vida (SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969). Nesses estágios, a empresa ainda não tem recursos suficientes para outra linha de produto e ainda está testando (estágio 1), ou consolidando a linha de produto inicial (estágio 2). Miller e Friesen (1984) descobriram que, nesses estágios, as empresas tendem a usar intermediários na comercialização dos produtos (estratégia de distribuição), sobretudo para realizar economias de distribuição. As empresas não são capazes de configurar seus próprios canais de distribuição. Nos estudos de CVO não houve menção às estratégias de preço e de ponto.

Os recursos humanos são fundamentais e apresentam características semelhantes nos três estágios iniciais (0/1/2). As pessoas que podem contribuir para o sucesso da pequena empresa são generalistas e são atraídas pelas seguintes recompensas: igualdade, clima não burocrático e possibilidade de participar da construção de uma marca (GALBRAITH, 1982). Elas também esperam salários modestos no início e progressão salarial ou na carreira à medida que a empresa se desenvolve. No estágio de sobrevivência, a empresa também é influenciada negativamente pela baixa quantidade de treinamento e avaliação de desempenho dos funcionários.

Supreendentemente, não há menção direta, pelos autores que estudam o CVO, aos aspectos produtivos: controle precário de estoque, lentidão no desenvolvimento de produtos, *design* do produto, baixa qualidade dos produtos, entre outros (quadro 11). O desenvolvimento de uma linha de produtos simples tem, entretanto, implicações diretas nas atividades de produção, como também a possibilidade de desenvolvimento de uma competência empresarial relacionada à área produtiva, o que pode contribuir para a sobrevivência da pequena empresa.

O fator “tecnologia” destacado pelos autores engloba os processos de tomada de decisão e gestão da informação, além da capacidade de inovação da empresa. O processo de tomada de decisão não aparece no quadro 10, como também os autores do CVO não mencionam aspectos tecnológicos relacionados a máquinas e equipamentos.

Os processos de tomada de decisão e gestão da informação são informais nos dois estágios iniciais do CVO e mínimos ou muito simples no estágio de sobrevivência. As decisões do dirigente são mais intuitivas do que analíticas. Decisões-chave são baseadas fortemente na intuição do dirigente sobre a situação. Não há projeto de análise detalhado ou considerações metódicas de alternativas. O número de fatores e opiniões considerados é pequeno (MILLER; FRIESEN, 1984).

Assim, como o processo de tomada de decisão, o processamento de informações acontece, nos estágios iniciais do CVO, predominantemente de maneira informal. Não há um processo pré-estabelecido que defina as etapas de gestão da informação que vão alimentar o processo decisório. A formalização do processo só acontece à medida que a empresa evolui ao longo do ciclo de vida. O estudo de Oliveira e Escrivão Filho (2011) sobre os estágios de desenvolvimento em 71 pequenas empresas do setor metal-mecânico na região central do Estado de São Paulo demonstrou a baixa formalização dos processos e a estrutura simples dessa categoria de empresas.

A capacidade de inovação do dirigente e, posteriormente, da empresa é destacada pelos estudos a partir do estágio 0 (zero). A ideia inicial precisa ser inovadora e poderá transformar-se numa oportunidade de mercado. A inovação também tem papel importante no estágio de sobrevivência, pois a manutenção da empresa nesse estágio com retornos atraentes ou a intenção de crescimento do dirigente demanda algum tipo de inovação no produto (bem ou serviço) ofertado, no processo operacional ou no relacionamento com o consumidor para que a empresa alcance o sucesso. Geralmente, a firma, na tentativa de conceber novos produtos e práticas, é mais proativa do que os competidores mais antigos, mais atrevida, corajosa. (MILLER; FRIESEN, 1984).

A mudança de estágio também provoca alterações significativas na estrutura organizacional: na divisão do trabalho, na distribuição de autoridade e na forma de comunicação. Nos estágios gênese (GALBRAITH, 1982) e de existência, a estrutura é informal (ADIZES, 1997; GREINER, 1998; QUINN; CAMERON, 1983); a organização é em torno das pessoas e não das tarefas; as decisões são concentradas no dirigente; a comunicação é face a face e por meio de reuniões, e as pessoas fazem de tudo um pouco com cooperação e comprometimento. A tarefa e a estrutura são simples e a centralização das decisões (estratégicas e operacionais) é fundamental para que a empresa não fracasse nesses dois estágios (0/1). Ou seja: a firma é dominada pelo fundador, que exerce a prerrogativa de proprietário (MILLER; FRIESEN, 1984). A importância da centralização foi observada também por Oliveira e Escrivão Filho (2011).

No estágio 1, a supervisão é direta e no estágio 2 tem início a hierarquia, com o dirigente coordenando as atividades dos supervisores (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987); a empresa cresceu e o dirigente precisa dividir um pouco das tarefas, pois “não dará conta” de solucionar todos os problemas sozinho. A partir do estágio 2, o controle aumenta e é exercido pelo proprietário, pelo mercado e pelos processos formais, que começam a aparecer, mesmo que timidamente, nessa fase do ciclo de vida. A inadequação da estrutura é apontada por Galbraith (1982) como um dos grandes problemas para o encerramento da pequena empresa. Na maioria das vezes, o dirigente não está preparado ou não deseja o redesenho da estrutura organizacional.

Na categoria ambiente, dos 19 (dezenove) fatores de mortalidade identificados na bibliografia (quadro 12), quatro fatores de mortalidade apresentam uma ligação mais evidente com as características típicas das pequenas empresas nos estágios do CVO: clientes, concorrência, setor de negócio e fornecedores. Os quinze restantes foram descartados por não

apresentarem uma relação evidente: condições econômicas, acesso a financiamento, aconselhamento profissional, localização, pertencer a grupos minoritários, carga tributária, acesso a novas tecnologias, legislação, morte do sócio, furto, incêndio, falta de sucessores, vendas ao governo, fraude e transações entre empresas. Nos estudos de CVO, não foi citado nenhum fator ambiental relacionado ao estágio “gênese”.

Os clientes vão influenciar os três estágios iniciais do CVO. No estágio zero, a empresa precisa identificar um nicho de mercado potencialmente rentável no curto e longo prazo. Nos estágios 1 e 2, há uma forte dependência da pequena empresa em relação aos seus consumidores. A perda de um deles pode trazer sérios prejuízos à empresa. Se a empresa tem uma grande parte do faturamento atrelado a poucos clientes, o risco de encerramento ainda é maior.

O ambiente da pequena empresa tende a ser homogêneo e calmo para as firmas jovens que buscam nichos de mercado, isto é, os mercados tendem a não ser hostis nem muito competitivos. Além disso, a heterogeneidade do mercado é baixa: as firmas têm um tipo de consumidor e vendem um tipo de produto. Assim, a tarefa administrativa é simples. (MILLER; FRIESEN, 1984).

A concorrência ganha importância no sucesso ou encerramento da pequena empresa no estágio 2, quando a empresa já demonstrou ser potencialmente viável. O nível de competição ainda é incerto, mas provavelmente novos entrantes serão atraídos para a indústria. Tudo vai depender da altura das barreiras. Os novos concorrentes podem enfatizar o preço, e não a diferenciação. Se a empresa optar pela estratégia de preço baixo, economias de escalas são necessárias e, com isso, mais recursos financeiros serão demandados para modernizar as instalações (SCOTT, BRUCE, 1987) e levar a empresa ao sucesso.

Assim como em relação aos clientes, a pequena empresa tem grande dependência dos fornecedores nos estágios 1 e 2 do CVO. Se o fornecedor é uma corporação, as relações comerciais tendem a ser mais assimétricas. Nesses estágios, o fornecedor também faz o papel de financiador da pequena empresa.

Esse relacionamento com consumidores e fornecedores conduz ao sucesso e é muito importante nos estágios iniciais. Nos últimos estágios do ciclo de vida organizacional, a perda de um cliente importante ou fornecedor é mais facilmente compensada. (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

A influência do setor de negócio está relacionada às barreiras de entrada e ao estágio de evolução da indústria que irá influenciar o desempenho da empresa. A importância do setor é maior na fase de teste do produto (estágio 1) e menor no estágio 2, quando a empresa já

demonstrou ser viável e tem seu produto aceito pelos clientes. (GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998).

4.3 Considerações finais do capítulo

Esta seção argumentou que a importância dos fatores de mortalidade varia ao longo dos estágios do CVO, o que comprova um dos pressupostos da teoria do ciclo de vida: a ação de um fator pode ser benéfica em determinado estágio e prejudicial em outro. É importante ressaltar que não foi possível associar todos os fatores de mortalidade citados pelos estudiosos do tema aos estágios do CVO. Não há evidências que permitam tal associação, sobretudo em relação aos fatores da categoria ambiente. Além disso, mesmo os fatores citados nos quadros 10, 11 e 12 têm ação e relevância diferentes quando se consideram os estágios do CVO, como é o caso do planejamento formal.

5 MÉTODOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar o plano de trabalho utilizado na pesquisa de campo. O objeto da pesquisa é a pequena empresa encerrada ou em atividade do setor varejista de vestuário na região de São Carlos.

5.1 Caracterização da pesquisa

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada (SILVA; MENEZES, 2000):

- Pela natureza, como **aplicada**: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos da pequena empresa;
- Pela forma de abordagem do problema, como **qualitativa**: reconhece que existe uma relação dinâmica entre a empresa, o ambiente e o dirigente. Não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletarem os dados;
- Pelos objetivos, como **descritiva**: visa descrever os fatores de mortalidade das pequenas empresas nos estágios do CVO.
- Pelos procedimentos técnicos, como um **estudo de casos**: busca-se estudar profundamente mais de uma empresa, de forma que se permita amplo e detalhado conhecimento.

O método qualitativo é empregado quando se busca entender a realidade a partir do significado que as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são baseadas em crenças e intenções, isto é, nos significados sociais (MOREIRA; CALEFFE, 2006). Portanto, a visão de mundo do pesquisador influencia a formulação do problema de pesquisa, a elaboração das questões de pesquisa, a escolha metodológica, o tipo de dados e o modo de analisá-los.

Alguns aspectos distinguem a aplicação do método qualitativo durante a pesquisa de campo (CHEROBIM; MARTINS; SILVEIRA, 2003; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009; GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO; BELHOT, 2009; POPE; MAYS, 2006; SAMPAIO, 2001; TRIVIÑOS, 1992):

- Ocorre em um cenário natural;
- Visa descobrir o novo: singularidade;
- Enfatiza a perspectiva dos participantes e sua diversidade: é interpretativa;
- Tem uma visão holística do fenômeno;
- É uma investigação informada e carregada de valores;

- O processo de descoberta é indutivo: o pesquisador reúne os dados coletados; registra, codifica e categoriza os dados; entende os significados e compara com a bibliografia e sua experiência.

O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Os métodos qualitativos, como o estudo de caso, são adequados para desenvolver tipologias ou gerar novas taxonomias, identificando-se características e as situações em que ocorrem. (ROCHA, 2005).

Stake (2003, 2009) classifica os estudos de caso qualitativo em três tipos:

1. Intrínseco: o interesse reside no estudo de um caso em particular. A importância está no caso;
2. Instrumental: o caso é estudado para compreender outra coisa, ou seja, o interesse naquele caso é instrumental. A importância está nos temas, no fenômeno;
3. Coletivo: é o estudo de vários casos instrumentais.

Neste trabalho, o estudo de caso foi coletivo, e o interesse estava no tema mortalidade de pequenas empresas. “O caso é um sistema integrado. Tem um limite e partes em funcionamento” (STAKE, 2009, p.18).

Realizar um estudo de caso não é simplesmente narrar uma história, mas apresentar diferentes pontos de vista, oferecendo ao leitor a oportunidade de fazer as suas próprias interpretações. Concluir um estudo de caso é a “consumação de uma obra de arte” (STAKE, 2009, p.148-149).

A investigação com estudo de caso não é uma investigação por amostragem. Um caso não é estudado com o objetivo de entender outros casos, mas com a obrigação inicial de compreender suas especificidades. Três aspectos devem ser considerados na seleção dos casos (STAKE, 2003, 2009):

- 1) Maximização do que se pode aprender. Dados os objetivos, que casos podem proporcionar mais entendimentos, asserções ou até modificação das generalizações? No caso desta pesquisa, que grupo de pequenas empresas ajudará na compreensão dos fatores de mortalidade nos estágios iniciais do CVO?
- 2) O equilíbrio e a variedade. O típico e o não habitual. A homogeneidade ou heterogeneidade. Mesmo nos estudos de caso coletivos, a seleção por amostragem de atributos não deve ser a prioridade;
- 3) Fácil acesso e interesse pela investigação.

Nesta pesquisa, foram estudadas seis empresas considerando as orientações de Stake (2003, 2009): duas empresas em atividade, uma encerrada por vontade própria da

proprietária-dirigente e três empresas que foram vendidas por insuficiência de capital, sendo uma delas franquia. A escolha de empresas em atividade é em decorrência do sucesso e o insucesso serem pesquisados concomitantemente. O número de empresas participantes foi suficiente para alcançar o critério de saturação dos dados, conforme sugerido por Flick (2009).

5.2 Questões de pesquisa

As perguntas de investigação são janelas privilegiadas que ajudam na compreensão da complexidade do caso (STAKE, 2009). São placas de sinalização que orientam o investigador e o leitor da pesquisa (CRESWELL, 2007). As quatro questões formuladas balizaram as entrevistas do pesquisador:

- Quais os fatores de mortalidade determinantes no encerramento das pequenas empresas pesquisadas?
- Esses fatores foram influenciados pelas especificidades das empresas?
- Quais os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas pesquisadas?
- Os fatores de mortalidade podem ser mais bem compreendidos por meio desses estágios?

5.3 Variáveis de pesquisa

As variáveis de pesquisa são características observáveis, portanto devem ser descritas para ganharem um sentido (TRIVIÑOS, 1992). De acordo com o objetivo proposto, as variáveis estudadas foram:

Especificidades de gestão da pequena empresa: características típicas da pequena empresa que vão influenciar na sua gestão.

- Especificidades do dirigente: características individuais e competências do proprietário-dirigente da pequena empresa.
- Especificidades da empresa: a forma como o proprietário-dirigente mobiliza, coordena e controla os recursos da empresa. Características da estrutura, da tecnologia, do planejamento e dos recursos das áreas funcionais.
- Especificidades do ambiente: o relacionamento da pequena empresa com as forças do ambiente empresarial, descrevendo as oportunidades e as limitações impostas à pequena empresa. Relacionamento da empresa com fornecedores, clientes, concorrentes, parceiros comerciais, associações de classe, entre outros agentes; influência das variáveis econômicas, demográficas, sociais, tecnológicas, políticas, legais e culturais na empresa.

Estágios do ciclo de vida organizacional: fases que caracterizam a pequena empresa ao longo do seu desenvolvimento.

- Estágio gênese: fase de preparação para iniciar a empresa. O proprietário-dirigente tem uma ideia de negócio e mobiliza os recursos para constituir a empresa e testar o produto;
- Estágio de existência: a empresa formalizada inicia suas atividades para obtenção de consumidores e produção de resultados tentando tornar-se viável.
- Estágio de sobrevivência: a empresa já demonstrou ser viável economicamente e busca a sua consolidação.

Fatores de mortalidade: são os fatores que contribuíram para o encerramento das atividades ou venda da pequena empresa pelo proprietário-dirigente (quadro 19).

- Categoria dirigente: fatores relacionados às características, competências, laços sociais e experiência do dirigente.
- Categoria empresa: fatores relacionados às características organizacionais da empresa e à administração dos recursos empresariais.
- Categoria ambiente: fatores relacionados ao que acontece fora da empresa e que estão fora do controle do proprietário-dirigente.

5.4 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa qualitativa emprega diversos métodos diferentes para coletar dados. “Observar as pessoas em seu próprio território implica, assim, o encadeamento entre observar, juntar-se a elas (observação participante), conversar com as pessoas (entrevistas, grupos focais e conversas informais) e ler o que elas escreveram.” (POPE; MAYS, 2006, p.14).

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas sugeridas por Stake (2009) para coletar os dados: a gravação de entrevista e a leitura de documentos.

1. Entrevista: é a via principal para as realidades múltiplas. Gibbs (2009) afirma que a maioria dos pesquisadores qualitativos transcreve suas gravações, observações e notas de campo para produzir uma cópia digitada com clareza. A transcrição representa uma tentativa de captar alguns aspectos da entrevista;
2. Leitura de documentos: reportagem, artigos de revistas e *sites* que ajudaram o pesquisador no entendimento dos fatos ocorridos.

Variáveis	Operacionalização		
Fatores de mortalidade	Dirigente	Características individuais	Correr riscos: agir na incerteza.
			Criatividade: geração constante de ideias.
			Dedicação: abdicar de outras atividades não relacionadas à empresa. Tempo integral na empresa.
			Disposição para o trabalho duro: propensão para realizar qualquer tipo de atividade.
			Iniciativa: preparar a empresa para enfrentar os problemas antes que aconteçam.
			Persistência: não desistir dos objetivos com as adversidades.
		Experiência gerencial e no setor	Vivência do proprietário-dirigente como ocupante de cargos gerenciais e em determinado setor de negócio.
		Competências	Conhecimento gerencial: relacionado ao saber do dirigente.
			Habilidades gerenciais: a) Técnica: capacidade do dirigente em fazer algo; b) Humana: capacidade para lidar com as pessoas ou de liderança; c) Conceitual: capacidade para enxergar a empresa como um sistema aberto. Para harmonizar a disponibilidade de recursos com as oportunidades do ambiente.
			Atitudes: inclui os valores e a motivação para abertura da empresa.
	Laços sociais		Contatos sociais realizados pelo dirigente para aprendizagem e obtenção de recursos.
	Empresa	Tecnologia	Grau de divisão do trabalho, sistematização e formalização das tarefas e especialização das habilidades das pessoas.
			Recursos tecnológicos (método, máquina, software, dispositivos de comunicação) usados para sistematizar tarefas e decisões.
			Inovação em produtos, processos e organizacionais.
		Estrutura organizacional	Atividades: grau de especificação e agrupamento.
			Autoridade: centralização das decisões e formas de coordenação.
			Comunicação: conteúdo e forma.
		Planejamento	Estratégico formal: processo que resulta num plano escrito com diretrizes compartilhadas para toda a empresa no horizonte de longo prazo.
			Estratégico informal: processo que resulta na visão do dirigente para a empresa. É de caráter emergente, não analítico e concilia reflexão e ação.
			Operacional formal: processo que resulta num plano escrito com diretrizes para determinada área funcional da empresa.
Operacional informal: processo intuitivo que resulta na visão do dirigente para determinada área funcional da empresa.			
Recursos das áreas funcionais		Financeiros: capital inicial e de giro; manutenção dos registros financeiros; imobilização de ativos, custos, entre outros.	
		De Marketing: definição do público-alvo e das estratégias de produto, preço, ponto e promoção (4Ps).	
		Humanos: quantidade e competências dos colaboradores; valores dos colaboradores; <i>turnover</i> , entre outros.	
		De produção/Operações: instalações; ativos; <i>design</i> do produto; qualidade do produto; controle de estoque, entre outros.	
Ambiente	Macroambiente	Influência indireta das forças econômicas, tecnológicas, demográficas, sociais, entre outras.	
	Operacional	Influência direta dos fornecedores, clientes, concorrentes e entidades de classe.	

Quadro 19. Operacionalização dos fatores de mortalidade

5.5 Técnica de análise de dados

Para analisar os dados das entrevistas e documentos, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo indutiva proposta por Graneheim e Lundman (2004) e mais dois passos (seis e sete) propostos pelo pesquisador no intuito de alcançar o objetivo proposto:

1. Identificar as unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista;
2. Condensação: preservar o núcleo das unidades de significado;
3. Gerar códigos: rótulos dados às unidades de significado;
4. Criar categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum;
5. Formular os temas: expressão do conteúdo latente do texto;
6. Descrever as especificidades da empresa nos estágios do CV (ciclo de vida);
7. Descrever os fatores de mortalidade ou continuidade da empresa nos estágios do CV.

A análise de conteúdo é o tipo de análise mais antiga e a mais utilizada na prática. “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógico...”. Para classificar os elementos em categorias, é preciso identificar o que eles têm em comum e que permite seu agrupamento (BARDIN, 1977, p.153). É um procedimento clássico para analisar material textual. (FLICK, 2009).

Na análise de conteúdo, “o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p.682). São características da análise de conteúdo:

- Trabalhar com materiais textuais escritos: produzidos em pesquisa ou para outros fins, como textos de jornais;
- Trabalhar com o conteúdo estabelecendo categorias para sua interpretação;
- Fixar-se apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste;
- Buscar compreender o pensamento do sujeito por meio do conteúdo expresso no texto;
- Tomar a linguagem como transparente;
- O analista visa no texto uma série de significações que o codificador detecta por meio dos indicadores que lhe estão ligados.

Uma de suas características essenciais é a utilização de categorias, que normalmente é obtida por meio da teoria: “As categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas.” (FLICK, 2009, p.291).

Em síntese, a análise de conteúdos (ou de textos), “consiste em codificar enunciados e narrativas em categorias”, as quais são desenvolvidas por meio do material textual. Seu objetivo é compreender as semelhanças e diferenças entre os grupos previamente definidos. (FLICK, 2009, p.291).

5.6 Etapas do trabalho de campo

Foram três as etapas do trabalho de campo: identificação das empresas, coleta e análise dos dados.

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

O pesquisador também participou de quatro Cafés com empresários, eventos promovidos pelo GEOPE em parceria com o SEBRAE e a Associação Comercial e Industrial de São Carlos, visando à aproximação da universidade com dirigentes de pequena empresa.

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

Dos 19 proprietários-dirigentes identificados e contatados por e-mail, telefone ou pessoalmente, 11 aceitaram participar da pesquisa e assinaram o termo de compromisso e preencheram o questionário, entretanto apenas seis empresas (‘A’, ‘B’, ‘C’, ‘D’, ‘E’ e ‘F’) participaram, efetivamente, da pesquisa.

Uma dirigente desistiu no dia da primeira entrevista; outra dirigente concedeu a primeira entrevista, mas alguns meses depois vendeu a empresa e mudou-se de cidade; outra dirigente desistiu de abrir a empresa e da pesquisa. A quarta e quinta empresas foram descartadas pelo pesquisador. A quarta, pela impossibilidade de análise da entrevista, pois os dados ficaram truncados: durante vários momentos da entrevista, o marido da proprietária-dirigente pedia que o gravador fosse desligado. A permanência de uma hora e trinta minutos na casa da dirigente resultou em quarenta minutos de entrevista. Havia muito receio da dirigente para contar a história da empresa. A quinta empresa também foi descartada por não ser possível a análise da entrevista.

Em relação aos oito proprietários-dirigentes que não aceitaram participar da pesquisa, três não responderam ao e-mail do pesquisador; uma não aceitou participar alegando que o fechamento da empresa foi por problemas pessoais, e não por problemas de natureza gerencial; outra alegou motivo de doença na família; os outros três disseram que não tinham interesse em participar da pesquisa.

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

Após a aprovação das entrevistas, foi iniciada a terceira etapa: a análise de conteúdo. É importante esclarecer dois aspectos antes da descrição da técnica. Primeiro, o processo de análise demandou um movimento de leitura e releitura do todo e das partes do texto, embora a técnica utilizada seja apresentada em sete passos sequenciais. Segundo, a experiência do pesquisador com a técnica e o seu conhecimento sobre o tema pesquisado influenciaram na identificação dos conteúdos manifestos e latentes do texto e no tempo de análise.

É apresentado, no quadro 20, um exemplo de como foram realizados os cinco passos iniciais da análise de conteúdo. Cada unidade de significado (US) representa uma frase ou parágrafo do texto de entrevista (passo 1). De cada unidade de significado, foi extraído o núcleo, formando a unidade de significado condensada (passo 2). Em seguida, foi atribuído um código (passo 3), rótulo atribuído à unidade de significado que representa as especificidades da empresa pesquisada. O contexto de cada entrevista foi observado nos passos de condensação e codificação. O passo quatro consistiu em criar as categorias a partir do conteúdo manifesto no texto e agrupar os códigos gerados com base nas diferenças e similaridades entre as categorias criadas. Os códigos foram agrupados nas categorias: dirigente (D), empresa (E) e ambiente (A).

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

Quadro 20. Passos da análise de conteúdo de Graneheim e Lundman (2004)

Quanto à formulação dos temas (passo 5), importa esclarecer que o tema é o conteúdo latente formulado com base no significado subjacente de códigos e categorias. Cada tema representa a fase do ciclo de vida da empresa em que cada uma das especificidades se

manifestou com mais, ou menos importância. Códigos, categorias e temas ajudaram a responder às questões de pesquisa e alcançar o objetivo geral desta tese.

O sexto passo consistiu em construir o quadro que descreve as especificidades do ambiente, do dirigente e da empresa em cada fase do ciclo de vida. O quadro foi elaborado com base nos códigos, categorias e temas da análise de conteúdo.

O sétimo e último passo correspondeu à elaboração do quadro que descreve a mudança de importância dos fatores do ambiente, do dirigente e da empresa em cada fase do ciclo de vida das empresas pesquisadas. Não houve comparação entre os fatores, mas comparação da importância do fator entre as fases do CV para o encerramento ou continuidade da empresa. A importância de cada fator identificado foi denominada de baixa, média ou alta, de acordo com a interpretação do pesquisador, ancorada nos resultados da análise de conteúdo e no quadro das especificidades da empresa pesquisada.

Importância alta indica que o fator foi significativo para o encerramento da pequena empresa estudada; importância baixa, que o fator não foi relevante. Esta situação ocorreu no estudo das empresas 'C', 'D' e 'E'.

Nas empresas 'A', 'B' e 'F', foram identificados os fatores que contribuíram para a continuidade da empresa. Dessa forma, importância alta indica que o fator foi significativo para a continuidade da pequena empresa estudada; importância baixa, que o fator não foi relevante.

A escolha de empresas em atividade teve três objetivos: verificar se os fatores de mortalidade apontados na bibliografia manifestaram-se nessas empresas em algum momento dos estágios de desenvolvimento; se houve manifestação de algum fator comum entre as empresas em atividade e encerradas; se as empresas encerradas e em atividade lidaram de forma diferente com esses fatores.

O Apêndice C mostra o tempo gasto nas etapas de coleta e análise de dados de forma detalhada. O pesquisador fez 19 entrevistas com 12 pessoas diferentes, gravou 18 horas de diálogo, assistiu a duas palestras, passou 194 horas transcrevendo as entrevistas e gastou 552 horas para analisar o conteúdo das entrevistas e documentos (reportagem, artigos de revista e *site* das empresas).

5.7 O setor de comércio varejista

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) subdivide o comércio em três atividades: comércio de veículos, peças e motocicletas, comércio atacadista e comércio varejista. O varejo é uma atividade comercial.

Na última Pesquisa Anual de Comércio (PAC) realizada pelo IBGE, o comércio varejista reuniu 1,2 milhão de empresas em 2010 (78,9%), gerando R\$ 789,3 bilhões de receita operacional líquida (42,5%). As atividades desse segmento ocuparam, em 31 de dezembro de 2010, 6.888 pessoas (73,6%) e pagaram 70,1 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações, representando 62,4% do total do comércio. (IBGE, 2012).

Dentro do comércio varejista, o setor de tecidos, artigos de vestuário e calçados, no ano de 2010, detinha 22,0% (265 481) do total das empresas do comércio varejista, ocupava o maior número de pessoas, 1,3 milhão (18,3%), e pagava 11,7 bilhões de reais (16,7%) em salários, retiradas e outras remunerações. Destacava-se ainda com a maior taxa de margem de comercialização do varejo, 75,7%, seguida da revenda de equipamentos de informática e comunicação, com 58,2%. (IBGE, 2012).

No estado de São Paulo, em 2010, o comércio de tecidos, artigos de vestuário e calçados ocupou 314.698 pessoas e pagou 3,8 bilhões de reais em salários, retiradas e outras remunerações (IBGE, 2012).

O varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos para atender a uma necessidade do consumidor final. É o último elo da cadeia de distribuição que liga fabricantes a consumidores. (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2009).

Os varejistas são negociantes que vendem produtos (bens e serviços) de uso pessoal ou familiar e realizam atividades importantes que aumentam o valor dos produtos para os consumidores (LEVY; WEITZ, 2000):

- 1) Fornecem uma variedade de produtos;
- 2) Dividem lotes grandes em pequenas quantidades;
- 3) Mantém estoque;
- 4) Fornecem serviços.

A significância do varejo vai além da sua participação no valor adicionado e na quantidade de emprego gerado na economia, “seja exercendo um papel relevante na coordenação de cadeias de valor, incentivando a qualidade e a competitividade dos fornecedores, seja criando novas formas de relacionamento com o consumidor, estimulando o desenvolvimento de novos canais de venda”. (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009, p.1).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O propósito desta seção é apresentar os resultados que emergiram da análise de conteúdo das entrevistas e de documentos. Faz-se uma breve descrição das empresas estudadas, identificam-se as especificidades que influenciam a gestão das empresas pesquisadas e a importância dos fatores determinantes de sua continuidade ou encerramento no ciclo de vida.

6.1 A empresa A

A empresa foi indicada para pesquisa pelo gerente regional do SEBRAE e por um dos arquitetos que prestou assessoria à empresa.

O primeiro contato telefônico com o proprietário-dirigente foi realizado em outubro de 2011. No dia 31 de outubro, foram entregues o convite e o termo de concordância para participação na pesquisa. No dia 8 de novembro, o pesquisador conversou durante cinquenta minutos com o dirigente, explicando os objetivos da pesquisa, ao que ele assinou o termo de concordância e preencheu o questionário sobre dados da empresa e do dirigente.

Foram realizadas quatro entrevistas na empresa: duas com o proprietário-dirigente, nos dias 23 de novembro de 2011 e 11 de janeiro de 2013; uma entrevista com a proprietária-dirigente no dia 19 de janeiro de 2012; uma com a gerente no dia 8 de março de 2012. Além das entrevistas, o pesquisador assistiu a uma palestra proferida pelo proprietário da empresa sobre histórias de empreendedorismo no dia 2 de fevereiro de 2012 na Associação Comercial e Industrial de São Carlos (ACISC) e consultou o *site* da empresa.

6.1.1 Descrição da empresa

A pequena empresa de vestuário foi assumida pelos proprietários-dirigentes em novembro de 1994 em razão de problemas de saúde da mãe da proprietária. Hoje, dezoito anos depois, a empresa tem quatro lojas de bairro na região de São Carlos/SP e doze funcionários. São três lojas de moda jovem e uma de moda infantil. A intenção dos dirigentes é abrir a quinta loja no ano de 2013 ou 2014.

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

A dirigente trabalha no comércio desde os nove anos; era *Office girl* na loja dos tios e da mãe. Aos treze, passou a estudar à noite e ficou ajudando sua mãe na loja. É de família

empreendedora, até hoje atuando no setor de vestuário e supermercado. Quando assumiu a empresa, a proprietária-dirigente tinha dezesseis anos de idade. Sua formação é de ensino fundamental e fez vários cursos ou participou de palestras no SEBRAE e SENAC sobre vendas e gestão no comércio. Um dos tios da proprietária deu assistência aos dirigentes no início das atividades. Atualmente, a dirigente é responsável pelas áreas de compra e venda.

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

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

A empresa atua no segmento de vestuário direcionado à classe C, sobretudo moda jovem. Os principais atributos do produto são: atendimento, garantia e qualidade do produto e condições de pagamento. A estratégia de preço considera os custos e benefícios do produto, a expectativa do cliente, o preço da concorrência e o lucro almejado pelos dirigentes. A concorrência foi aumentando ano a ano após a abertura da empresa e hoje é observada atentamente pelos dirigentes. A empresa utiliza a estratégia do cliente oculto para ficar de olho na concorrência, e seus dirigentes elaboraram uma lista de aspectos que devem ser observados de tempos em tempos. Quanto aos fornecedores, a maioria é da cidade de São

Paulo. Toda semana a dirigente viaja e compra em pequena quantidade. A empresa também compra do representante de duas fábricas que estão com a empresa desde o início do empreendimento.

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

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

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

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

Estágio 3 (2003-2005): abertura da segunda loja, marcando a separação entre o segmento moda jovem ('Z' MODA) e o segmento infantil ('Z' KIDS); cada segmento ficou numa loja. O dirigente contratou mais duas funcionárias e promoveu a primeira funcionária à função de gerente de uma das lojas. A proprietária ficou na gerência da segunda loja. Esse estágio também é marcado pela queda da inadimplência e pela melhoria do controle e planejamento financeiro.

Estágio 4 (2006-2007): abertura e fechamento de loja. Esse estágio tem dois fatos mais marcantes: a abertura da terceira loja de bairro e a abertura e fechamento de uma loja no centro da cidade. O dirigente atribui o fechamento da loja sobretudo à escolha errada do

ponto. Nesse estágio, o dirigente contratou assessoria em marketing e em arquitetura. A primeira, para criar uma identidade visual para a loja e fortalecer a marca; a segunda, para padronizar as instalações de todas as lojas com identidade visual definida;

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

6.1.2 Especificidades da empresa A no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas do dirigente, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada a partir das mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.1.2.1 Especificidades do dirigente

Os proprietários-dirigentes e a gerente entrevistada expressam uma visão clara do negócio a partir do estágio 3. Eles sabem como aproveitar a oportunidade identificada e realizam ações para melhorar o relacionamento com o público-alvo e o desempenho da loja:

Então, tem que ter essa visão, aonde está o nosso público? Aonde a ‘Z’ é respeitada? Aonde a ‘Z’ é conhecida? No bairro? É no bairro que nós vai ser forte (US 78 – E4).

Os proprietários-dirigentes dedicaram-se intensamente à empresa. No início, a proprietária-dirigente teve que abrir mão dos estudos, pois ficou mais de quatro anos sozinha na loja. A dedicação pôde ser um pouco reduzida a partir do estágio 2, com a chegada da primeira funcionária. No estágio 5, o proprietário saiu de seu emprego e passou a dedicar-se somente à empresa. Nos estágios 4 e 5, depois da contratação de uma gerente para cada loja, a carga de trabalho dos proprietários-dirigentes tem maior regularidade:

Então foi com muita batalha... Com muita luta mesmo que a gente chegou. Então, eu tive que abrir mão. Não vai dar para estudar...Eu priorizei isso (US 42 – E2).

O problema era quando ela precisava ir no banheiro. Tinha que ficar com a porta aberta para ver se não entrava alguém. Aí quando sobrou um dinheirinho a gente comprou aquela campanha ‘din don’... (US 26 – E3).

Até você conseguir a clientela local, você tem que trabalhar duro. E a gente está fazendo isso, trabalhando duro, todos os dias (das 7 e meia ou 8 da manhã até às 20h ou até mais) (US 50 – E3).

Os dirigentes tiveram disposição para realizar qualquer tipo de atividade: comprar, vender, negociar, cobrar, limpar, arrumar, ensinar, treinar, entre outras. Nos estágios 1 e 2, predominava a realização de atividades operacionais. À medida que a empresa foi crescendo, foi aumentando o número de atividades gerenciais (estágios 3 e 4) e, no estágio 5, as atividades gerenciais foram predominantes. O proprietário-dirigente dedicava-se mais ao planejamento estratégico, gestão financeira, enquanto a proprietária-dirigente, às atividades de compra e venda, treinamento das vendedoras e arranjo físico da loja. Como disse a gerente:

Eu era uma vendedora que fazia tudo, porque só era eu e a proprietária. Ela sempre dividiu todas as funções, praticamente, e eu aprendi muito no atendimento com a 'S' (US 19 – E4).

A primeira loja que a gente construiu, fui eu e a 'S' que fez o desenho e não ficou muito legal, mas... (US 38 – E3).

No estágio 1, a empresa não tinha crédito, não tinha uma carteira de clientes, e os dirigentes precisavam pagar a dívida com o banco e com o tio da proprietária. A obstinação dos dirigentes foi fundamental nos estágios iniciais (1/2) e continua inspirando gerentes e funcionários ao alcance das metas:

Eu acho que a palavra-chave é determinação. Enfrentar dificuldades, passar por apertos, mas não desistir. Tinha dia que não vendia, aí quando chegava cliente, vamos vender e, às vezes, aquele cliente não pagava tudo. Foi um momento muito difícil. Muita gente parou por ali. A obstinação até hoje é o que tem levado pra frente (US 82/85 – E4).

A proprietária-dirigente começou a adquirir experiência no comércio desde criança. Aos nove anos, começou a trabalhar como *Office girl* na loja dos tios. Aos treze, passou a estudar no período da noite para poder ajudar a mãe na loja durante o dia (estágio 0). A proprietária-dirigente afirma que o principal aprendizado desse período foi compreender que não podia comprar em grande quantidade:

Eu lembro que a minha mãe trabalhava com fralda de pano e pra você comprar direto da CREMER, você tinha que comprar quatro caixas de fralda... Você imagina, eram quatrocentos pacotes de fraldas, mas nós não conseguíamos vender tudo isso. Então, isso é uma coisa que me marcou muito. Então, dessa falha dela, eu tirei que eu não podia comprar nessa exorbitância toda... Eu falo: mãe, essa foi uma das coisas que você me deixou de herança. Que foi bom. (US 35/36/37 – E2).

A proprietária-dirigente afirma que foi aprendendo, ano a ano, a ter um olho especial para as compras ao longo dos dezoito anos de experiência nessa atividade (estágios 1/2/3/4/5):

Porque tudo que a gente vende lá na loja é, graças a esse olho, que a 'S' foi ajustando também, aprendendo e melhorando ano a ano... (US 32 – E3).

O proprietário-dirigente também começou a aprender cedo, trabalhando nas áreas administrativas, de produção e vendas e como técnico de laboratório numa empresa pública. Mesmo com o aprendizado do estágio 0 (zero), o proprietário-dirigente afirma que eles sofreram muito no estágio 1 pela falta de experiência em gestão e na atividade comercial:

A falta de experiência no começo a gente sentiu na pele... Você bate muito a cabeça... (US 49 – E1). Acredito que a falta de experiência foi o que mais me influenciou no início do empreendimento, tanto minha na parte administrativa como da minha esposa na parte de compras, no começo a gente misturava... (US 12 – E1).

O proprietário alegava que a falta de experiência influenciava todas as ações da empresa e, por essa razão, eles cometeram alguns erros na hora de comprar, de vender e no relacionamento com o cliente (estágio 1). Comprou errado, aperta o caixa, afirmou a dirigente:

Então a falta de experiência serve pra tudo, para qualquer coisa que você vai fazer: na hora de contratar, na hora de vender, na hora de comprar, na hora de contratar um serviço. Na própria conduta do cliente... Então, tudo isso você vai aprendendo com o tempo depois de muito calote (US 38/54 – E1).

A partir do estágio 2, a experiência foi aumentando. No estágio 4, quando o dirigente fechou a loja do centro, essa experiência proporcionou um aprendizado em relação à escolha do ponto comercial e ao excesso de empolgação na hora de abrir uma nova loja. O proprietário reconhece que foi precipitado:

Ah! Nossa, fechou. Fechou, mas abriu em outro ponto... Teve um aprendizado tipo assim: não deu certo, vou mudar pra outro ponto. Aonde errou naquele ponto, a gente procurava não errar no outro. Então, toda dificuldade, a gente tira pra um aprendizado (US 88 – E4).

No início, o conhecimento de gestão era muito restrito; resumia-se em uma planilha eletrônica para controlar as contas a receber e a pagar (estágio 1). A falta de conhecimento gerava conflito entre os dirigentes e inércia nas decisões (estágios 1/2):

No começo... Eu sentia que ela não entendia tanto e dava palpite na área dela, como ela sentia também que eu não tinha todo aquele entendimento na parte administrativa aí ela palpitava na minha, então a gente entrava muito em conflito por causa disso... Ficava aquele impasse e ninguém fazia nada (US 12 – E1).

O proprietário-dirigente fez vários cursos de gestão no SEBRAE e SENAC (estágio 2/3) e, com o desenvolvimento da empresa, a dirigente percebeu que ou se tem conhecimento, ou se fica para trás (estágios 3/4/5). Conhecimentos sobre estratégia de vendas, planejamento

de compras, organização da loja e até sobre como compor um manequim para a vitrine são importantes para a dirigente:

Não tem espaço para amador. Fazer aquela coisa assim, meia boca, sabe. Pô, eu abri uma lojinha, vou pintar assim, dá uma engabelada e vou por a roupa para vender... Para compor um manequim, a pessoa precisa saber o que ela tá colocando; saber se aquilo que ela tá colocando é o que tá usando... (US 76/78 – E2).

Os dirigentes também aprendem com o que acontece fora da empresa, pois sabem que as forças do ambiente influenciam suas decisões. A dirigente assiste à novela e o dirigente, ao Jornal das Dez do canal Globo News (estágio 5):

Novela é uma coisa que dita muita moda, então eu tenho que tá meio antenada. Ele já não gosta, então tem o horário do jornal dele, o globo News da vida e tem o horário da novela... (US 9 – E2).

Os proprietários-dirigentes têm habilidades gerenciais complementares e foram aperfeiçoando essas habilidades ano a ano.

O proprietário-dirigente não tem jeito para comprar e vender, mas cuida bem, sobretudo, da área financeira da empresa desde o estágio 1. A dirigente da empresa demonstrou ter habilidade moderada para comprar e para vender a partir do estágio 2. A loja depende muito dessas habilidades (estágios 3/4/5):

[fala do proprietário] Não tinha muito jeito para roupa e até hoje não tenho. A loja depende muito das compras dela (US 8/32 – E3).

[fala da proprietária] Fluxo de caixa, essa parte financeira, eu sou uma negação. Agora tem a parte de vendas que eu gosto de fazer. Eu ainda brinco com ele: você não consegue ficar sem eu, porque você precisa de vendas para administrar (US 6/7 – E2).

[fala da gerente] A proprietária tem um olho muito bom pra comprar (US 72 – E4). A loja depende muito das compras dela (US 32 – E3).

A habilidade de liderança melhorou com o crescimento da empresa (estágio 3). Para o dirigente, o líder tem que ter: jogo de cintura, compreensão, empatia, firmeza, foco no objetivo e capacidade para transmitir suas ideias. “Às vezes a pessoa tem até uma ideia inovadora, mas se não conseguir compartilhar com a equipe acaba se perdendo”, disse o dirigente. O líder precisa ser rápido para compreender as intenções dos funcionários, sobretudo quando a empresa cresce e ele não poderá estar constantemente na loja (estágio 3):

Tem funcionários ótimos, bons, os regulares e os ruins. Se você não souber identificar logo quem é o funcionário ruim, você corre risco ou de ter prejuízo ou sua loja não ir para frente (US 50 – E1).

A empatia dos dirigentes é destacada pela gerente até nas atividades fora da empresa (estágio 3):

Mas, graças a Deus, tive o apoio deles, eles me ajudaram pra caramba. Às vezes não tinha com quem deixar o 'M' (filho) e deixava na casa da 'S' (proprietária). Às vezes deixava na escola e não dava tempo pegar e o 'V' (proprietário) ia lá e pegava... Então, assim, eles me ajudaram muito e até hoje eu tenho o apoio deles (US 16 – E4).

A proprietária-dirigente assumiu a empresa junto com seu marido por motivo de doença na família e por motivo de sobrevivência (estágio 1). A partir do estágio 2, a empresa continuou aberta porque é uma oportunidade de negócio e satisfaz o desejo de independência dos dirigentes:

Minha mãe ficou doente quando eu tinha dezesseis anos e foi quando a minha mãe passou a loja pra mim. Minha mãe ficou com esquizofrenia e ela tem muitos problemas. Eu não tive escolha, perdi meu pai muito cedo... (US 29/31 – E2).

Sucesso é poder andar com as próprias pernas... Não falo em dinheiro, isso é consequência do sucesso. Mas sucesso no meu ponto de vista pode até, não ser tão empreendedor, mas é a gente poder andar com as próprias pernas, não depender...(US 64 – E2).

Os valores dos dirigentes influenciaram muito a gestão da empresa 'A' em todos os estágios. Honestidade, humildade, decência e cumprimento das promessas são os valores cultivados no dia a dia da empresa no relacionamento entre dirigentes, funcionários e clientes.

A honestidade é simbolizada em algumas preocupações da dirigente: não enganar e nem empurrar produtos ao cliente. A humildade da dirigente está relacionada à sua modéstia e reconhecimento de suas fraquezas. A dirigente alerta para o perigo da soberba, pois os altos e baixos do comércio são algo corriqueiro e podem levar aquela que se considera megaempresária à ruína:

A gente precisa tomar cuidado, porque deixar o ego vir acima de tudo e de todos é coisa muito perigosa... Eu acho que tudo que cresce muito rápido, desce muito rápido também... (US 55 – E2).

Outra preocupação da dirigente é com a vestimenta das funcionárias; elas não podem usar roupas curtas e decotadas. O ambiente na loja tem que ser familiar, invulgar, decente, decoroso:

Em todos os sentidos eu coloco os valores. Eu não gosto que a funcionária se vista vulgar... Entra pai, entra mãe, então eu acho que a gente não pode cair na vulgaridade. Isso é uma coisa que eu prezo muito. Decote e roupa curta, não... (US 57 – E2).

O apoio familiar veio do tio da proprietária-dirigente, que tinha experiência no comércio, e da mãe da proprietária, quando ela não estava doente. O tio da proprietária orientou os dirigentes a lidar com a inadimplência e foi tolerante com o pagamento da dívida. Ele também analisava as planilhas que controlavam o faturamento e as contas a receber elaboradas pelo dirigente (estágio 1):

E quando você é novo, parece que os clientes, os maus pagadores, adivinham que você é aquele cara inexperiente... Então, você já está numa certa dificuldade, precisa vender e se dá mal. Mas, a gente foi aprendendo com os tombos, ouviu os tios dela, que deram boas dicas também (US 12 – E3).

A mãe da proprietária ajudou a comprar o terreno onde foi construída a primeira loja própria da rede (estágio 2). Ela também ajuda a dirigente nas compras em São Paulo ou em algum serviço externo da loja quando está bem de saúde (estágios 2/3/4/5):

Em 2003 apareceu um terreno pra gente comprar e a gente fez um esforço e contou até com a ajuda da minha sogra... A gente conseguiu comprar esse terreno e depois construiu a nossa primeira loja própria... (US 41 – E3).

Até hoje a ‘S’ (proprietária) vai pra São Paulo e ela vai junto. Então a ‘L’ tá sempre dando um apoio externo à loja, desde que eu entrei na loja... (US 18 – E4).

O quadro 47 (apêndice D) sintetiza as especificidades relacionadas aos dirigentes da empresa ‘A’.

6.1.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve especificidades da empresa ‘A’, a partir da tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos empresariais: de produção, financeiros, marketing e humanos.

As especificidades tecnológicas são descritas a partir dos recursos tecnológicos para processar informação, dos processos e das inovações implementadas na empresa. A tecnologia de informação da empresa foi sendo aperfeiçoada ao longo dos anos. De acordo com a gerente entrevistada, sempre houve, por parte da direção, uma preocupação em ter um sistema organizado que transmitisse credibilidade ao cliente da loja no momento em que ele precisasse de informação sobre seu crediário: “Às vezes o cliente tem dúvida sobre pagamento”.

No estágio 1, o dirigente utilizava planilhas eletrônicas para registrar as vendas e controlar as contas a receber:

Eu comecei a fazer as planilhas de uma forma simples para controlar (US 84 – E5).

No estágio 2, continuou com as planilhas e adquiriu um *software* de gestão indicado pelo SEBRAE. O *software* ajudou a melhorar a gestão, pois fornecia mais ferramentas. O programa foi utilizado até meados de 2008:

E foi muito bacana, porque esse *software* já começou a fornecer mais ferramentas...A colocar um código de barra, na época a gente fazia na mão. Então, a gente foi evoluindo por causa disso, ajudou a gente a melhorar (US 30 – E3).

No estágio 4, quando a terceira loja foi aberta, o dirigente percebeu que o sistema não atendia mais as necessidades da empresa, pois não era suficiente ou adequado para controlar mais de uma lojas:

Nós estávamos com duas lojas e para você cadastrar um produto, você tinha que cadastrar numa loja e depois cadastrar na outra loja. Aí o cliente percebia que o sistema não era interligado e ele comprava numa loja e depois comprava em outra loja e você não sabia que ele estava devendo para você... (US 39 – E3).

Para resolver o problema da ineficiência e ineficácia do sistema, no estágio 5, o proprietário-dirigente adquiriu um novo programa que interligasse as lojas em tempo real:

Então, quando o cara saía correndo para comprar na outra loja ele percebia que o sistema estava interligado. Essa estratégia já não estava dando mais certo para ele (US 39 – E3).

A interligação do sistema trouxe outros benefícios para a empresa e para o cliente: a informação sobre o histórico de compras do cliente podia ser obtido em qualquer loja da rede, assim como o pagamento das parcelas do crediário também:

Então, a facilidade de comprar aqui e ele poder pagar em outra loja é muito bom. Porque às vezes o cliente veio visitar um parente, tá passando aqui e gostou de alguma coisa, mas ele pensa: se eu comprar, vou ter que voltar aqui só para pagar? Então, agora, implantando esse novo crediário, ele pode tá passando aqui e comprando e como ele mora perto de outra loja ele tem a facilidade de pagar na outra loja (US 50 – E4).

A tecnologia de informação também é utilizada para melhorar a imagem da loja e o relacionamento com o cliente, além de divulgar os produtos (estágio 5). Hoje, o cliente pode comunicar-se com a loja por telefone, e-mail, contato no *site* e redes sociais. De acordo com a gerente, esse relacionamento é muito importante porque melhora o movimento da loja:

Toda semana, o mocinho que trabalha no marketing manda as novidades da semana para as redes sociais (*Orkut*) e para todos os clientes que tem e-mail no cadastro. Então, o cliente sabe que toda quinta-feira ele vai receber o e-mail marketing com os *looks* da vitrine, ele vai acessar as redes sociais e ver as roupas que chegou durante a semana. Faz diferença porque o movimento melhora (US 58/59 – E4).

No *site* da loja, o cliente vai encontrar informações sobre: promoções; datas e horários das programações especiais realizadas pela loja; vagas de trabalho na loja; formas de pagamento; dicas de moda; histórico da empresa; e uma central de relacionamento.

Os processos da empresa são, predominantemente, informais. O único processo formal é o de concessão de crédito ao cliente. A partir do estágio 3, o dirigente criou algumas regras para observação da gerente ou vendedora que vai conceder o limite de crédito ao consumidor. A primeira regra é fazer o cadastro do cliente para conhecer seu histórico de vida e descobrir sua capacidade de pagamento; a segunda é conceder o mínimo de crédito possível na primeira compra, que nunca deve ultrapassar 20% da renda do cliente:

Tem uma regrinha e até a vendedora pode conceder crédito... A gente vai perguntando, vai fazendo o cadastro e analisa você. Mediante o cadastro, você vê se a pessoa tem casa própria, se o marido trabalha e assim vai. Na verdade, sempre foi muito subjetivo, você monta um panorama da pessoa na cabeça e concede um limite. Mas, a gente começa sempre dando o mínimo possível de crédito. Mas, qual é a ideia? Você dá um limite e depois você vai avaliando esse limite com o passar do tempo: paga direitinho, paga sempre uma prestação adiantada, aí você pode ir aumentando o crédito aos poucos (US 97/98 – E5).

De acordo com a gerente, os dirigentes estão sempre procurando fazer alguma coisa diferente, mas a cada ano é mais difícil inovar.

O dirigente mencionou três inovações. A primeira foi a carência de dez dias que o cliente tem para pagamento sem juros (estágio 2). A ideia foi inspirada na propaganda do antigo Banco Real; a segunda foi a aquisição de um *software* de gestão que interligasse as operações das lojas simultaneamente (estágio 5) e a terceira e principal inovação da empresa foi o lançamento do cartão de crédito próprio ('Z' CARD) no ano de 2009 (estágio 5). Além de ser lançado por uma pequena empresa, o diferencial mais importante do cartão é o pagamento em oito vezes. Outro diferencial do cartão é ter descontos em pizzaria, lanchonete, cinema, farmácia, motel e outras empresas conveniadas com a empresa 'A':

Eu considero que o 'Z' CARD é uma das maiores inovações que a gente teve. O sistema também foi muito útil (US 60 – E5).

A estrutura organizacional foi sendo modificada ao longo dos estágios do CV. Na maior parte do estágio 1, o trabalho era realizado pela dirigente, não havia funcionários e o proprietário-dirigente ainda trabalhava numa empresa pública. Depois desse início, cada dirigente foi-se especializando na área de que gostava e em que tinha facilidade: a proprietária, na área de compra e venda; o proprietário, na área administrativa da empresa. A especialização começa a aumentar na direção a partir dos estágios 2 e 3:

Fiquei dando uma mão, um suporte para minha esposa. No começo não tinha funcionário, só tinha a 'S', a proprietária... (US 11 – E3).

Até o estágio 2, a dirigente e a única funcionária realizavam todo o serviço operacional da empresa no ponto de venda. A especialização no nível operacional é baixa em todos os estágios, apesar do crescimento da empresa a partir do estágio 3. No estágio 5, foi contratado um assessor de marketing que auxilia o proprietário-dirigente:

Era eu e a 'S' o tempo todo, pra tudo era eu e 'S': pra lavar a loja, pra atender, pra arrumar loja, pra tudo, era só nós duas (US 10 – E4).

As principais decisões são centralizadas nos dirigentes (estágios 1/2/3/4/5), cada um na sua área toma as decisões: reforma da loja, compra de mercadorias, escolha da mídia para promoção, contratação de funcionário, forma de pagamento, entre outras. As gerentes têm pouca autonomia, embora ajudem os dirigentes na tomada de decisão, afirmou o proprietário-dirigente. As gerentes podem negociar com o cliente, estipular valor do crediário, arrumar vitrine, entre outras rotinas da loja.

No estágio 1, não havia funcionário para coordenar. Nos estágios 2 e 3, o mecanismo de coordenação utilizado foi a supervisão direta. A partir do estágio 4, ocorre a supervisão indireta. Cada loja tem um gerente que se reporta aos dirigentes:

Não dá para fazer tudo. Se você quer fazer tudo sozinho, é melhor ficar com uma lojinha só. Então, se você quer ir para frente e crescer um pouco mais, tem que ter pessoas para te ajudar (US 34 – E3).

A comunicação entre dirigentes, gerentes e funcionárias é informal e ocorre a qualquer momento. A dirigente conversa e ouve as colaboradoras; o contato face a face também ocorre nas reuniões realizadas na empresa:

A comunicação é muito importante, a gente troca muita ideia. Por exemplo: a gente tá pensando em fazer uma promoção, o que dá e o que não dá pra pôr na promoção? (US 75 – E4).

Percebe-se que o planejamento estratégico realizado pelos dirigentes da empresa 'A' é informal e o operacional é formal, apesar de sua simplicidade nos estágios iniciais.

O planejamento estratégico informal (não escrito) ocorreu em todos os estágios da empresa. Os proprietários-dirigentes pensam, tomam decisões, põem em prática e acompanham o resultado. Não há nenhum roteiro pré-estabelecido seguido por eles.

De acordo com o dirigente, no estágio 1 não havia planejamento escrito; era na tentativa e erro, sendo o volume de vendas o termômetro para saber se as ações implementadas estavam dando resultado positivo:

No começo era mais no vamos fazer do que no papel, sempre foi mais na parte da prática do que da teoria... (US 24 – E1).

À medida que a empresa foi crescendo, ajustando seu foco e formando uma carteira de clientes, a loja tornou-se lucrativa e os dirigentes passaram a refletir sobre o futuro da loja (estágio 2). O que podia ser feito com o dinheiro que estava sobrando? O dirigente fazia essa pergunta pra si mesmo:

Quando a gente tinha uma estrutura um pouco maior, a gente começou a detalhar mais, fazer um plano nosso. Na semana que vem a gente vai ter isso e isso de meta. Em 2000/2001 a gente começou a pensar em abrir a segunda loja, a gente começou a pensar mais nesse sentido, de planejar mais (US 24 – E1).

Bom! Eu tenho o fluxo de caixa assim e assado, eu tenho uma despesa mensal, então eu já consigo ir me planejando com possíveis sobras. Então eu vou ter uma sobra de tanto e posso me planejar para usar essa sobra para fazer uma ação um pouquinho mais ousada (US 26 – E1).

Outras decisões estratégicas foram: atuação no bairro nos setores de moda jovem e infantil; compra de terreno e construção de prédio próprio (estágio 3/4/5); fechamento de loja (estágio 4); reforma de loja; lançamento de marca própria; abertura de mais uma loja em 2013-2014 (estágio 5):

Pensamos também na hipótese de transformar essa loja numa loja de um segmento só caso um segmento não desse certo. E foi isso que a gente fez...Depois a gente abriu mais pra frente uma outra loja nesse segmento que sempre foi mais rentável que o outro historicamente, desde quando separou (US 42 – E1).

Os dirigentes também passaram a estudar e acompanhar a concorrência antes de tomar decisão (estágios 3, 4, 5). Eles perceberam que, no estágio 4, a empresa estava à frente da concorrência. Inferiram também que não adianta brigar com as grandes empresas e que a empresa deve atuar onde é respeitada, competindo onde é forte:

Não que a nossa seja super profissional, mas a gente via que estava um pouco à frente no bairro na questão de aspecto da loja, de arrumação, visual. A gente percebia que naquela época o pessoal estava com a coisa bem caseira, bem amadora, na porta da garagem... E no segmento infantil também não tinha muita gente concorrendo, então a gente pensou em levar os dois segmentos (US 41 – E1).

Não adianta eu querer brigar com uma SELLER, uma PERNAMBUCANA, eu sou uma mosca perto deles (US 38 – E2).

O planejamento operacional foi formal desde o início, apesar de simples e resumido, tanto na área financeira como na área de compras. Na área financeira, desde o estágio 1, o dirigente utiliza planilhas para registrar as operações e posteriormente fazer a análise do faturamento; no estágio 2, além de analisar as contas, o dirigente passou a estabelecer metas de vendas.

As metas de vendas são baseadas no histórico de vendas e no volume de estoque e, posteriormente, transmitidas às gerentes de lojas. As reuniões de planejamento entre dirigentes e gerentes são mensais, quando são discutidas as ações de marketing realizadas e não realizadas e o desempenho financeiro da empresa:

Como a gente já tem um histórico de venda, eu vou estipular as metas de vendas baseado no volume do estoque; não adianta eu querer vender cem mil por mês, se eu tenho um estoque de dez (US 38 – E5).

A partir do estágio 3, com a abertura da segunda loja, o dirigente passou a refletir mensalmente sobre a situação financeira da empresa de forma mais detalhada:

Mensalmente, a gente faz análise do mês comparando com o mês anterior ou com o mês do ano anterior. Eu vivo de números: estou preocupado com nível de estoque, nem alto, nem baixo; fico preocupado com as contas a receber, pode está aumentando a inadimplência; se o fluxo de caixa está equilibrado (US 40 – E5).

O dirigente também faz o demonstrativo de resultados de cada loja, o orçamento, discriminando todos os gastos numa planilha, e mede a rentabilidade do negócio (estágios 3/4/5). Por fim, reflete se vale a pena continuar trabalhando no negócio ou alugar os prédios das lojas e viver dos rendimentos (estágio 5).

Na área de compras, a dirigente sempre fez uma lista com os itens que deverão ser comprados. A partir do estágio 3, essa lista é elaborada com a ajuda das gerentes, que conhecem bem as necessidades de cada loja. Para comprar, a dirigente adotou a estratégia de comprar toda semana e em pequena quantidade:

Ela fala: toda segunda-feira vocês fazem uma lista do que está precisando, mas coloca de uma forma bem específica. O que está precisando, o que o cliente pediu, marca e cor que mais precisa...(US 74 – E4).

A partir do estágio 5, o dirigente voltou sua atenção para a área de marketing e passou a estabelecer um plano escrito contendo as ações que serão implementadas mensalmente e as metas de investimento em marketing:

Planejamento que eu falo é de antemão você traçar um plano para atender tal público, de tal maneira, uma determinada forma de pagamento, procurar uma mídia específica para esse público... (US 20 – E1).

Uma meta anual, a gente vai investir tanto em marketing, propaganda (US 25 – E1). Eu faço plano de marketing...Eu faço tudo na planilha e por mês. Eu coloco: mês dos namorados, mês dos pais, mês do natal (US 50 – E5).

Os recursos de produção estão relacionados à gestão do estoque, organização do espaço físico e instalações. O controle de estoque foi manual até o estágio 2; a partir do estágio 3, passou a ser informatizado.

No estágio 1, a quantidade de estoque era insuficiente para atender a demanda; no estágio 2, não era insuficiente, mas havia limitações. A partir do estágio 3, alcançou o nível considerado adequado pelos dirigentes, que se preocupam em não ter excesso de estoque, pois sabem que estoque é dinheiro parado. A estratégia é comprar pouco e várias vezes para que o cliente tenha sempre novidade. Toda semana a proprietária viaja a São Paulo e compra os produtos que atingiram o nível mínimo de estoque estabelecido pela direção (estágio 5). Outra estratégia é comprar o mínimo dos representantes e apenas as marcas que têm aceitação entre os clientes há algum tempo.

A partir do final do estágio 3, as instalações e organização do espaço físico da empresa passaram a ser outra preocupação dos dirigentes. As instalações precisam de manutenção e devem ser mudadas com o tempo para acompanhar as novas tendências em *design* de interiores:

Então, todos esses investimentos são necessários no decorrer do processo. A gente também tem mania de ficar derrubando parede. Agora em março está programada uma derrubada. Então, a gente gosta muito de ficar mexendo na instalação comercial, pois essas coisas você tem que ir mudando com o tempo (US 40 – E3).

A organização dos produtos na loja deve atrair o interesse e proporcionar comodidade ao cliente. “Não é só estética, mas funcionalidade”, afirmou a dirigente. Além do posicionamento dos produtos, é preciso pensar também nos móveis, nas prateleiras e outros acessórios, mas, sobretudo, na vitrine. A vitrine é o cartão de visita da loja:

Uma loja bem organizada por tamanho, não necessariamente por cores, mas por estilos, isso ajuda também (US 41 – E4).

Uma vitrine que chama a atenção é um ponto que a gente sempre se preocupa, sempre foi um ponto muito importante na loja, porque a gente procura deixar impecável, sempre tendo um tema... (US 40 – E4).

Os recursos financeiros referem-se às fontes de recursos, à gestão do capital de giro e às formas de recebimento dos clientes. A empresa utilizou cinco fontes de recursos: banco (estágios 1, 2, 5), empresa (todos os estágios), família (estágios 1, 2), fornecedores nas compras parceladas (todos os estágios).

Os proprietários-dirigentes iniciaram as atividades na empresa ‘A’ com uma dívida de trinta mil reais; metade devia para o banco (estágio 1). O dirigente também pegou empréstimo no banco para acabar a construção da segunda loja (estágio 2) e para reformar as lojas que foram roubadas mais de uma vez no ano de 2011. O tio da proprietária ajudou no estágio 1; no estágio 2, a mãe da proprietária contribuiu com recursos para comprar o terreno onde foi construída a segunda loja da empresa.

Do estágio 2 ao 4, a empresa também contou com capital proveniente do trabalho do proprietário fora da empresa para ajudar nos investimentos:

Eu pegava uma graninha das férias e a gente fazia uma reforma, mas o grosso do investimento sempre foi da loja. No terreno eu peguei a rescisão e o FGTS para ajudar (US 33 – E5).

O capital de giro era muito limitado no estágio 1, e a empresa passou muita dificuldade porque “não tinha estrutura ou retaguarda; faltava crédito” e dinheiro, explicou o dirigente. Os recursos só permitiam a aquisição de poucas mercadorias e pagamento da dívida; era muito difícil realizar qualquer outro tipo de despesa. Até março de 1999, quase cinco anos após a abertura, a empresa não tinha funcionária, porque não tinha recursos suficientes para essa despesa. A primeira funcionária começou trabalhando meio período:

De 1994 até 1998 a gente foi ganhando alguns clientes. No começo a gente não tinha dinheiro para comprar, para fazer muito estoque. Então, a gente colocava uma caixa de camisa na frente e atrás estava sem nada. Quando vendia aquela camisa, a gente tirava a camisa de dentro e deixava a caixa até que fosse possível fazer a próxima compra. Então, a gente usava dessas estratégias intuitivamente (US 18 – E3).

O dirigente compara a vulnerabilidade da empresa no estágio 1 à fragilidade de um bebê: “A empresa ainda não tem um histórico de vendas e a incerteza era muito grande”. A luta era para pelo menos “atingir o ponto de equilíbrio”:

No começo é sempre muito difícil, é como aquela história do bebê, você tá engatinhando, você é muito frágil, qualquer caidinha, qualquer coisa, você se machuca (US 64 – E1).

No estágio 2, a empresa começa a estruturar-se e já tem um “fluxo de caixa” mais regular; conseqüentemente, aumenta a facilidade para obtenção de “crédito”. A partir do estágio 3, com a abertura da segunda loja, o faturamento melhorou e a loja adquiriu condições de contratar profissionais que a ajudassem a crescer, disse o dirigente. A loja passou a contar com assessoria nas áreas de arquitetura e administração:

A partir da segunda loja a gente começou a contratar pessoas que entendem do que estão fazendo, isso foi um divisor de águas no negócio... (US 57 – E1).

Os dirigentes nunca fizeram, do caixa da empresa, o caixa da casa ou uma carteira que pudesse ser aberta a qualquer hora para pagamento de contas ou aquisição de bens pessoais ou para a família. A prioridade foi sempre reinvestir o lucro na própria empresa:

Eu falo que os frutos do nosso trabalho dão no começo do ano. Então assim: se for vê dá pra comprar um carro, mas o que a gente vai fazer? Vamos investir na nossa terra para dá frutos de novo, vamos investir na loja. E a gente pensa muito assim, tanto é que a gente continua andando de carro velho (US 44 – E2).

O controle financeiro é realizado pelo dirigente com a ajuda do *software* de gestão e planilhas eletrônicas. De acordo com a gerente entrevistada, é esse controle que proporciona o equilíbrio das contas e a realização de novos investimentos em pessoal, mídia e infraestrutura, progredindo mais e mais:

Eu acho que uma boa administração das contas a receber e a pagar faz uma diferença enorme, é o que dá poder aquisitivo para investir em mais lojas, em mais funcionários, em mais mídia, em mais melhorias dentro da loja. A boa administração das contas é fundamental para ter um equilíbrio(US 67 – E4).

As formas de pagamento pelos clientes foram evoluindo durante os estágios da empresa. O cliente podia pagar à vista ou a prazo, com dinheiro, cheque ou no carnê em quatro vezes (estágio 1). No estágio 2, saiu o cheque e entrou o cartão de débito ou crédito. A partir do estágio 3, o cliente podia parcelar as compras em seis vezes. No estágio 5, a empresa criou seu próprio cartão de crédito e o parcelamento passou a poder ser feito em oito vezes. O cartão próprio da loja oferece uma série de vantagens ao cliente:

O cliente recebe a fatura do cartão em casa, ele tem pontos que pode trocar por vale compras, por brindes, é uma vantagem que o cliente tem. Deu certo, o pessoal aceitou bem, tem a facilidade de fazer em oito vezes (US 47 – E4).

Os dirigentes optaram por atender as pessoas do bairro da loja e adjacências. Os clientes são predominantemente do sexo feminino, pertencentes à classe C e gostam de visitar a loja várias vezes para ver as novidades:

Quase 90% da nossa carteira de clientes compra no crediário e é do sexo feminino. Mulher não resiste a uma parcela pequena, porque dá poder de compra pra ela (US 46 – E4).

A empresa demorou quase quatro anos para conseguir definir sua matriz produto-mercado com mais precisão. Antes de focar no setor de vestuário (moda jovem e infantil), vendeu outros produtos: roupa de cama, edredom, fralda, brinquedos, entre outros:

No nosso caso a gente começou, mas a gente não sabia bem quem era nosso público, faltava algum foco, a gente vendia uma variedade grande de coisas, mas minha loja era do quê?(US 18 – E1)

A gente já vendeu minigames, roupa para senhoras e cama, mesa e banho... De tudo um pouco, de nada tudo (US 19 – E3).

A partir do estágio 2 e, sobretudo, do 3, a empresa identificou seu público-alvo e começou a falar diretamente com esse público, afirmou o dirigente. Com o tempo, ele percebeu que o setor de moda jovem era mais interessante para a loja do que o infantil:

Nós somos uma loja de produtos para a classe C, mas procuramos fazer, dentro do nosso segmento, uma coisa bacana (US 46 – E3).

No início do estágio 1, a loja estava queimada com a clientela; os proprietários anteriores não ofereciam um produto legal, afirmou o dirigente:

Não tinha boas condições de pagamento, não tinha bom atendimento, não tinha nada. Até você desfazer tudo isso... (US 10 – E3).

Os principais atributos do produto oferecido pela empresa a partir do estágio 3 são o atendimento, a qualidade, a garantia dos produtos e as condições de pagamento.

O atendimento é a menina dos olhos da proprietária-dirigente e deve ser melhorado dia a dia por causa da concorrência:

Acho que a concorrência tá muito maior; então, a questão do bom atendimento se faz necessário...(US 12 – E2).

Para atender bem, é preciso dialogar com o cliente e conhecê-lo. “Não apenas aquelas perguntas objetivas, gostou e não gostou”, mas conseguir as informações com muita simpatia, espontaneidade, disse a gerente. É preciso saber: onde ela mora, sua preferência, se é casada, se é solteira, se tem filho, em que ocasião vai usar a roupa, entre outras questões:

Isso é uma coisa que desde a época da ‘S’eu fui adquirindo. Fui aprendendo com ela e eu também procuro passar para as vendedoras esse jeito de trabalhar, porque é o que está dando certo: conquistar o cliente pela simpatia, pela atenção e pelo diferencial (US 28 – E4).

Conhecendo a cliente, a vendedora percebe que cada cliente é diferente da outra e gosta de ser tratada de forma personalizada; sua vontade deve ser sempre respeitada. O respeito à vontade do cliente vai gerar confiança, credibilidade e muitas vezes vai transformar-se numa amizade entre vendedora e cliente. É preciso ter empatia:

Se ela gosta de amarelo, vamos gostar de amarelo também. Risos. Eu percebo que muitas pessoas que vêm de outras lojas falam que não tem isso, que eles são tratados como mais um (US 30 – E4).

A loja garante a troca de qualquer produto, mesmo que seja por mau uso do cliente. A dirigente afirma que prefere perder a mercadoria ou o dinheiro a perder o cliente:

Aqui a gente nunca deixa de fazer uma troca. Teve uma vez que veio uma calça que rasgou bem no meio das nádegas. Isso é muito difícil de acontecer, jeans não acontece... (US 72 – E2).

As condições de pagamento são outro atrativo da loja e foram detalhadas no parágrafo sobre as formas de recebimento dos clientes.

A estratégia de preço mudou a partir do estágio 2, quando o dirigente passou a observar a concorrência e adquiriu conhecimento sobre os 4P’s do marketing:

Só que no início a gente não olhava muito a concorrência, mas a gente olhava faixa de preço de produtos. Por exemplo: a gente vendia MALWEE e a SELLER também,

então a gente olhava pra ter uma ideia de preço. A gente não via como concorrente, mas um lugar para comparar o preço; a SELLER era muito grande e eu sou pequenininho, nesse ponto de vista (US 69 – E5).

Hoje, a estratégia de preço é a mesma em todas as lojas. O produto tem um preço justo, isto é, é bom para o cliente e para a empresa:

A gente aprendeu que na verdade você tem que ter um preço justo para aquilo que você está vendendo... O preço tem que ser adequado ao seu público e ao seu produto. Não adianta pegar um produto ruim com preço alto e um produto bom com preço baixo, nos dois casos eu vou dançar... (US 48 – E2).

Em relação à escolha do ponto, o dirigente considera como adequada a localização das lojas, mas, no estágio 4, ele teve uma experiência negativa e aprendeu que “o ponto pode ser muito bom para um segmento e péssimo para outro”. Ele acredita que o segmento infantil de uma das lojas não prosperou porque o ponto não foi escolhido adequadamente; o bairro tem poucas crianças e adolescentes. “Não dá para generalizar assim, lá tem movimento esse ponto é bom, depende muito do que você tá vendendo”, afirmou o dirigente. E acrescentou:

Um fator que a gente acha que tem a ver é que o bairro é muito antigo, então boa parte da clientela de lá é uma clientela um pouco mais velha que tem filho um pouco mais crescido... Então, a gente achou que o maior motivo fosse esse mesmo, não acertar o ponto para esse segmento (US 45 – E1).

A divulgação dos produtos era por meio de carro volante de som, panfletagem, animações, mala direta e, sobretudo, pelo boca a boca da clientela (estágios 1, 2, 3). Esta é a última razão do zelo pelo bom atendimento desde o início do empreendimento:

Antigamente, quando tinha uma loja só, era o marketing boca a boca mesmo. Dava um agrado ao cliente, um docinho, era esse tipo de marketing que a gente fazia. Esse marketing é o mais poderoso, o cliente falar bem de você (US 47 – E3).

Nos estágios 1 e 2, para driblar a falta de recursos os dirigentes realizavam dias festivos na loja para as crianças, com bexiga, pipoca e algodão doce. O proprietário-dirigente fantasiava-se de *Teletubbies* ou de dálmata para a festa ficar mais animada. A partir do estágio 5, o dirigente passou a estabelecer metas de investimento em promoção, ampliando a divulgação da loja na mídia em geral: rádio FM mais ouvida na cidade, e-mail, redes sociais, fatura do cartão, entre outras. O objetivo da promoção é melhorar a imagem da loja e promover os atributos do produto. A ênfase é na divulgação: das promoções especiais, como o dia da mulher; das condições de pagamento; das novidades da semana:

Então, esse negócio de tá sempre lembrando o nome da loja na mídia, na propaganda, no *outdoor*, no rádio, é muito importante (US 80 – E4).

Essa semana mesmo a radio está falando da ECOBAG que está sendo dada nas compras. Tá no auge a preservação do Meio-ambiente, tá no auge a sacola ECOBAG, então, o proprietário procura sempre associar essas coisas à loja... (US 61 – E4).

Os dirigentes optaram por três estratégias de vendas. A primeira foi mascatear nos fins de semana na cidade de Guatapará para tentar vender os produtos da loja que tinham pouca saída. A aventura durou um ano (estágio 1).

A segunda estratégia é evitar liquidação porque gera reclamação da clientela, que se sente enganada. Liquidação só em casos especiais (todos os estágios):

Eu lembro que eu fechava a loja de final de semana e ia mascatear. Tirava tudo da loja e colocava dentro de uma Caravan que a gente tem até hoje e ia vender pra fora. Então, foi daí que tudo começou (US 33 – E2).

A terceira é fazer o pós-venda (estágio 5). De acordo com a dirigente, o pós-venda é dividido em dois momentos.

O primeiro é quase imediato: o cliente compra e depois de uma semana você liga pra ele. É responsabilidade da proprietária-dirigente. A dirigente e sua equipe procuram saber se o cliente está satisfeito com o atendimento, com o produto ou forma de pagamento. Cliente insatisfeito pode falar mal da loja ou ir reclamar no PROCON e pode ser uma perda irreparável. “Eu já fico feliz se não falar mal da loja”, afirmou a dirigente, pois:

O bom atendimento hoje tem a preocupação com o pós-venda; saber o que o cliente achou... Isso é uma coisa que a gente tenta aplicar (US 14 – E2).

Têm pessoas que o que elas falam pra mim, tem uma importância muito grande. Pode ser que naquele comentário eu esteja errando (US 59 – E2).

O segundo momento é em relação ao cliente que não compra há mais de seis meses na empresa. A ideia é descobrir o motivo que levou o cliente a ter deixado de comprar na loja. É responsabilidade do dirigente, porque, por meio do sistema, ele sabe quem deixou de comprar:

Fazendo um processo de pós-venda dá pra você investigar isso... A gente tá tentando implantar esse processo, mas ainda não conseguiu organizar como uma rotina. Tem feito esporadicamente. O rapaz que estava fazendo pra mim o ano passado saiu (US 18 – E5).

Os recursos humanos envolvem o perfil das vendedoras, treinamento interno e externo, remuneração e benefícios. Em 1999, quando o movimento da loja começou a melhorar cada vez mais, foi contratada a primeira funcionária para trabalhar meio período. Em 2003, com a abertura da segunda loja, foi contratada a segunda funcionária.

Posteriormente, a primeira funcionária foi promovida a gerente. O assessor de marketing foi contratado em 2009 e é ligado diretamente ao dirigente da empresa.

Os dirigentes esperam duas características principais nos funcionários: honestidade e vontade de trabalhar. O aprendizado é no dia a dia e nos treinamentos que ocorrem na própria empresa (estágio 2/3/4/5) ou externamente (estágios 4/5):

Eu fui aprendendo muito, porque eu entrei na loja com 19 anos, nunca tinha trabalhado, vim de outro Estado... Até hoje eu aprendo muita coisa com os proprietários e eles me ajudam muito (US 6 – E4).

Sempre que tem cursos e palestra se fala sobre atendimento ou vendas e é possível levar a gente, a gente vai. Às vezes tem palestra na ACISC ou no SEBRAE que é interessante... (US 37 – E4).

A remuneração e os benefícios evoluíram junto com o faturamento da loja e o alcance das metas estabelecidas. Os dirigentes procuram valorizar os colaboradores e os benefícios aumentam gradativamente. Os colaboradores têm um salário fixo e comissão sobre as vendas (estágios 2/3/4/5). Os dirigentes também oferecem plano de descontos para os produtos da loja (estágios 2/3/4/5), plano de saúde e mais um bônus (estágio 5) se atingir as metas anuais:

Nossos colaboradores, apesar de poucos (doze), nós temos um compromisso muito forte com eles (US 53 – E3).

Conforme a loja foi melhorando as condições de vendas, a gente foi incluindo alguns benefícios para os nossos colaboradores... Depois de um tempo, pagamos a metade da UNIMED para a pessoa (US 60 – E3).

O quadro 48 (apêndice D) sintetiza as especificidades relacionadas à empresa ‘A’.

6.1.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve especificidades do ambiente da empresa ‘A’. O ambiente da empresa é caracterizado a partir dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, das condições econômicas, da ajuda de profissionais externos, do acesso ao crédito, do mercado de trabalho e da quantidade de furtos na empresa.

Duas características dos clientes foram comuns em todos os estágios: a localização e a amizade. Por morarem próximo, os clientes visitam mais vezes a loja e ficam amigos das vendedoras:

Não sei se é porque nós somos loja de bairro, isso é uma característica de comércio que é de bairro, os clientes são os mesmos, não muda, tem uma determinada localização, pega uma determinada área de extensão... O cliente vem mais vezes na loja. Não vou falar pra você que ele é fiel, porque eu acho que cliente fiel só compra na mesma loja, mas ele é um cliente mais amigo... Isso é muito da particularidade de loja de bairro... (US 13 – E2).

Nos estágios 4 e 5, a dificuldade foi conhecer e conquistar a clientela nos bairros em que a empresa abriu filiais. A gerente percebeu que as características dos clientes mudaram de um bairro para outro:

Eu percebo que de bairro pra bairro muda. Da Vila São José é diferente daqui e às vezes eu preciso ficar na loja do bairro Santa Felícia e é totalmente diferente daqui. São pessoas mais simples, mas também, mais desconfiadas (US 22 – E4).

No estágio 4, a filial foi aberta num bairro tradicional da cidade, com pessoas de maior poder aquisitivo e mais exigentes. Tais mudanças demandaram uma melhoria no atendimento da loja para conquistar a confiança e amizade dos clientes:

Aqui eu tive um pouco de resistência, porque é um bairro mais tradicional. Em tudo eu tive que melhorar, porque o público aqui exige mais, então foi uma experiência boa. Eu percebo que a maioria dos clientes tem um poder aquisitivo maior, são mais tradicionais por ser um bairro antigo, só que são mais exigentes. Na hora que eu vim pra cá, foi o ponto que eu tive mais dificuldade, conquistar a clientela (US 21/23 – E4).

A proprietária-dirigente também percebeu que, nos dois últimos estágios, os clientes tornaram-se mais informados e exigentes e não admitem ser enganados com falsas promessas:

Hoje não dá mais pra viver de promessa. O cliente não é mais bobo, ele não quer ser enganado, ele não quer falsas promessas. Então, hoje em dia não tem lugar para amador. Isso tá muito nítido... (US 15 – E2).

Outra dificuldade foi identificar alguns clientes “caloteiros” (estágios 1/2):

Loja nova é um problema, todos os caloteiros vão na loja nova. Porque bom caloteiro já tem as manhas onde vai comprar, caloteiro experiente. Loja nova é carne na mesa. Então lojas novas têm muita vulnerabilidade... (US 37 – E1).

A concorrência foi aumentando durante o desenvolvimento da empresa ‘A’. Só no estágio 2 os proprietários-dirigentes passaram a observar a concorrência. Foi nesse estágio que surgiu a empresa ‘MR’, e os dirigentes, efetivamente, começaram a monitorar a concorrência. Como disse a dirigente, “era uma pedra no sapato” (estágio 3):

Até o ano 2000, a gente achava que não concorria com ninguém, porque vendia de tudo e de nada tudo, então ficava difícil de focar no concorrente... (US 56 – E3).

A gente achava que não tinha concorrência... E aí apareceu, ela se chama ‘MR’... A nossa concorrente era uma pedra no sapato da gente, mas era uma pedra que cutucava mesmo (US 51 – E2).

Entretanto, no segundo momento, os dirigentes afirmaram que a concorrência “é bacana”. Os concorrentes passaram a ser observados como fonte de ideias e inspiração para melhoria e crescimento da empresa ‘A’:

Então, a concorrência é bacana e fez a gente crescer muito por causa disso. A gente via: o cara tem uma sacola muita bacana e a nossa parece um lixo perto da dele... E a gente perguntava: como ela conseguiu fazer uma vitrine legal assim?(US 58 – E3).

A gente olha bastante, porque você tira ideias. A gente viu umas mesas de madeira numa das lojas que foi inaugurada... Então, a gente se inspira também nos concorrentes... (US 59 – E3).

Antes de abrir a filial no estágio 4, o dirigente observou a concorrência e percebeu que as lojas estavam num patamar abaixo da empresa ‘A’. A instalação da empresa melhorou o comércio da rua e do bairro; deu uma “levantada”, disse a gerente:

Vimos o potencial da Av. SALLUM, tinha banco lá e tal, só que as lojas lá eram muito modestas, a maioria em garagem, uma portinha na frente da casa. Agente quis fazer uma loja nova lá, uma fachada bacana e aí contratamos o arquiteto (US 44 – E3).

No estágio atual, a dirigente tem convicção de que a concorrência está acirrada: “tem tubarão na piscina e a empresa precisa nadar para não morrer”.

Em relação aos fornecedores, os dirigentes destacaram três aspectos: a exigência de quantidade mínima de compra (grandes fábricas e marca conhecida), a sagacidade dos representantes e a falta de crédito. A dirigente revelou que a exigência de uma quantidade mínima de compra é prejudicial à empresa, pois às vezes não é possível girar o estoque (todos os estágios):

E pra quem é pequena empresa, micro empresa, pesa... Pra você ter uma noção, para comprar de uma empresa dessas, é no mínimo dez dúzias, são cento e vinte peças... (US 23 – E2).

Além do mais, os representantes das grandes empresas pressionam o tempo inteiro na tentativa de empurrar alguma mercadoria (todos os estágios). Eles utilizam até da estratégia de revelar ou blefar quanto o concorrente da empresa comprou, despertando a ambição do dirigente para não ficar para trás. É um incentivo ao excesso de compra:

E o representante, a partir do momento que ele chega na loja pra vender pra gente, ele quer vender. Ele não quer abrir o mostruário para não tirar pedido e isso eu não gosto. Eu não gosto de fazer isso com os meus clientes e não gosto de me sentir assim (US 25 – E2).

Os representantes têm muito disso: porque fulano compra tantos mil e eu acho que você tem que comprar... (US 34 – E2).

No estágio 5, embora experiente, a dirigente empolgou-se com a conversa do representante e com o crescimento da empresa e comprou mais do que o necessário, mas aprendeu com o erro. Nas compras semanais realizadas em São Paulo, não há exigência de valor mínimo de compra (todos os estágios).

O terceiro aspecto que dificultou a vida da empresa foi a falta de crédito para realizar compras no início do estágio 1. O pagamento tinha que ser em dinheiro:

No começo também é mais difícil. Primeira compra que você vai fazer, se você abriu uma loja hoje e vai lá comprar, primeira coisa que o cara pergunta é onde você compra: compro em lugar nenhum, então tem que ser em dinheiro. Não tem crédito, é dinheiro. Por isso que eu falo, no começo é muito difícil (US 32 – E1).

Atualmente, o dirigente utiliza um *release* para facilitar o relacionamento com o fornecedor, informando o histórico da empresa, o ano de fundação de cada loja, dados da pessoa jurídica, agência bancária e nome dos principais fornecedores da empresa.

Na opinião dos dirigentes, a empresa foi influenciada pelas condições econômicas durante sua existência. A primeira dificuldade foi com a queda da inflação, que deixou os dirigentes desorientados em relação à estratégia de preço a ser adotada (estágio 1):

No nosso caso, foi adverso a mudança para o plano real. A gente pegou bem na mudança, no finzinho de 1994. Então, a gente estava meio que aprendendo a lidar com aquela nova situação sem inflação, aquele momento de transição, URV, tal, até para você por preço na mercadoria era um dilema, isso vai ficar caro, vai ficar barato...Então, gera um problema (US 36 – E1).

Depois vieram as crises internacionais que impactaram a loja nos estágios 1 e 2. O fluxo de clientes diminuiu em decorrência das crises:

Se você está começando um negócio e pega uma conjuntura macroeconômica adversa como uma crise global ou nacional, vai influenciar (US 2 – E1). Para completar, teve várias crises internacionais, crise da Ásia, crise da Rússia, teve uma série de crises e cada ano tinha crise num lugar e o mercado interno na época não era lá aquelas coisas. Então a gente sentia muito isso, diminuía o fluxo de clientes... Agora, falar pra você a crise da Rússia foi o motivo que fez a minha loja não vender em 1998 aquilo que eu queria, eu não posso afirmar isso porque eu não tenho dados numéricos concretos, pois é um dado meu, mais intuitivo (US 39 – E1).

Por fim, a dirigente faz um panorama do crescimento econômico do Brasil. Até 2002, a economia “patinava um pouco”, disse a dirigente. A partir de 2003, houve um “boom” do PIB e o crescimento melhorou o desempenho da loja (estágios 3/4). Atualmente, a dirigente afirma que está começando a dar uma “desacelerada” (estágio 5):

Tem o aspecto econômico. De 1998 até 2002 a gente patinava um pouco, era aquela coisa meio sofrida. De 2003, eu acho que deu um *boom*. Eu não sei, parece que o Brasil foi descoberto... Economicamente o Brasil tava melhor. Muita gente abriu nessa época, nossa senhora, tava aquela coisa: todo mundo comprava, todo mundo vendia, comprava, vendia, comprava, vendia. Como eu tou achando que agora, a coisa tá começando a dá uma desacelerada. Você percebe. Sabe aquela coisa assim:

98 tava patinando, 2003 foi subindo, deu aquele auge, ficou top, top, top. Sabe como um gráfico (US 67 – E2).

A empresa começou a contar com assessoria externa a partir do estágio 2, quando o dirigente procurou o SEBRAE para uma orientação sobre programas de gestão. Tinha ocorrido o *bug* do milênio e a empresa ficou com o computador travado, sem poder preencher as planilhas de contas a receber:

Foi legal, porque eu tive que correr atrás de outro computador, de outro programa mais moderno, até pegar uma consultoria do SEBRAE, naquela época lá. O consultor me falou tem esses *softwares* aqui e eu acabei escolhendo um dos que ele indicou (US 29 – E3).

A partir do estágio 3, com a empresa mais estruturada, em condições de pagar pelo serviço e ciente de suas limitações e da necessidade de melhoria, o dirigente procurou consultorias em arquitetura (estágio 3/4/5) e na área administrativa (estágio 4/5):

Como a Maria falou, temos que contratar outras coisas. Consultoria administrativa, um arquiteto, porque esses profissionais entendem o que eles estão fazendo. Não adianta eu querer desenhar uma loja. A primeira loja que a gente construiu, fui eu e a ‘S’ que fez o desenho e não ficou muito legal, mas... E cada vez mais, eu acho que quando você quer fazer uma coisa bem feita, tem que ter gente que entende daquilo... (US 38 – E3).

Embora considere que o papel do SEBRAE é importante, o dirigente faz duas observações: a primeira é que a velocidade do SEBRAE fica aquém da necessidade das empresas; a segunda é quanto ao nível de profundidade do atendimento. Para o dirigente, o atendimento é básico, superficial e um incentivo para que ele procure algo mais sofisticado:

Fizemos algumas consultorias do SEBRAE. Tá certo que nas consultorias que eu tive - apesar do SEBRAE ser uma instituição muito interessante e tal, participei de vários programas deles de aperfeiçoamento e tudo - a velocidade é um pouco diferente do que a gente precisa... (US 58 – E1).

E também o nível de atendimento, de profundidade. Às vezes que eu tive o atendimento era uma coisa mais superficial, o básico. A gente dá o básico e você corre atrás... Eles dão aquele pacote básico para você e você desenvolve em cima; uma coisa um pouco mais aprofundada você vai ter que pagar mesmo. Não estou criticando o SEBRAE, acho que a função do SEBRAE é mais ou menos por aí (US 59 – E1).

O dirigente apontou a dificuldade de acesso ao crédito no estágio 1. Os requisitos para obtenção do crédito dificultam muito a vida da pequena empresa, pois ainda não existe uma carteira de clientes formada e um fluxo contínuo de receita para demonstrar sua viabilidade:

A falta de crédito no começo a gente sentiu na pele... (US 49 – E1).

Para você conseguir crédito, não adianta você falar: eu estou abrindo uma loja hoje e não tenho faturamento. O cara não te dá crédito. Para você abrir crédito no banco você tem que ter um histórico de faturamento, previsão de faturamento (US 31 – E1).

O primeiro acesso a crédito bancário foi no final do estágio 2, para terminar a segunda loja que seria inaugurada no ano de 2003. No estágio 5, quando a loja foi roubada algumas vezes, o dirigente precisou reformar e recorreu ao crédito.

Contratar bons vendedores tem sido uma tarefa difícil para os dirigentes. Além da grande oferta de emprego no mercado de trabalho, muitas pessoas não têm o perfil de vendas. É comum encontrar atendentes e, raramente, bons vendedores, disse a dirigente (estágio 5):

O mercado de trabalho de dois anos para cá ficou mais aquecido... As vagas que a gente disponibiliza são para pessoas que estão iniciando e tem alguma experiência em comércio. Mas as pessoas que tem experiência estão empregadas porque o comércio está demandando. Então, tá ficando restrito esse mercado para vendedora... (US 11 – E5).

A loja foi roubada pela primeira vez em 1998, quando o desempenho começava a melhorar, pois a loja começou a acertar o foco de atuação (estágio 2). No ano de 2011 (estágio 5), a loja foi roubada várias vezes e o dirigente resolveu fazer uma reforma para aumentar a segurança de todas as lojas:

Quando começou a dá uma acertadinha no foco, lá pelo ano de 98, teve alguns ladrões que acertaram o nosso foco e roubaram a nossa loja toda... (US 21 – E3).

O ano passado a gente foi roubado várias vezes. Tive que mudar a estrutura da loja com reforma por questão de segurança, apesar de ter seguro. Porque se não eu ia ser roubado todo dia (US 30 – E1).

O quadro 49 (apêndice D) sintetiza as especificidades do ambiente da empresa ‘A’.

6.1.3 Importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida

Esta seção examina as “especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente”, descritas na seção anterior, e identifica a importância de cada fator das categorias dirigente, empresa e ambiente na continuidade da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do ciclo de vida. A escolha das intensidades (baixa, média, alta) dos fatores nos estágios de desenvolvimento foi extraída da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.1.3.1 Fatores de continuidade da categoria dirigente

Seis fatores relacionados aos dirigentes contribuíram para a continuidade da empresa: características individuais (visão, dedicação, disposição, obstinação), experiência em gestão e

no setor, conhecimento gerencial, habilidades (finanças, compras, vendas e liderança), atitudes (motivação para abertura e valores), e apoio da família.

A visão dos proprietários-dirigentes e da gerência contribuiu para a continuidade da empresa. A ideia de como ganhar dinheiro atendendo as necessidades do público-alvo foi “clareando” a partir do estágio 2 e ficou mais evidente no estágio 4, quando a empresa deu um passo errado ao abrir uma loja no centro da cidade. Um ano depois, a loja foi fechada. Hoje, os dirigentes conhecem a concorrência e sabem por que a loja é respeitada e como competir.

A dedicação da proprietária-dirigente em tempo integral foi mais importante para a continuidade da empresa nos estágios 1, 2 e 3. Foi preciso abdicar dos estudos e das atividades de lazer para conseguir a tão sonhada independência e continuidade do empreendimento. No estágio 1, a empresa não tinha funcionária; no estágio 2; foi contratada a primeira funcionária para trabalhar meio período e, no estágio 3, foi aberta a segunda loja, mas o número de vendedoras foi aumentando aos poucos. Em cada estágio da empresa, os dirigentes despenderam o tempo necessário às atividades demandadas.

Não faltou disposição aos proprietários-dirigentes para realizar as atividades que contribuíram para a continuidade da empresa. Nos estágios 1 e 2, realizavam qualquer atividade e, à medida que a empresa cresceu, priorizaram aquilo de que gostam e em que têm facilidade. Hoje, os proprietários priorizam as atividades gerenciais.

A obstinação dos dirigentes também contribuiu para a evolução da empresa. Assim como a dedicação e a disposição, a obstinação foi fundamental nos estágios 1 e 2 e tem sido o estandarte dos proprietários durante os 18 anos de direção da empresa ‘A’. Eles começaram com uma dívida de trinta mil reais (estágio 1), passaram muitas dificuldades por causa da falta de crédito e para formar uma carteira de clientes, mas não desistiram de seus objetivos (estágios 1/2). Hoje estão com quatro lojas e sonhando com a inauguração da quinta:

Eu acho que eles são muito obstinados. Eles querem, então, eles vão lutar por aquilo (US 65 – E4).

Embora os proprietários-dirigentes tenham trabalhado no comércio antes de assumir a empresa ‘A’, o dirigente afirmou que, no estágio 1, eles sofreram muito por causa da falta de experiência em gestão e na atividade de compra e venda de roupa; “bateram muito com a cabeça na parede” até aprender. A influência positiva da experiência dos dirigentes foi aumentando à medida que a empresa evoluía e as dificuldades eram vencidas (estágios 2, 3, 4, 5). O processo era simples: experimentar, verificar o resultado e aprender com os erros e acertos daquela ação:

Eles foram testando o que dava certo e o que não dava certo. Por exemplo: vestir a roupa do dálmata e do Teletubbies era uma coisa que ninguém fazia. Tinha gente que passava na frente e dava risada, mas tinha gente que respeitava (US 83 – E4).

A influência do conhecimento gerencial para continuidade da empresa é maior e mais evidente nos estágios 4 e 5. Foi nesses estágios que os dirigentes tomaram a decisão de abrir duas filiais com prédio próprio e fechar uma que não alcançou os resultados esperados. São decisões ousadas e difíceis que demandaram mais do que confiança dos dirigentes.

Outra prova do aumento do conhecimento do proprietário-dirigente é identificada quando ele comenta sobre o fechamento da filial no ano de 2007: “Foi a soma de várias ações que influenciaram o resultado final; a historinha dos 4Ps: preço, ponto, propaganda e produto, realmente, é verdadeira”.

Outro comentário importante do dirigente é sobre a necessidade de mudança na estrutura organizacional da empresa: “Agora não é possível ficar mais na loja. Ela cuida das compras e eu cuido de outras coisas”. Foi preciso se afastar das atividades operacionais e se dedicar mais às atividades gerenciais.

De acordo com a gerente que está há 14 anos na empresa, o investimento contínuo é possível porque o proprietário-dirigente realiza uma boa administração dos recursos financeiros. A gerente também comentou que o dirigente sabe que errou ao abrir uma loja no centro da cidade; a empresa é respeitada e forte nos bairros:

Você tem que saber quanto você pode comprar e quanto daquela compra vai se transformar em lucro. Eu acho que uma boa administração das contas a receber e a pagar faz uma diferença enorme, é o que dá poder aquisitivo para investir em mais lojas, em mais funcionários, em mais mídia, em mais melhorias dentro da loja... (US 67 – E4).

As habilidades dos dirigentes, que são complementares, contribuíram para a continuidade da empresa ‘A’. O aperfeiçoamento das habilidades de comprar e vender, pela proprietária-dirigente, e em finanças, pelo dirigente, ajudou a empresa a evoluir de uma dívida, no estágio 1, para a abertura de uma filial no estágio 3. Os dirigentes são bem conscientes da importância dessas atividades e, por isso, são rigorosos: com a quantidade e qualidade dos produtos comprados, com o atendimento ao cliente e com a melhoria dos controles financeiros.

A habilidade de liderança a partir do estágio 3 também influenciou positivamente. Os dirigentes comunicam-se eficazmente com os colaboradores e conseguem o comprometimento para realização dos objetivos da empresa.

Os motivos pessoais (todos os estágios) e a oportunidade de negócio (estágio 3) contribuíram para a continuidade da pequena empresa. Para manter o desejo de independência, os dirigentes consideram que é preciso reinvestir sempre na empresa.

Os valores dos dirigentes que balizam as decisões têm influenciado positivamente o desempenho da empresa. A preocupação dos dirigentes em ser honestos e honrar os compromissos assumidos com clientes e colaboradores só traz benefícios para a empresa. Mesmo quando a empresa realiza a troca de um produto por mau uso do cliente, a dirigente tem visto que essa ação tem dado frutos positivos.

A humildade dos proprietários tem evitado que a empresa entre na zona de conforto e os dirigentes fiquem acomodados e corram riscos desnecessários:

Eu sempre falo isso: eu não quero ficar na zona de conforto. Porque eu acho que essa zona é muito perigosa. Não sei se porque um dia eu já estive lá e vi que é muito duro... Você tá num padrão de vida, de repente... Eu percebi que do mesmo jeito que a gente sobe, a gente desce (US 45 – E2).

O ambiente familiar e decente também é cultivado na empresa. Desde o estágio 3, a dirigente decidiu adotar uniforme para evitar que as funcionárias se vistam de forma vulgar e constriam os clientes da loja.

O apoio familiar teve grande importância para a continuidade da empresa nos estágios 1 e 2, com destaque para a colaboração do tio e da mãe da proprietária.

O quadro 21 descreve a importância dos fatores da categoria dirigente para continuidade da empresa 'A'.

6.1.3.2 Fatores de continuidade da categoria “empresa”

Todos os fatores listados no quadro 22 tiveram alta importância para o desenvolvimento da empresa A em algum momento do ciclo de vida, exceto a venda no cartão de crédito.

Os recursos para processar informação contribuíram efetivamente em todos os estágios para a continuidade da empresa, exceto no estágio 4. No estágio 2, a aquisição do *software* de gestão melhorou o controle. Nos estágios 3 e 4 a TI apoiava o planejamento e gestão financeira da loja. No estágio 5, a TI passou a ser utilizada para melhoria do relacionamento com o cliente. A exceção está no estágio 4 porque o sistema (*software* de gestão) não permitia a interligação de todas as lojas em tempo real, dificultando o controle por parte da direção.

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida					
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dirigente	Características individuais	Visão	-	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
		Dedicação	Baixa	Alta	Alta	Alta	Média	Média
		Disposição	-	Alta	Alta	Média	Média	Média
		Obstinação	-	Alta	Alta	Média	Média	Média
	Experiência	Gestão	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
		Setor	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	Conhecimento gerencial		-	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	Habilidades	Compras	-	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
		Vendas	-	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
		Finanças	-	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
		Liderança	-	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	Atitudes (Motivação para abertura)	Motivos pessoais	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Motivos familiares	-	Alta	Média	Média	Média	Média
		Oportunidade	-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
	Atitudes (Valores)	Honestidade	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Humildade	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Compromisso	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Decência	-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
	Apoio familiar	Financeiro	-	Alta	Média	-	-	-
		Gerencial	-	Alta	-	-	-	-
Operacional		-	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média	

Quadro 21. Importância dos fatores da categoria dirigente nos estágios do CV (EA)

A estruturação do processo de concessão de crédito e o estabelecimento de regras, pelo dirigente, possibilitaram a orientação de quem vai conceder o limite de crédito e um panorama mais realista da capacidade de pagamento do cliente. Assim, a partir do estágio 3 o cliente recebeu um limite de crédito mais adequado ao seu perfil e o índice de inadimplência diminuiu consideravelmente, apesar do aumento do número de clientes da loja.

As três inovações citadas pelo dirigente contribuíram para o aumento do faturamento e crescimento da empresa: a carência de dez dias para pagamento sem juros, aumentando a flexibilidade para o cliente (estágio 2); a interligação operacional da loja por meio da TI, melhorando o controle por parte da direção e facilitando a vida do cliente, que pode efetuar o pagamento do seu crediário em qualquer loja da empresa 'A' (estágio 5); e o lançamento do cartão de crédito próprio, que proporcionou vários benefícios aos clientes (estágio 5).

A estrutura organizacional tem contribuído para a continuidade da empresa. A alta especialização do trabalho na direção, a partir do estágio 3, tem aumentado a eficiência e eficácia da empresa. A dirigente compara a harmonia entre as atividades dela e do marido à boa combinação do doce bem-casado:

Tantos casais falam assim: eu não posso trabalhar com meu marido; eu já sou o contrário. Eu não conseguiria viver sem a ajuda dele, e ele também fala pra mim: eu sei administrar, mas não sei vender roupa... Então, é um bem casado mesmo. Eu acho que isso é uma coisa que tá muito forte (US 66 – E2).

Os mecanismos de coordenação têm funcionado, e a informação flui naturalmente em todas as direções, auxiliando os dirigentes na tomada de decisão e os colaboradores, na assimilação e cumprimento das metas estabelecidas.

A centralização das decisões mais importantes também tem trazido bons resultados para a empresa; os dirigentes são detentores das informações, têm a visão do negócio que almejam e podem comprometer o capital da empresa. A dirigente decide o que vai comprar e como deve ser o relacionamento com o cliente no ponto de venda; o dirigente decide sobre a expansão da empresa, reforma de alguma loja, mídia para promoção, entre outras decisões fundamentais.

O planejamento estratégico e operacional contribuiu para a continuidade da empresa, sobretudo a partir do estágio 3, quando os dirigentes tinham uma visão clara do negócio. As estratégias de atuar nos bairros, não competir com as grandes empresas e construir prédio próprio têm dado certo, e a empresa tem crescido continuamente. Na primeira experiência de competir fora do segmento de atuação, a empresa não foi feliz:

Então, a questão do foco, foi fundamental pra gente. Às vezes, no meio do caminho você se empolga e sai um pouquinho do foco, mas depois vê que não vale a pena. É melhor você manter a linha, naquele foco seu, no seu cliente, no segmento de produto que você está, no seu carro-chefe, e tentar ser, ainda mais forte nisso, do que ficar atirando para todos os lados (US 20 – E3).

O processo de elaborar a lista de compras com as gerentes tem funcionado bem (estágio 3). A gerente conhece os clientes e suas necessidades; as peculiaridades mudam de um bairro para o outro: idade, renda, estilo de vida, entre outras.

O planejamento e controle financeiro são eficientes. Por ser um dos mais antigos na empresa, é o mais sofisticado, estruturado, e dá confiança ao dirigente na tomada de decisão (estágios 3/4/5).

O plano de marketing que é discutido e avaliado nas reuniões mensais de planejamento melhorou a imagem da loja e tem sido eficaz na comunicação dos atributos do produto aos clientes e potenciais clientes da loja (estágio 5). Durante uma das promoções realizadas pela loja no Facebook, o número de clientes quase dobrou, afirmou o dirigente.

Os recursos de produção contribuíram para a continuidade da empresa. Não houve falta e nem excesso de estoque (estágios 3/4/5) em virtude do controle adequado, aliado ao

planejamento de compras. A dirigente afirmou que, se comprar errado, a mais ou a menos, “leva tinta”, como ocorreu em duas ocasiões no estágio 5.

A organização da loja melhorou ao longo do ciclo de vida e tem facilitado o atendimento, como também a apreciação do produto pelo cliente. A evolução proporcionou mais comodidade a clientes e colaboradores (estágios 4/5).

As instalações são bonitas e modernas, “mas às vezes o cliente associa a fachada da loja a uma imagem de produtos caros”, disse a gerente (estágios 4/5):

No bairro Santa Felícia, eles têm uma resistência com a aparência da loja, entra na loja achando que é tudo um absurdo... (US 32 – E4).

A boa gestão dos recursos financeiros contribuiu para o crescimento da empresa. No início, a empresa dependeu muito de terceiros para financiar suas operações (estágios 1/2). A partir do estágio 3, a situação mudou: a receita da própria empresa passou a ser a principal fonte de recursos. A disponibilidade de capital de giro a partir do estágio 3 deu tranquilidade e confiança aos dirigentes e consolidou a empresa no mercado. O capital de giro também é decorrente de duas medidas: não fazer do caixa da empresa uma carteira particular e realizar o controle financeiro adequado.

O pagamento parcelado (crediário) no carnê (até 6x) ou no ‘Z’ CARD (cartão próprio/8x) tem atraído a clientela e aumentado o faturamento da loja ano a ano:

A forma de pagamento eu acho que atrai bastante, em oito vezes. Uma coisa que custa duzentos reais, se fosse em duas vezes, fica pesado, porque a pessoa não tem só aquela dívida (US 51 – E4).

Os recursos de marketing tiveram uma contribuição mais efetiva a partir do estágio 3, quando os dirigentes identificaram com mais precisão as características de seu público-alvo:

Então quando você sabe quem é o seu público fica muito mais fácil você trabalhar (US 19 – E1).

Os atributos do produto têm impactado positivamente os resultados da empresa: atendimento diferenciado, qualidade, condições de pagamento e garantia de troca. “Graças a Deus, a clientela sempre volta e está sempre com o carnê em aberto”, afirmou a gerente entrevistada.

A confiança e amizade entre cliente e vendedora, produto do atendimento diferenciado, também tem contribuído para o baixo índice de inadimplência. A vendedora procura pôr-se no lugar do cliente para entender a dificuldade que ele está passando naquele momento e negocia para que a dívida fique sempre ativa e o cliente adimplente:

Eu acho que com a gente o cliente tem essa liberdade de chegar e falar assim: eu perdi o emprego, eu tou doente, eu tava dando cem, posso dar quarenta por mês? Então, a gente tá sempre negociando, ele tem essa liberdade... (US 55 – E4).

A estratégia do preço justo tem funcionado (estágio 3), pois o dirigente não leva em consideração apenas o custo do produto e o lucro almejado, mas as expectativas do cliente e o preço praticado pela concorrência.

Em relação ao ponto, o dirigente fez duas escolhas inadequadas no estágio 4. A primeira foi oferecer o segmento infantil em uma das lojas, mesmo existindo poucas crianças e adolescentes naquele bairro. A segunda escolha errada foi abrir uma filial no centro, tendo que fechar a loja em menos de um ano.

A promoção também tem sido eficaz e está muito mais direcionada (estágios 3/4/5). Os dirigentes ampliaram os canais de comunicação da loja e a interação com o público-alvo melhorou (estágios 4/5). “O Facebook é uma vitrine virtual” muito interessante, disse o dirigente.

Na opinião da gerente, a divulgação também ajuda a atrair e estimular a curiosidade daquele cliente que tem receio de entrar na loja, achando que os produtos são caros:

Agora o cliente que não entra de jeito nenhum é a forma mais fácil que a gente tem pra lembrar ele da loja... De tanto ele ouvir, uma hora ele vai entrar pra conhecer. Risos. É tática que a gente usa (US 63 – E4).

O pós-venda (estágio 5) realizado pela própria dirigente tem sido uma ferramenta poderosa para descobrir os clientes insatisfeitos, resolver o problema e trazê-los de volta à loja;

Em 17 anos, só teve uma cliente que me tirou do sério. Infelizmente, eu me irritei. Devia ter tido um pouquinho mais de jogo de cintura, não briguei nem nada, mas eu devia ter deixado quieto... Essa cliente não voltou mais (US 75 – E2).

Os recursos humanos têm contribuído para o desenvolvimento da empresa ‘A’ em todos os estágios, alcançando os resultados esperados pela direção da empresa. A primeira e a segunda funcionária da loja, hoje gerente, estão com os dirigentes até os dias atuais. São pessoas honestas e com vontade de aprender, trabalhar e evoluir junto com a empresa:

Então, graças a Deus, a gente conseguiu colaboradores que nos ajudaram nesse processo todo (US 43 – E3).

A melhoria da remuneração e dos benefícios, no estágio 5, é um indicador do crescimento da empresa; é um sinal da realização das metas estabelecidas pela direção.

O quadro 22 descreve a importância dos fatores da categoria empresa para continuidade da empresa ‘A’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida						
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Empresa	Tecnologia	De informação		-	Alta	Alta	Alta	Média	Alta
		Processo Formal			Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta
		Inovação		-	-	Alta	-	-	Alta
	Estrutura organizacional	Especialização		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Centralização		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Coordenação		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta
		Comunicação		-	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
	Planejamento	Estratégico informal		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Operacional formal		-	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	Recursos de produção/ Operações	Estoque	Controle	-	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta
			Quantidade	-	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta
		Organização da loja		-	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
		Instalações		-	Baixa	Baixa	Média	Média	Média
	Recursos financeiros	Fontes de recursos	Família	-	Alta	Média	Baixa	Baixa	Baixa
			Empresa	-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
			Fornecedor	-	Média	Alta	Alta	Média	Média
			Banco	-	Alta	Alta	-	-	Alta
		Pessoal		-	Baixa	Média	Média	Média	-
		Capital inicial e de giro		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Formas de recebimento	Credciário	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
			Cartão	-	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Cartão próprio		-	-	-	-	-	Alta	
	Recursos de marketing	Mercado-alvo		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Produto		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Preço		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
		Ponto		-	Média	Média	Alta	Média	Alta
		Promoção		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
Vendas		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta		
Recursos humanos	Perfil	Aptidão	-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	
		Valores	-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	
	Treinamento		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	
	Remuneração		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	
	Benefícios		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	

Quadro 22. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EA)

6.1.3.3 Fatores de continuidade da categoria “ambiente”

Seis fatores contribuíram para a continuidade da empresa: o comportamento dos clientes, a concorrência, os fornecedores, as condições econômicas, a assessoria externa e o acesso a crédito.

O relacionamento baseado na confiança e amizade (todos os estágios) sempre contribuiu para a formação da carteira de clientes e também para diminuir a inadimplência

nos estágios 3, 4 e 5. A gerente relata que, muitas vezes, o cliente está enrolado, mas consegue um jeito de pagar a empresa 'A' (estágios 3/4/5):

Aquilo que eu te falei, você tratar o cliente de uma forma diferenciada é muito legal. Eu falo pro proprietário: às vezes, o cliente paga a gente pela amizade. Tá enrolado até o pescoço, mas nós ele paga. Porque ele gosta da gente, a gente quebra o galho dele, é aquela coisa. Ter um diferencial para cada cliente é o principal, mas é difícil nos dias de hoje (US 54 – E4).

Outro aspecto relacionado aos clientes é o aumento das exigências por parte da clientela (estágios 4/5). Essas exigências contribuíram para a melhoria do atendimento na empresa e, conseqüentemente, para sua continuidade e crescimento.

O aumento da concorrência ano a ano tem contribuído para melhoria constante das instalações e profissionalização da gestão e, conseqüentemente, para a continuidade da empresa 'A' no mercado (estágios 3/4/5). Na opinião da dirigente, apesar de hoje ser mais difícil alcançar as metas, a concorrência é benéfica para a empresa; não há espaço para acomodação:

Mas a concorrência apesar de está bem acirrada, ela é boa. Porque, justamente, a gente não para no tempo, tem que ter sangue na veia, não deixar a peteca cair... (US 50 – E2).

Os fornecedores influenciaram mais positivamente na continuidade da empresa nos estágios 2 e 3 ao melhorar as condições de pagamento. A exigência de valor mínimo e a pressão dos representantes não ajudam em nada.

O crescimento econômico nos três últimos estágios do ciclo de vida da empresa 'A' tem contribuído para a continuidade da empresa, que, de acordo com o dirigente, foi favorecida por uma conjuntura macroeconômica positiva. A empresa tem crescido e pretende inaugurar uma nova filial no ano de 2013 ou 2014.

Houve contribuição dos assessores externos (SEBRAE e consultoria particular) para o bom desempenho da empresa a partir do estágio 2. Como disse o dirigente, “o faturamento melhorou e a empresa cresceu; foi um divisor de águas para o negócio” (estágios 3/4/5). A assessoria contribuiu para melhorar as instalações e *layout*, a comunicação com os clientes e o controle das lojas por meio da TI.

O acesso ao crédito foi fundamental nos estágios 2 e 5. No estágio 2, apesar de a empresa ser roubada, o crédito foi útil, sobretudo para o término da segunda loja da rede. No estágio 5, a loja foi roubada por várias vezes e a empresa não tinha dinheiro, mas crédito disponível para realizar as reformas necessárias e melhorar a segurança do estabelecimento.

A escassez de mão de obra com perfil de vendas tem trazido algumas dificuldades aos dirigentes da empresa ‘A’. Consequentemente, tem tido baixa importância para a continuidade do empreendimento no estágio atual.

O quadro 23 descreve a importância dos fatores da categoria ambiente para a continuidade da empresa ‘A’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida					
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ambiente	Clientes	Amizade	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Inadimplência	-	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta
		Exigências	-	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	Concorrência		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta
	Fornecedores	Valor de compra	-	Baixa	Média	Média	Média	Média
		Forma de pagamento	-	Baixa	Alta	Alta	Média	Média
		Pressão dos representantes	-	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Condições econômicas	Crescimento econômico	-	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Média
	Assessoria externa		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta
	Acesso ao crédito		-	Baixa	Alta	-	-	Alta
	Mercado de trabalho		-	-	-	-	-	Baixa
	Furto		-	-	Baixa	-	-	Baixa

Quadro 23. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EA)

6.2 A empresa B

O primeiro contato telefônico com a proprietária-dirigente da empresa foi realizado em outubro de 2011. No dia 21 de outubro, foram entregues o convite e o termo de concordância para participação na pesquisa. No dia 31 de outubro, o pesquisador conversou durante trinta e cinco minutos com a proprietária-dirigente sobre a participação na pesquisa e sobre uma reportagem publicada sobre a empresa numa revista de circulação regional. Explicados os objetivos da pesquisa, ela assinou o termo de concordância e preencheu o questionário sobre dados da empresa e do dirigente.

Antes da chegada da dirigente, fiquei por trinta minutos observando a loja: bem espaçosa e arejada, possui ambientes com diferentes tons de luminosidade. Fiquei sentado na sala de espera e pude observar todo movimento que ocorria na área de vendas. Ao lado, fica o centro nervoso da loja, o ambiente de vendas. Nessa área retangular, que é a maior da loja, ficam quatro araras, os provadores, o caixa e uma mesa bem ao centro, onde vendedoras e clientes se reúnem para conversar sobre os produtos em clima descontraído. Nesse período,

observei a chegada de cinco clientes, que foram atendidas com educação e gentileza pelas colaboradoras, algumas chamadas pelo nome. Por fim, observei que uma ajudante geral fica monitorando continuamente a limpeza da loja.

Foram realizadas seis entrevistas na empresa: duas com a proprietária-dirigente, nos dias 28 de novembro de 2011 e 26 de fevereiro de 2013; duas com a filha-dirigente, nos dias 18 de janeiro de 2012 e 26 de fevereiro de 2013; uma entrevista com o marido da proprietária-dirigente no dia 16 de março de 2012; e uma com a ex-gerente da loja no shopping no dia 14 de março de 2012. O pesquisador também assistiu a uma palestra proferida pela proprietária da empresa sobre histórias de empreendedorismo no dia 2 de fevereiro de 2012 na Associação Comercial e Industrial de São Carlos (ACISC). Além das entrevistas e palestra, o pesquisador examinou: o *site* da empresa, uma reportagem alusiva aos trinta anos de fundação da empresa 'B' e vinte e quatro artigos escritos pela proprietária-dirigente sobre moda, sobre seu trabalho ou mudanças ocorridas na empresa 'B'.

6.2.1 Descrição da empresa

A empresa de comércio de vestuário foi fundada pela proprietária-dirigente e duas cunhadas em agosto de 1981. As cunhadas deixaram a sociedade dois meses depois da abertura da empresa. Trinta e um anos depois, a empresa tem quatro lojas na região de São Carlos e Araraquara/SP, trinta e dois funcionários e é dirigida pela proprietária-dirigente e sua filha.

A proprietária-dirigente tem três filhos e é casada com um médico. A filha participa da direção desde 2005, e o marido é assessor financeiro desde 2012. A proprietária é formada em biblioteconomia e sua filha, em Psicologia.

A proprietária-dirigente trabalhou, na adolescência, como balconista na loja de roupa da sua irmã na cidade de Franca/SP. Quando veio estudar em São Carlos, vendia bolsas às colegas de universidade. Após o término da universidade, foi ser bibliotecária na Universidade de Brasília, onde começou a comprar e a vender roupa para as colegas de universidade.

A filha-dirigente já entrou na empresa no cargo de dirigente e não teve nenhuma experiência anterior no comércio de vestuário.

Na empresa, as dirigentes (mãe e filha) são responsáveis pela área de compra e direção geral da empresa. Elas são assessoradas por especialistas internos em contabilidade, finanças e marketing e por uma consultoria externa em gestão financeira.

A estrutura organizacional tem três níveis hierárquicos (direção, coordenação e gerência) e a coordenação é pela supervisão indireta. São trinta e dois funcionários e duas dirigentes. Há um assessor financeiro; um assessor de marketing; uma coordenadora geral; quatro gerentes de lojas; dezesseis vendedores; duas costureiras para as lojas de São Carlos; um estoquista; duas ajudantes gerais; uma assistente de compra/vendedora; uma caixa; e dois assistentes administrativos no escritório.

Os processos são, predominantemente, informais, e a empresa procura inovar constantemente para se diferenciar da concorrência. A tecnologia da informação é utilizada para registro e controle das operações, apoio ao planejamento e no relacionamento com os clientes.

No mês de janeiro, a empresa realiza o planejamento anual e, durante o ano, reuniões para avaliar o desempenho e resolver problemas. O planejamento estratégico é informal e o planejamento operacional é formal desde o início, embora simples e resumido.

A empresa atua no segmento de vestuário direcionado à classe alta, sendo os principais benefícios do produto a exclusividade de marca e o atendimento diferenciado. O preço dos produtos é definido pelas grandes marcas oferecidas na empresa.

Os concorrentes aumentaram no último estágio da empresa e hoje são observados atentamente pelas dirigentes, sobretudo as lojas *online*.

Os fornecedores são de marcas de reconhecimento nacional. Os que são exclusivos na empresa 'B' exigem um valor mínimo de compra.

Durante os 31 anos de existência, a empresa passou por sete estágios até a presente data, conforme as entrevistas concedidas e documentos analisados.

Estágio 0: pré-abertura. Nesse estágio, a proprietária-dirigente foi adquirindo experiência na atividade de comércio e observando, no conjunto nacional de Brasília/DF, outras butiques que serviram de parâmetro para a empresa 'B';

Estágio 1 (1981-1984): abertura da empresa na casa da dirigente. Nesse estágio, a empresa tinha limitações de capital e, em 1983, contratou a primeira gerente da empresa. A dedicação em tempo integral e tenacidade da dirigente foram fundamentais para a sobrevivência da empresa. A dirigente contou com o apoio do marido e da sua tia para ajudar na formação da carteira de clientes. O marido da proprietária também era responsável pelas despesas da loja, que ficava na própria residência, e todo rendimento da empresa era investido em capital de giro;

Estágio 2 (1985-1987): abertura da primeira filial no centro das butiques de São Carlos. A empresa cresceu e a dirigente alugou um ponto comercial e reformou para abertura da sua

segunda loja. No intuito de ter uma loja bonita e aconchegante para o cliente, a proprietária contratou um profissional de arquitetura para coordenar a reforma. Foi o primeiro passo para diferenciar-se da concorrência. O segundo passo foi iniciar a conquista de marcas exclusivas. Nesse estágio, a dirigente conquistou uma marca de Minas Gerais e outra de Goiás.

Estágio 3 (1988-1997): aumento do *mix* de produtos. Esse estágio foi um divisor de águas para aumentar a lucratividade da empresa e diferenciar-se da concorrência, exigindo muita dedicação e tenacidade por parte da proprietária-dirigente para adquirir a primeira marca de peso nacional, uma marca de grife famosa. Esse estágio é marcado também pela instalação do primeiro *software* de gestão para controle da loja.

Estágio 4 (1997-2004): abertura de loja no *Shopping* Iguatemi. A ida para o *Shopping* foi o momento de maior risco, segundo a dirigente da empresa, pois o contrato era “leonino” e gerava um custo de manutenção altíssimo para a empresa. O *Shopping* também aumentou em muito a carga de trabalho da proprietária, e ela não conseguia “dar conta” de todas as lojas. Por essa razão, fechou uma das filiais da empresa no centro da cidade. Com a ida para o *Shopping*, a empresa ficou conhecida na região e aumentou sua participação de mercado;

Estágio 5 (2005-2008): início da sucessão familiar. Foi nesse estágio, segundo o marido da proprietária-dirigente, que se iniciou, verdadeiramente, o processo de delegação. A proprietária dirigiu a empresa sozinha por 24 anos. A filha da dirigente acabou o curso universitário e logo em seguida aceitou participar da direção da empresa junto com sua mãe, a proprietária. Foi um período de grandes embates entre mãe e filha e de muito aprendizado, afirmaram as dirigentes. Esse estágio também foi marcado pela troca de quase toda a equipe de vendas e início da mudança no *mix* de marcas da empresa.

Estágio 6 (2008-2013): organização da loja por setores funcionais. Nesse estágio, a proprietária assumiu “a posição de administradora” e iniciou a contratação de especialistas funcionais para assessorá-la, afirmou seu marido. Há um predomínio das atividades gerenciais na direção e a carga de trabalho é menos intensa, mas as dirigentes continuam participando das semanas de moda e comprando as coleções de roupa. O planejamento estratégico ganhou importância nesse estágio.

6.2.2 Especificidades da empresa B no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas das dirigentes, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada pelas mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.2.2.1 Especificidades das dirigentes

As especificidades das dirigentes da empresa ‘B’ são descritas a partir da visão, dedicação ao trabalho, disposição para realizar atividades operacionais e gerenciais, tenacidade, assumir riscos, experiência, habilidades e apoio familiar.

A proprietária-dirigente parecia ter uma visão clara do negócio da empresa desde o estágio zero, quando ainda morava em Brasília:

E aí quando eu vim embora, vim para abrir uma loja, meu sonho era esse, eu ficava lá em Brasília, ia lá no conjunto nacional onde existiam as butiques, ficava olhando, é assim que eu quero fazer, é isso, eu já tinha esse sonho (US 6 – E0).

No estágio 2, a dirigente demonstrava mais uma vez a sua visão empreendedora. A loja cresceu e a proprietária-dirigente abriu uma filial no ponto comercial mais adequado à sua ideia de negócio: uma “butique de roupas diferenciadas”:

Pra onde ir? Nós tínhamos o centro comercial, aqui na General e o quarteirão shopping... Analisando os dois mercados, eu vi que o quarteirão era o lugar que mais se aproximava da minha ideia de loja, eu queria ter uma butique de roupas diferenciadas (US 11 – E3).

A proprietária-dirigente afirma que almeja muito mais (estágio 5), pois São Carlos e Araraquara são polos de negócios que oferecem “enormes oportunidades para quem não tem medo de trabalho árduo”:

Eu parecia um touro bravo, eu olhava lá e falava: é lá que eu vou. E eu ia. Até que eu chegasse, eu ia... Então, esse foco é muito importante (US 54 – E3).

A proprietária-dirigente dedicou-se intensamente à empresa e, durante mais de vinte anos, administrou-a sozinha; “a receita é trabalhar”, disse a dirigente.

Os estágios 1 e 2 foram de muita intensidade para a proprietária-dirigente, que tinha de cuidar da empresa e dos filhos pequenos simultaneamente, pois o marido era médico em início de carreira e não tinha tempo. No estágio 1, a maior parte do tempo foi dedicada à formação da carteira de clientes e às atividades de compra e venda:

Um ano depois eu já tinha outro bebê. Meu segundo filho que nasceu em dezembro e que eu dava de mamar com a mão esquerda, enquanto atendia com a mão direita. Porque em dezembro eu não podia fechar minha loja, que era dentro de casa; é uma coisa importante que eu tenho que dizer (US 5 – E3).

O estágio 3 é marcado pelo esforço da dirigente para conseguir a primeira marca de peso da empresa.

No estágio 4, com a abertura da loja no *Shopping*, a dedicação da dirigente aumentou muito. A ex-gerente afirmou que a proprietária estranhou o horário da loja no *Shopping*: era 12 horas, de domingo a domingo. É muito sacrificante para todos: dirigente, gerente e

funcionários; “você deixa de viver sua vida particular e vive a loja”, disse a ex-gerente. Nesse estágio, a proprietária-dirigente fechou uma das três lojas do centro porque não estava conseguindo administrar todas as lojas e cuidar dos filhos ao mesmo tempo:

A loja tinha tanto movimento, tanto movimento, que eu quase morri de tanto trabalhar. A gente trabalhava tanto, que um dia a gente tava comendo pão duro debaixo da escada porque que não dava tempo de comer (US 53 – E1).

No início do estágio 5, a empresa tinha quatro lojas, duas no centro da cidade e duas no *Shopping*. Nesse estágio, a filha da proprietária decidiu ajudar sua mãe na direção da empresa; a proprietária estava muito cansada e sobrecarregada, perdendo o controle de algumas áreas da empresa:

Os estoques estavam muito cheios, porque não dava, ela não tinha tempo, não tinha condição de avaliar cada estoque, avaliar cada marca, olhar individualmente pra cada coisa. Então, considero que faltava gente (US 32 – E2).

No estágio 6, além da ajuda da filha na direção, a proprietária contratou, para o quadro da empresa, uma coordenadora geral, que passa em todas as lojas, e dois assessores. Nesse estágio, a proprietária afirma que continua trabalhando muitas horas, mas seu trabalho é “mais leve” e ela não vai mais às lojas do *Shopping* no sábado e domingo.

A filha-dirigente divide seu tempo entre a empresa, cursos e atendimento psicológico aos pacientes na sua clínica particular.

A proprietária-dirigente teve disposição para realizar qualquer tipo de atividade operacional ou gerencial (estágios 1, 2, 3, 4). Para formar a carteira de clientes, a proprietária fez curso de artesanato e frequentou a academia de ginástica (estágio 1):

Eu levantava de manhã, eu ia fazer banco, demitir, contratar, ver as contas, ver o que tinha que fazer de propaganda, comprar, vender e tinha que administrar. É muito difícil ser pequeno, é muito difícil (US 30 – E3).

Aí eu comecei a frequentar um curso de artesanato, odeio, mas eu fui porque precisava fazer contato. Então eu chegava lá: Gente, trouxe roupa, não sei o quê e aí o povo vinha na minha casa pra vê (US 11 – E1).

À medida que a empresa foi crescendo, foi aumentando o número das atividades gerenciais e foram chegando mais pessoas para a empresa (estágios 5/6), entretanto a atividade de compra ainda é realizada por mãe e filha-dirigentes:

Aí chega a parte gostosa. Apesar de prazeroso não deixa de ser desgastante, porque temos que fazer várias marcas num curto espaço de tempo (as marcas aproveitam as semanas de moda e feiras em que todos os lojistas estão no Rio ou São Paulo ao mesmo tempo para fazer os seus showrooms). Trabalhamos 12 horas direto, sem almoço, jantar, só petiscando e engordando (US 53 – D1).

A proprietária-dirigente “é tenaz”, afirmou seu marido. E essa tenacidade foi muito importante nos estágios iniciais (1, 2):

Olha! Eu acho que a tenacidade que ela tinha com o negócio foi fundamental. A ideia que ela tinha: eu tenho um negócio e isso aqui tem que andar dessa forma, o que eu preciso fazer pra isso? Ela fazia. Por exemplo: vai ter que ir pra São Paulo no ônibus das 4h30 pra dá certo de chegar lá. Ela ia no ônibus das 4h30 fazia compra o dia inteiro e voltava 19h, 20h e chegava de madrugada de novo. Quantas vezes tinha que fazer isso? Quantas vezes fosse preciso (US 13 – E5).

Outro exemplo de tenacidade ocorreu no estágio 4 para conseguir uma marca famosa. De acordo com a ex-gerente entrevistada, a proprietária-dirigente tentou três vezes para ter êxito. Nas duas primeiras, os gestores da marca falaram que não tinha interesse porque já existia um representante na cidade de Ribeirão Preto; na terceira vez que bateu à porta dos fabricantes, a dirigente fez uma proposta desafiadora: “Se vocês me derem a marca, no primeiro mês eu vou vender mais do que o representante de Ribeirão Preto”. E foi isso o que aconteceu e ela ficou com a marca, disse a ex-gerente.

A proprietária-dirigente sempre correu riscos, mas sempre teve medo das mudanças desde a abertura da primeira filial (estágio 2). A dirigente arriscava porque sabia que, se não desse certo, sua família não ia passar necessidades, pois tinha a fonte de renda do marido (estágios 1, 2, 3):

Todo mundo acha que eu não tenho medo, mas eu morro de medo. Eu sempre tive muito medo (US 56 – E1).

“Abrir uma loja no *Shopping Iguatemi* em 1997 foi muito arriscado, porque o contrato era leonino e alguns shoppings do interior não deram certo” (estágio 4). A incerteza era grande e foi o momento de maior insegurança na sua vida empresarial, como afirmou a dirigente. Neste ano, a proprietária foi eleita a comerciante do ano pela ACISC:

Quem foi, foi por conta e risco mesmo de apostar. Quem tá lá hoje e apostou desde o início, posso contar nos dedos às lojas que permaneceram (US 29 – E1).

No estágio 4, a dirigente comprou uma casa num local com pouco comércio e ficou dois anos com a casa fechada esperando o momento certo para abrir uma *Maison*. Todos falavam que ela era louca, da família aos amigos. Teve visão, mas também correu risco. A proprietária-dirigente considera que abrir a *Maison* foi um passo “bem ousado” porque São Carlos não tinha uma loja daquele porte e estilo (estágio 5). Hoje, é a maior *Maison* da região.

A proprietária-dirigente começou a adquirir experiência no comércio desde a juventude. Antes de vir para São Carlos, trabalhava como balconista na cidade de Franca. Estudava pela manhã e trabalhava à tarde.

Depois veio para São Carlos estudar Biblioteconomia. Nos finais de semana, ia a Franca, comprava umas bolsas na fábrica e trazia para vender aos colegas da faculdade. A proprietária afirma que foi nessa época que começou a fazer sua história em São Carlos (estágio 0).

Após o término da faculdade, foi trabalhar na Universidade de Brasília como bibliotecária. De acordo com a dirigente ela trabalhava no domingo pelo menos uma vez por mês e folgava na sexta-feira para poder ir a São Paulo fazer compras junto com as suas irmãs, que possuíam loja de roupas. Quando chegava a Brasília, na segunda-feira, ia com a mala direto para a universidade e vendia as roupas para as amigas (estágio 0).

Após a experiência adquirida no estágio zero, a proprietária-dirigente abriu a primeira loja em São Carlos na casa da sogra com mais duas cunhadas. Dois meses depois, separou a sociedade e mudou a loja para sua casa, ficando ali até o ano de 1988 (estágios 1, 2).

A partir do estágio 3, a proprietária-dirigente teve que trilhar seu caminho sozinha rumo à conquista das sonhadas “marcas de peso”; suas irmãs não tinham experiência nessa área. Sofreu muito para conquistar a primeira marca:

Aí eu quis mudar, porque eu queria gente diferente, eu queria que a minha loja fosse diferente, queria produtos diferentes, mas isso eu tive que buscar sozinha. Porque as minhas irmãs, as que têm a loja em Leme e Franca até hoje elas vendem o mesmo tipo de produto. Do tipo que eu comprava no Bom Retiro, que é onde a maioria das lojas compra (US 24 – E1).

No estágio 4, a proprietária também sofreu com a falta de experiência ao abrir uma loja no *Shopping*. Três aspectos causaram dificuldade: as características dos clientes de shopping, que são diferentes das características dos clientes das lojas do centro; a carga horária extenuante de 12 horas diárias, setes dias por semana; e a rotatividade de funcionários.

Diferente da mãe (proprietária-dirigente), a filha dirigente iniciou sua trajetória diretamente na empresa (estágio 5) após formação em Psicologia. Não começou como vendedora, mas na direção e na atividade de compra junto com a mãe. A filha dirigente afirma que chegou à empresa “mais perdida do que cachorro que caiu do caminhão de mudança” e não compreendia direito o seu papel, mas cresceu muito como pessoa e em experiência nos três primeiros anos de empresa.

A proprietária-dirigente da empresa tem habilidade para comprar e para vender e, desde o início, a loja dependeu muito dessas habilidades. Nos estágios 1 e 2, fazia compras com suas irmãs em São Paulo, onde a maioria dos lojistas comprava; ainda não tinha

nenhuma marca de peso exclusiva, mas o olhar já era diferente e o bom gosto foi logo reconhecido pelos clientes:

Eu sabia que eu queria vender e eu sabia comprar. Porque desde que eu trabalhava em Brasília eu ia para São Paulo comprar e vendia para minhas amigas, isto estava no meu sangue (US 8 – E3).

De acordo com a proprietária, sua filha também tem “um olho maravilhoso para comprar”; foi a herança que ela deixou para a filha-dirigente:

[fala da proprietária] Penso nos dias de compras nos *showrooms*, uma das partes mais importantes do nosso trabalho. Este é o momento de definir, escolher e dar forma ao que estará nas araras da empresa ‘B’ na estação, enfim, traduzir as expectativas, desejos e necessidades do cliente, o consumidor real. Quando estou ali olhando para uma peça penso em cada cliente, o que vai encantá-la, fazer brilhar seus olhos, tornar-se objeto de desejo. Por isso os produtos são escolhidos um a um, quase um trabalho artesanal, e estamos falando de mais de 15 mil peças por estação(US 36 – D1).

A habilidade para vender da proprietária é reconhecida pela sua filha, pela equipe de vendas e pela ex-gerente da empresa ‘B’ (estágios 2, 3, 4,5, 6):

[fala da filha-dirigente] Porque é bonito de ver quando ela está atendendo, todos os vendedores param pra ver e aí eles entendem como dá muito certo. Eu considero que eu aprendi...(US 29 – E2).[a ex-gerente disse] Se alguém entrou na loja pra comprar uma calça jeans e não achou, ela chama o cliente e pergunta: você não achou calça jeans aqui? Eu estou com quinhentas calças jeans e você não achou? Vamos achar uma calça jeans pra você. Ela vai e faz a venda, não de uma, de duas. Ela tem o tino, né... (US 46 – E4).

A filha-dirigente, por ser psicóloga, tem um olhar mais de valorização das interações pessoais. Em sua opinião, os vendedores não tinham suas necessidades de interação consideradas pela direção. A direção precisa tratar os vendedores como se fossem clientes da loja, disse ela. Existia também uma cultura do xingamento entre os melhores vendedores e às vezes era alimentada pela direção da empresa(estágios 1, 2, 3, 4), afirmou a dirigente:

Questão do pessoal eu aprendi muito e estou aprendendo muito ainda...Eu descobri que a primeira coisa que eu precisava fazer era enxergá-los, mostrar para eles que eu os enxergava... Para mim foi como uma mágica descobrir isso. Às vezes a gente chega na loja, vai passando reto, é oi, oi, oi, e eu penso assim: poxa, se eu quero que o meu vendedor fique aqui com a minha cliente por horas, se ele olha no olho da cliente, se ele escuta a cliente, como eu passo tão rápido por eles. Eu tenho pensado que isso faz uma grande diferença (US 15 – E2).

A proprietária é apaixonada e talentosa para moda. Para ela, moda “é o reflexo do nosso comportamento, das nossas necessidades e desejos”. As dirigentes também participam

das semanas de moda do Rio de Janeiro e de São Paulo (estágio 6) e assistem às novelas, que influenciam o gosto das pessoas e ditam tendências (todos os estágios):

Dancing Days ilustra bem como as novelas vêm influenciando o gosto das pessoas, ditando tendências e criando moda da década de 70 até hoje (US 55 – D1).

O apoio familiar ocorreu, sobretudo, nos estágios iniciais. No início, a proprietária-dirigente não conhecia ninguém em São Carlos, pois é da cidade de Franca e seus colegas de faculdade foram embora da cidade. Para conhecer outras pessoas a dirigente contou com a ajuda da tia do seu marido que já tinha sido proprietária de loja de roupa (estágio 1). A tia do marido foi apresentando as antigas freguesas e a dirigente foi divulgando a loja.

Para fazer novos contatos e conhecer potenciais clientes, a proprietária frequentava os encontros promovidos pela sociedade médica junto com seu marido (estágios 1, 2). À época, fazia jantar às sextas-feiras e almoço aos domingos e ela tinha sempre a chance de fazer contato com um possível cliente, disse o marido.

O marido da proprietária deu retaguarda e tranquilidade à dirigente e ela reinvestiu todos os rendimentos na própria loja (estágios 1, 2). As despesas da família ficavam por conta do marido, que era médico. O apoio financeiro também ocorreu para reformar o ponto da primeira filial da empresa:

Quem paga o aluguel? Quem paga a água? Quem paga o gás? E a escola da criança? Não é que ela não contribuísse, absolutamente, não é isso, mas o grosso estava tudo pago, tudo garantido. Eu acho que tinha uma certeza de retaguarda. A certeza de retaguarda é o que dava tranquilidade para tocar a coisa pra frente. Era uma fonte de renda independente, não dependia do negócio dela (US 2/5 – E4).

Nos estágios 2 a 5, o marido da proprietária prestou apoio na área de TI para melhorar a gestão da carteira de clientes e controle das lojas.

No estágio 5, a filha assumiu a direção junto com a mãe e, no ano de 2012, o marido da proprietária passou a ser o gestor do setor financeiro da empresa.

O quadro 50 (Apêndice D) sintetiza as especificidades das dirigentes da empresa 'B'.

6.2.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve especificidades da empresa B, a partir da tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos empresariais: de produção/operações, financeiros, marketing e humanos.

As especificidades tecnológicas são descritas a partir da TI utilizada e das inovações da empresa 'B'.

De acordo com o marido da proprietária, ela sempre foi muito resistente ao uso da informática. O estágio 1 é marcado pelo uso de fichas para controlar o crédito dos clientes. No estágio 2, a dirigente comprou um computador XT e passou o cadastro dos clientes para o computador. “Foi uma novidade imensa” o uso do computador, pois todos os lojistas trabalhavam com ficha, disse o marido da proprietária.

A partir do estágio 3 e até parte do estágio 6, a dirigente utiliza um programa de controle de loja. Cada loja tinha um programa instalado em seu computador e as lojas não estavam interligadas. Para melhorar a integração das lojas, o marido da proprietária copiava no disquete o programa de cada loja e passava para o computador de todas as lojas da empresa ‘B’. “A transmissão da informação andava meio carro de boi”, afirmou o marido da dirigente:

Eu montei um esquema via disquete que dava pra gente levar informações das outras lojas (US 37 – E5).

Em 2011, a dirigente comprou um sistema *online* e interligou todas as lojas. A dirigente sabe em tempo real quanto cada loja está vendendo; tem o controle *online* das finanças, disse o marido da proprietária:

Evoluiu o pensamento: eu estou com as fichinhas na gaveta; eu pus o cadastro no computador; eu contratei um programa que controla a loja. Aí faltava essa transmissão da informação, era tudo fragmentado, cada loja é uma informação. Começou a juntar a informação via internet só em 2011 (US 39 – E5).

Os recursos de TI também apoiam o planejamento (estágios 3,4, 5, 6) e a comunicação na empresa (estágio 6). O programa fornece o relatório de estoque de cada marca. O estoque é baixado automaticamente após a venda do produto.

Desde 2008, cada loja tem um e-mail, e a direção passou a usar essa forma de comunicação com os funcionários. Antes da comunicação por e-mail, era tudo via telefone ou esperava as dirigentes chegarem à empresa para resolver os problemas.

A proprietária-dirigente afirma que vive de mudanças e transformações. A inovação na empresa é incremental e faz parte da rotina. A dirigente procura se reinventar a cada estação, informatizando (estágio 2), mudando de mercado (estágio 3), reformando loja (estágio 4 e 6), trocando de marcas (estágio 5), mudando o *software* de gestão (estágio 6) e melhorando o atendimento (todos os estágios), entre outras ações para se diferenciar da concorrência ao longo do CV da empresa ‘B’:

No guarda-roupa, por exemplo, toda estação tiro algumas peças, passo pra frente, mas não tudo, a maior parte fica. Tiro aquilo que sei que não combina mais comigo, não me pertence mais. Assim abro espaço para o novo, misturo com o velho e

resolvo meu problema... É assim que entendo meu trabalho, minhas lojas, minha equipe, minhas marcas (US 42 – D1).

No dia 30 de outubro reinauguro o que será a maior loja de moda multimarcas da região. A nova Maison é um projeto audacioso, moderno e brilhante (US 48 – D1).

Eu falo: que bom, não é a gente que precisa copiar; enquanto eles estão copiando nós já estamos fazendo outra coisa...Sempre pensando lá na frente (US 21 – E1).

A estrutura organizacional foi sendo modificada ao longo dos estágios do ciclo de vida. Até o estágio 5, não havia especialização funcional; a dirigente fazia de tudo:

Sozinha eu falava: que fritava o peixe e olhava o gato. Porque é aquela história, quando a gente é pequeno você é o marketing, você é o financeiro, você é o RH, você faz tudo e eu fiz tudo isso (US 30 – E3).

A chegada da filha-dirigente no estágio 5 provocou um “processo de reorganização” da empresa. O primeiro diagnóstico da filha foi que faltavam profissionais para ajudar sua mãe. A empresa crescera, e o pilar de sustentação (mãe) estava ruindo por falta de apoio (mais profissionais), disse a filha-dirigente. A partir daí, a empresa começou a passar por mudanças para poder andar mais estavelmente no longo prazo. A filha-dirigente ficava em casa ou na clínica pensando em como modificar a estrutura:

A minha visão foi que a coisa estava crescendo e vendendo muito. E o meu olhar é assim: que ótimo que isso tudo tá acontecendo, mas vamos começar a por uns pilares aqui embaixo, porque uma hora esse negócio vai cair (US 33 – E2).

Eu tenho cadernos aqui que eu escrevia organizações, tentava montar definição de cargos... Isso foi mais entre 2005 e 2007. Na minha cabeça, eu tava fazendo alguma coisa pela loja, eu queria organizar, eu queria dar nome as coisas (US 49 – E2).

A empresa deixou de ter as atividades funcionais centralizadas na proprietária para ser uma organização por setores (estágio 6) com a contratação de vários especialistas para as diversas áreas da empresa, exceto especialista em recursos humanos. Mas a centralização das atividades funcionais agora é no escritório central:

Tem o caráter de uma organização: as contas estão centralizadas aqui, a compra está centralizada aqui, a retaguarda de escritório, contábil, está tudo centralizada aqui, mas a organização já é bastante grande, quatro lojas e tal (US 31 – E5).

Embora a empresa esteja passando por um processo de especialização do trabalho, a filha-dirigente afirma que, no dia a dia, ainda os especialistas às vezes desempenham atividades mais gerais:

A ‘N’ tem hora que faz uma coisa, tem hora que eu faço outra, tem hora que a gente faz a mesma coisa, fica uma ordem duplicada... (US 39 – E2).

O processo de delegação das atividades operacionais (vendas) começa no estágio 5, com a chegada da filha da proprietária para a direção da empresa e a criação da coordenação das lojas (figura 2):

[fala do marido da dirigente]... Demorou quase 20 anos pra ela enxergar que o papel dela é de administrar, porque ela não vende mais nada. Se ela está aqui no balcão da ‘ESP’, tem mais quatro lojas que ela não está no balcão. Então, tudo tem que estar andando dentro desse determinado padrão e alguém tem que estar conferindo isso. É aí que ela enxerga que precisa de supervisão, então, ela delega (US 30 – E5).

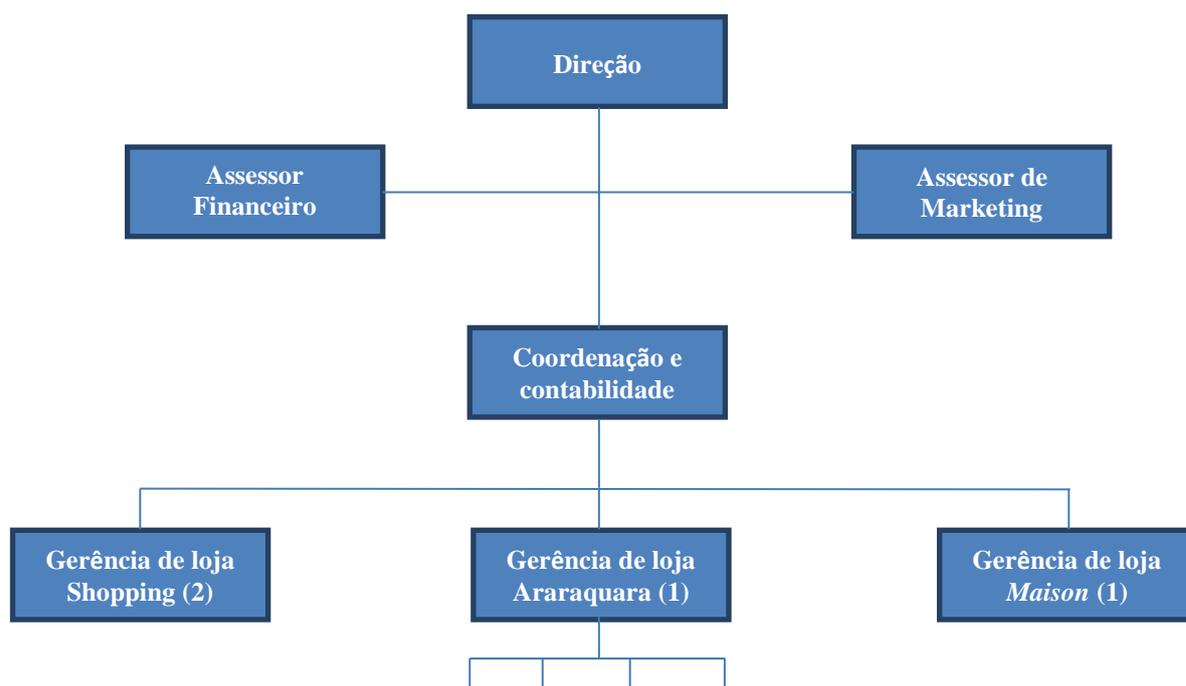


Figura 2. Organograma da empresa 'B'

A proprietária-dirigente assumiu uma posição de orientação estratégica e integradora das áreas funcionais apenas no estágio 6. Como já tem um conjunto de lojas, ela começa a enxergar as gerências, fica na retaguarda pensando em de quê cada loja precisa, disse seu marido. A proprietária afirmou que “saiu um pouco do operacional e foi para o estratégico, porque só assim ela vai conseguir crescer”.

A proprietária afirma que o processo de incorporação da filha na direção foi muito difícil, mas a filha-dirigente conquistou seu espaço, inclusive com a equipe de trabalho:

Eu vou falar para vocês que esse processo de sucessão, é uma coisa que vocês têm que estudar muito na pequena empresa... Nós tivemos muitos problemas, é claro. Porque chega um olho novo, jovem, com mil ideias na cabeça. Eu era o coração daquela empresa, ela nasceu das minhas entranhas, da mesma forma que ela, minha filha. Então, a gente batia de frente, direto, porque ela tinha ideia e eu não queria

aceitar. Então, ir passando o bastão e deixando a ‘M’ entrar foi muito difícil (US 28 – E3).

A supervisão direta ocorre no estágio 1 com a contratação da primeira funcionária. A partir do estágio 2, o mecanismo de coordenação utilizado é a supervisão indireta em razão da contratação de gerentes de loja. No final do estágio 5, a proprietária criou o cargo de coordenadora, cuja função é fiscalizar, levantar as necessidades e transmitir as ordens da direção aos gerentes de loja (figura 2):

Eu tenho uma coordenadora que coordena tudo, a ‘N’. Ela vai, vem, faz e é meu braço direito e me dá muita segurança também. A coordenadora que corre todas as lojas (US 42 – E3).

O contato entre dirigentes, gerentes e funcionárias é informal nos estágios de 1 a 5. A partir do estágio 6, as dirigentes passam a utilizar o e-mail para transmitir suas decisões.

Percebe-se que o planejamento estratégico realizado pela proprietária-dirigente da empresa ‘B’ é informal (não escrito) em todos os estágios da empresa. Ela pensa, decide, pratica e acompanha o resultado. Não há nenhum roteiro pré-estabelecido para seguir; ela é guiada por sua visão e pelo *feeling*, sua intuição. Algumas decisões estratégicas foram: abertura de filial (estágio 2); atuação com marcas exclusivas (estágio 2/3); compra de terreno e construção de prédio próprio (estágio 3); fechamento de loja (estágio 3); reforma de loja (vários estágios); abertura de loja no *Shopping* (estágio 4) e da primeira *Maison* da cidade de São Carlos (estágio 5); e transformação da loja unissex do *Shopping* em moda masculina (estágio 6):

Foram anos duros tanto para mim quanto para meus parceiros de jornada no comércio. Fui testando fórmulas (algumas com sucesso, outras nem tanto) e acredito que mais acertei do que errei (US 46 – D1).

Para reformar ou abrir filiais eu sempre fui pelo meu *feeling*, pela minha intuição. Adoraria fazer uma pesquisa, mas nunca tive esse tempo, porque a hora que eu invento eu quero pra ontem (US 61 – E3).

A ida para o *Shopping* foi decidida em um ano, após várias discussões entre os lojistas colegas da proprietária, sobretudo sobre as condições contratuais a que todos teriam que se submeter. A dirigente afirma que “pesou os prós e contras” e resolveu ir para o *Shopping* Iguatemi assumindo uma loja de 40m², que era a sua possibilidade (estágio 4):

Todos os dias os lojistas do quarteirão sentavam para tomar café às 3 da tarde e analisava. Um dia todo mundo ia para o shopping, no dia seguinte, ninguém mais ia. Não porque é muito caro, é muito isso, é muito aquilo, não sei o que... (US 15 – E3).

A filha-dirigente afirma que o maior desafio da direção foi disseminar a visão estratégica por toda a empresa (estágios 5, 6). Nem todos os funcionários têm a consciência da visão estratégica da empresa::

[fala da filha-dirigente] O prazer da minha mãe é ver as mulheres ou jovens bonitas, bem vestidas e felizes com isso. Então, no final da história, esse é o nosso produto. A roupa é o objeto através do qual a gente realiza isso. Mas, isso está na minha cabeça, na cabeça dela. A minha meta é fazer com que todo mundo pense assim... (US 27 – E2).

[fala da proprietária-dirigente] Quem vive e respira moda sabe o quanto o mês de janeiro é importante e trabalhoso... É hora de trabalhar com a cabeça... É hora de envolver a todos para traçar um plano claro e objetivo de onde a empresa quer chegar (US 51 – D1).

O planejamento operacional foi formal desde o início, apesar de muito simples e resumido, na área de compras (todos os estágios) e vendas (estágios 1, 2, 3, 4, 5). Na área de marketing, o planejamento inicia-se a partir do estágio 6.

As metas de vendas foram estabelecidas com base no histórico de vendas do ano anterior nos estágios 1 a 5; a partir do estágio 6, “passaram a ser estabelecidas através da análise do DRE que a coordenadora faz e projeções de crescimento baseadas nos investimentos e nas perspectivas da economia”, afirmou a filha-dirigente. As metas são transmitidas às gerentes de lojas por escrito e, no mês de dezembro, em reunião com todos os funcionários da loja:

Se o ano passado vendeu cinco mil no dia de hoje, esse ano tem que vender cinco mil e mais alguma coisa. Era assim, em cima de meta... (US 19 – E4).

A coordenadora entra na internet e vê quanto tem de inflação e quanto estão projetando de crescimento e estabelece as metas. Coloca também os investimentos, porque a proprietária fala que não é só o que a economia fala, ela quer saber quanto e quando vai retornar dos investimentos feitos para reformar as lojas... (US 35 – E6).

O planejamento de compras, de acordo com a proprietária, é o que recebe mais atenção e ocupa sua cabeça (todos os estágios). A lista de produtos é elaborada após pesquisa sobre as tendências na moda (todos os estágios), solicitação das clientes (todos os estágios), análise do relatório de estoque fornecido pelo *software* de gestão (estágios 3, 4, 5, 6) e informações fornecidas pelas gerentes de loja (estágio 6):

Pra ela conseguiu fazer compra pra cinco lojas ela tem que saber quanto tem de estoque de cada marca. O programa dá o relatório: tal marca tem tanto de calça, tem tanto de blusa, tanto de bermuda. Amanhã ela vai pra São Paulo e sabe o que precisa comprar. Hoje ela tem essa informação na mão de forma simples (US 42 – E5).

Na área financeira, até o estágio 5, não havia “uma avaliação de lucros e prejuízos, está começando a ser mais real agora”, afirmou a filha-dirigente. A preocupação era saber quanto estava vendendo mês a mês e ano a ano. Como as vendas aumentavam constantemente, era sinal de que a loja estava indo bem e crescendo.

A partir dos estágios 5 e 6, as dirigentes voltaram sua atenção para a escolha das marcas e passaram a ser mais criteriosas na escolha do *mix* de produtos das lojas. A filha-dirigente explica que a definição das marcas que vão compor o *mix* da loja é um dos momentos mais importantes do trabalho, pois essa “é a hora de se definir quais marcas entram, quais saem e quais permanecerão”. Só são comercializadas após serem analisadas pelas dirigentes, que avaliam a aceitação, qualidade e o propósito do produto. “Da mesma forma que uma marca sai, pode retornar posteriormente, desde que esteja em harmonia com o momento da loja e, conseqüentemente, com as tendências da moda”, afirmou a proprietária-dirigente. E continuou:

Recentemente, ambas tomaram mais uma decisão: algumas marcas deixaram de ser exclusividade... O volume de compras exigido para uma exclusividade não é mais interessante porque teríamos que comprar e oferecer ao nosso público não apenas aquilo que acreditamos ser o melhor de cada marca... (US 23 – D1).

A filha-dirigente mostrou para a mãe-dirigente que não é possível ter apego emocional às marcas que não vendem mais; é preciso girar o estoque e olhar para o futuro do negócio:

Os estoques eram cheios, as marcas tinham um nome satisfatório, mas elas não estavam vendendo e eu fui firmando o pé que tinha que mudar aquilo (US 11 – E2).

No estágio 6, com a contratação de um publicitário, as ações de marketing foram remodeladas no intuito de ter uma linguagem direta e atual e passaram a ser planejadas anualmente:

Hoje meu Facebook anda, eu tenho um blog, eu tenho sistemas de *outdoor*. Janeiro a gente já sabe todos os *outdoors* que vão ser colocados, quando vão ser colocados, já tem um planejamento de propaganda. Antes, era muito bagunçado (US 22 – E2).

Os recursos de produção/operação estão relacionados à gestão do estoque, organização do espaço físico e instalações. O controle de estoque foi manual nos estágios 1 e 2 e informatizado a partir do estágio 3.

À medida que a loja foi crescendo, a dirigente foi perdendo o controle do estoque e alguns funcionários aproveitavam-se dessa situação para furtar roupa (estágios 4 e 5). O descontrole do estoque, muitas vezes, foi provocado pela proprietária, que levava roupa de uma loja para outra, mas não registrava a operação:

Eu também cuidava do estoque porque ela confiava em mim. Era uma coisa complicada. Lançava tudo no computador, mas era muito falho. Só que tinha um problema, 15 anos atrás. Como era: pegava roupa aqui do centro e levava pra lá, pegava de lá e levava para o centro, descontrolava tudo o estoque... Virava uma confusão e os funcionários gostavam dessa confusão (US 33 – E2).

Nos estágios 4 e 5, os estoques de algumas marcas estavam cheios. Por essa razão, a estratégia atual é mudar o *mix* de produtos se não estiver satisfatório e comprar apenas o melhor de cada marca. Nem todas as marcas têm exclusividade na empresa ‘B’.

As instalações e organização do espaço físico da empresa são outra preocupação. No estágio 1, quando a loja era na sua residência, a dirigente ficava inconformada porque a loja não tinha vitrine e porque também não tinha como construir uma vitrine na casa; a loja tinha “coisas lindas”, mas não tinha como mostrar nos fins de semana.

A dirigente afirma que nunca teve medo de reformar prédio, mesmo não sendo dela (estágios 2 e 4); ela tinha medo de uma “loja feia, mal arrumada e sem pintar, sem conforto para o cliente”.

A *Maison* foi reformada, recentemente, visando atender as necessidades da clientela (estágio 6). A ideia é fazer que o cliente se sinta livre na loja para explorar todas as novidades que a empresa ‘B’ vai trazer para São Carlos, disse a dirigente. E esclareceu:

Minha maior preocupação foi passar a filosofia da empresa ‘B’ para à arquiteta: não vendemos roupas, mas atendemos pessoas. Ao identificar as necessidades do nosso público, renovar um espaço que já era aconchegante e transformá-lo em uma loja maior, mais dinâmica e com um *mix* mais completo de produtos: festa, sapataria, masculino, espaço casa e a linha *petit* (US 44 – D1).

Os recursos financeiros referem-se às fontes de recursos, ao custo de manutenção das lojas e à gestão do capital de giro.

A primeira compra, realizada em agosto de 1981, teve as duas cunhadas como sócias e a loja era na casa da sogra. Após dois meses, a proprietária comprou a parte das duas cunhadas, ficou sozinha na sua casa e ali a loja foi crescendo.

A partir do estágio 3, a principal fonte de recursos foi a própria empresa. Nesse estágio, a proprietária comprou um terreno e construiu mais uma filial. No estágio quatro, comprou um ponto no *Shopping* e reformou, além de comprar uma casa e transformar numa *Maison* no estágio 5.

Os fornecedores ajudaram a financiar o estoque da empresa em todos os estágios do CV.O banco só foi utilizado como fonte de recurso no estágio 6, quando a proprietária precisou de um empréstimo para reformar a *Maison* no ano de 2012.

Como a loja era na casa da proprietária (estágio 1), o custo de manutenção era baixo e ela reinvestia todo capital na própria loja. O marido pagava as contas da casa e as retiradas foram mínimas. Nas lojas do *Shopping*, o custo para manutenção é muito alto: aluguel, funcionários, compra de novo ponto e/ou reforma (estágio 4). O “contrato é leonino”.

Aonde eu participei nisso? Eu participei dando a retaguarda. Eu sabia que ela tinha que pagar as contas dela, as contas aqui de casa eu ia tá pagando, então, ela podia reinvestir o dinheiro dela (US 11 – E5).

A disponibilidade de capital de giro foi limitada no estágio 1 e adequada nos demais estágios de desenvolvimento da empresa. De acordo com o marido da dirigente, a proprietária “tinha noção da necessidade de capital de giro e sabia que o dinheiro da loja precisava ficar depositado lá no banco para pagar a próxima duplicata”. Mesmo enfrentando problemas de furto (estágios 3, 4, 5), a empresa nunca apresentou dificuldades para pagar suas contas.

Então, eu não podia pegar aquele dinheiro pra mim e comprar um carro porque depois eu não ia conseguir pagar as duplicatas. Eu não tinha dinheiro pra mim, mas tinha capital de giro. Sempre tive, eu nunca peguei (US 54 – E7).

Os dirigentes optaram por atender as pessoas da classe média (estágios 1, 2) e alta (a partir do estágio 3). Os clientes são predominantemente do sexo feminino, pertencentes à classe alta e gostam de visitar a loja várias vezes para ver as novidades. São pessoas que compram muito e não se incomodam com o preço, afirmou a ex-gerente entrevistada:

Mas, as pessoas que compram têm muita neura por comprar. Elas compram, elas compram, é um prazer comprar. Então, se vai usar é outra história, mas compram. Ela tem cliente que vai toda semana comprar... (US 49 – E4).

Ao mesmo tempo que a empresa ‘B’ tem uma imagem de coisa boa e sofisticada (a partir do estágio 3), tem a fama de ser careira (a partir do estágio 3), mas a proprietária disse que não compreende direito o motivo:

Quem compra adora, sabe que é exclusivo; glamoroso... Às vezes elas vêm aqui e compram uma camisetinha de cinquenta reais para dar de presente, e só porque está na caixa da empresa ‘B’, já tem um valor agregado muito maior (US 42 – E1).

Só que até hoje eu escuto gente falar: eu adoro as suas lojas, mas não tenho coragem de entrar... Ai ‘A’, eu tenho medo é muito caro... Depois que vem se encanta... Isso é um estigma que eu carrego até hoje... (US 41 – E1).

Os principais atributos do produto e serviços oferecidos pela empresa são, respectivamente: atendimento diferenciado, disponibilidade de produto e comodidade:

Agora, o que contribui para o negócio ir bem, sem dúvida nenhuma, é ter o que cliente vai procurar ali... E você saber fazer a venda (US 15 – E4).

Um cliente passou a comprar na empresa 'B' há cerca de cinco anos por ser uma das poucas lojas a encontrar peças para o seu tamanho (1,97 de altura)... (US 30 – D1).

O atendimento é tão importante na loja que é ensinado pela proprietária-dirigente da empresa às gerentes e vendedoras de cada loja (estágios 1, 2, 3, 4, 5). A filha-dirigente afirma que o trabalho dela é focado, sobretudo, no bom atendimento, no atendimento personalizado: “Se o meu vendedor não dá um atendimento muito bom, não enxerga o cliente, o cliente não se sente diferenciado, então ele entrar na minha loja ou entrar na loja da esquina, tanto faz”.

Porque o nosso atendimento, o ideal é baseado no atendimento que a minha mãe daria para uma pessoa. E a hora que ela está atendendo, ela não quer só vender uma blusa, ela quer ver aquela pessoa muito bonita. Em equilíbrio com a proposta dela: o olho daquela pessoa brilhando, ela satisfeita e ela voltando na loja, porque ela sente que ali, ela se realiza (US 28 – E2).

Apesar de ser uma loja grande, o tratamento é muito pessoal. Ela faz questão de ligar para o cliente e lembrar que chegou a marca que ele gosta (US 53 – E4).

O atendimento tem que trabalhar o psicológico do cliente; aquele momento é de felicidade; a pessoa entrou na loja pra ser feliz, mesmo que ela tenha mil problemas, disse a ex-gerente:

O que buscamos constantemente é proporcionar ao nosso cliente uma experiência assertiva e muito prazerosa na hora da compra (US 41 – D1).

Outro ensinamento repassado nos treinamentos é que todos os clientes devem ser tratados como se fossem únicos, independente do poder aquisitivo e da quantidade comprada de produtos da empresa 'B', embora algumas funcionárias só queiram agradar aos clientes que compram muito, em razão da comissão de vendas (estágio 4):

Se você não fica em cima das funcionárias, elas só vão atrás das clientes que compram. Entrou na loja, o olho brilha... Eu percebia que o atendimento diferenciado é muito importante para o cliente se sentir bem e voltar a comprar. Mas isso não ocorria no geral, não era um tratamento igual para todos (US 25/28 – E4).

No tempo de oscilação no comércio e queda nas vendas, aumentava a pressão para alcançar as metas e isso, muitas vezes, resultava na venda forçada (estágio 4). Às vezes, a proprietária dizia aos funcionários: “Vocês que tem que saber vender bem e não é a pessoa que não sabe comprar.” Vender bem significava vender a calça, a blusa e os complementos, mesmo que a cliente tenha ido à loja para comprar apenas uma calça ou uma blusa.

Algumas clientes não gostavam dessa situação e reclamavam, mas a maioria até achava bom, julgando que a vendedora estava apenas ajudando e não forçando a venda, disse a ex-gerente. Para vender aos consumidores, essa tática funcionava muito bem.

Nos estágios 1 e 2, a empresa ainda não tinha nenhuma “marca de peso” com exclusividade. A primeira a ser conquistada foi a ‘T’ no estágio 3 do CV.

Atualmente (estágio 6), a empresa ‘B’ trabalha com algumas marcas que não dependem de muito sacrifício para vender. Indiscutivelmente, o produto é bom, e todo mundo quer:

São coisas bonitas, mas o custo é alto. As pessoas sabem que dificilmente vão comprar uma roupa e não vai ficar boa, vestir bem, então as pessoas compram, mesmo que pague caro. Por causa do poder aquisitivo eles não se incomodam com preço. Ela pegou um nicho muito bom (US 51 – E4).

A estratégia de preço mudou a partir do estágio 3, quando a dirigente conquistou a primeira marca de peso. A empresa trabalha com o preço sugerido pelas fabricantes:

As roupas já vêm com o preço de venda. Eu posso colocar mais, mas eu não posso colocar menos. Eu nunca coloquei mais porque esse preço é nacional e a cliente pode comprar aqui na minha loja, em Ribeirão, em São Paulo ou em Brasília, então não vale a pena mudar o preço. A cliente sabe que a gente pratica o preço da etiqueta da fábrica, é o preço das franquias e de tudo... É diferente dos lojistas que compram lá do Bom Retiro. Eles falam assim: paguei cinquenta reais, mas vale cento e cinquenta. Eu não posso fazer isso. (US 46 – E7).

Entretanto, como as lojas são segmentadas por marcas, público e poder aquisitivo, a variação de preço dentro da marca é grande. No *Shopping*, por exemplo, a dirigente estabeleceu o limite de quinhentos reais para o preço dos produtos (estágio 6). O poder aquisitivo das clientes que frequentam a loja do *Shopping* é diferente das clientes da *Maison* e da loja em Araraquara, embora a marca de moda feminina seja a mesma. (‘LLB’).

A proprietária foi guiada por sua visão estratégica na escolha dos pontos de vendas; ela sabe o produto que tem e o público que almeja alcançar. Quando abriu a primeira filial, foi para o centro das butiques, mesmo tendo outras opções para abrir sua segunda loja (estágio 2):

E o quarteirão foi ficando cada vez melhor, era o centro alto das butiques, das coisas diferenciadas da cidade (US 13 – E3).

A ida para o *Shopping* também foi assim (estágio 4), afirmou a ex-gerente:

Era uma forma dela se destacar na cidade. Quem não foi para o shopping não cresceu o tanto que ela cresceu (US 2 – E4).

A dirigente também atribui ao seu *feeling* e sorte a escolha de alguns pontos para abertura de filiais da empresa ‘B’. Assim foi com a escolha do ponto da *Maison* (estágio 4) e da filial da empresa ‘B’ na cidade de Araraquara (estágio 6):

Eu e a minha filha, íamos para Araraquara e não conhecia nada. Eu cheguei naquela avenida e eu falei: eu quero aqui. Tinha uma loja lá do lado, mas eu disse, eu quero aqui (US 33 – E3).

No estágio 6, houve, entretanto, uma escolha errada de ponto e a filial fechou nove meses depois de abrir as portas:

A loja da XV eu abri no impulso e não fiquei nem um ano com a loja... Abri a loja e odiei, não é um lugar bom, as pessoas passam de carro e não enxergam; a loja que era em frente também vai fechar... (US 74 – E7).

A proprietária-dirigente usou vários meios para promover a loja e divulgar os produtos ao longo do CV. A jornada começou com a matrícula num curso de artesanato (estágio 1), em que “mais conversava e fazia propaganda da loja do que fazia o artesanato”. Depois se matriculou na academia de ginástica e divulgou seus produtos para as mulheres. A estratégia era sempre ir aonde havia mulheres e fazer o marketing da empresa. Com o tempo, a loja foi ficando conhecida e comentada na cidade (estágio 1):

Era uma loja, uma boutique fechada e naquele tempo os clientes não tinham muitos meios de propaganda e era no boca a boca que a coisa ia fluindo (US 6 – E3).

No estágio 1, começou a fazer propaganda no jornal e, no estágio 2, a realizar desfiles, que continuam sendo instrumentos de promoção até os dias atuais. Em 1989, fez sua primeira propaganda na afiliada da Rede Globo em São Carlos (EPTV) (estágio 3). A dirigente afirma que até hoje é necessário fazer “um trabalho de corpo a corpo muito grande para trazer o cliente à primeira vez para a loja”. Sua equipe é muito boa nesse trabalho.

Eu fazia propaganda no jornal e já fazia desfile. Então fazia dois desfiles por ano... (US 17 – E1).

No estágio 6, com a contratação de um publicitário, “a parte de propaganda começou a ficar muito eficiente e hoje é parte imprescindível da empresa”, afirmou a filha-dirigente. Hoje a empresa tem um logo e toda comunicação tem essa identidade visual da empresa ‘B’. Antes da contratação do publicitário, se a proprietária quisesse fazer um *outdoor*, contratava uma empresa de propaganda para fazer a arte.

Atualmente a empresa também utiliza e-mail, *web site* e redes sociais para comunicação com a clientela (estágio 6). No *site* da empresa ‘B’, o cliente pode conhecer a história da empresa, as lojas e todas as coleções, acessar fotos e vídeos dos desfiles (festas) e contatar a empresa pelas redes sociais, e-mail, blog ou telefone. Na página de abertura do *site*, tem a identidade visual e o slogan: “*We make your style*”.

A empresa realiza vendas na loja e na residência do cliente (leva e traz/sacolas). A estratégia de levar sacolas na casa dos clientes existe desde o estágio 1 até os dias atuais. Essa estratégia ajuda também a alcançar as metas, afirmou a ex-gerente:

Você já viu alguma loja shopping que leva na casa das pessoas? Eu nunca vi. Ela leva até hoje. (US 54 – E4).

Se o cliente não vem à loja, a loja vai até o cliente. Realmente, isso funciona, é um público de poder aquisitivo alto, então, eles gostam disso. Se você leva, às vezes, eles ficavam com quase tudo, então, batia a meta... (US 21 – E4).

Os recursos humanos envolvem o perfil dos funcionários, recompensas, treinamento interno e externo e *turnover*. Até o estágio 5, a dirigente sempre priorizou a contratação de funcionárias ou gerentes com perfil para a área de vendas.

A chegada da filha-dirigente no estágio 5 resultou em várias mudanças na área de recursos humanos. Ela fez dois diagnósticos: o primeiro é que faltava controle e a equipe de vendas tomou conta da empresa; a loja estava sendo roubada. O segundo era a falta de profissionais na área administrativa. Em três anos, quase todo o quadro de vendedoras foi substituído:

E quem olhava as quatro lojas? Era a 'A', mas ela não tava dando conta. Os vendedores estavam achando que eles eram donos, que mandavam... (US 32 – E2).

Se tivesse continuado desse jeito, a minha mãe estava sendo muito roubada. Roubada, assim: roupa e dinheiro de caixa... (US 55 – E2).

A partir do estágio 6, a realidade mudou, e a proprietária começou contratar especialistas de outras áreas: uma coordenadora geral que percorre todas as lojas e é responsável pela contabilidade da empresa, um assessor de marketing e um assessor financeiro.

Os funcionários que trabalham no *Shopping* são submetidos a uma carga de trabalho estressante, pois o *Shopping* funciona de domingo a domingo durante doze horas (a partir do estágio 4). Consequentemente, o *turnover* é muito grande, embora a proprietária afirme que tem funcionários comprometidos com a empresa:

No shopping tem um *turnover* até grande de funcionário. No shopping ninguém quer trabalhar de sábado e domingo, mas tem um pessoal firme; aqui eu tenho gente de 17, de 18 anos que está comigo. É péssimo. Você treina, prepara a pessoa e ela não fica, é por isso que o shopping é mais difícil de trabalhar (US 49 – E1).

Até o estágio 5, os colaboradores recebiam como remuneração uma comissão sobre as vendas, nunca inferior ao piso comercial. A partir do estágio 6, a proprietária instituiu o salário fixo mais a comissão para os funcionários do *Shopping* e da loja em Araraquara. O salário fixo é uma tentativa de diminuir o *turnover* no *Shopping* e valorizar os funcionários.

As funcionárias da *Maison* têm a opção de escolher a comissão ou o salário fixo mais a comissão, afirmou a proprietária-dirigente:

Tem várias coisas que norteiam uma boa equipe. Acho que uma delas é salário bom, porque não dá para ter bons funcionários pagando mal. Na minha empresa a gente só paga comissão, é um incentivo para a pessoa trabalhar... (US 57 – E3).

A proprietária-dirigente também oferece plano de saúde e presenteia o colaborador quando ele completa mais um ano de empresa (estágio 5):

Eu tenho Unimed que eu ofereço para os meus funcionários. Eu pago metade da Unimed e eles pagam metade e depois de cinco anos eu pago integral (US 58 – E3). Desde 2005 eu dou um presente quando eles fazem aniversário de loja. Todo aniversário de loja eles ganham uma calça jeans, por exemplo (US 50 – E7).

A empresa realiza treinamento interno e externo. Nos estágios iniciais, a proprietária-dirigente realizava os treinamentos em vendas e gestão de loja (estágios 1, 2, 3, 4). A partir do estágio 6, a dirigente contratou profissionais para ministrar treinamento na própria empresa:

... Quando ela abriu a segunda loja, ela treinou a funcionária do jeito que ela queria que o cliente fosse atendido... (US 26 – E5).

‘VF’ foi contratado como vendedor e em cinco meses chegou à gerência. Ela se dispôs a me ensinar e eu fui prestativo em aprender, disse o gerente (US 25 – D1).

O treinamento externo ocorre durante os *showrooms* de compra ou visitas técnicas assistidas pela proprietária-dirigente (estágios 4/5/6):

A empresa hoje conta com profissionais atualizados através de treinamentos, palestras, *workshops* e visitas técnicas em grandes centros comerciais (US 25 – D1).

O quadro 51 (Apêndice D) sintetiza as especificidades relacionadas a tecnologia, estrutura, planejamento e recursos da empresa ‘B’.

6.2.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve as especificidades do ambiente da empresa ‘B’. O ambiente da empresa é caracterizado a partir dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e da ajuda de profissionais externos. A empresa ‘B’ tem dois tipos de clientes:

Só que o perfil é um pouco diferente da cidade e do shopping. Porque lá no shopping você recebe muita gente de fora da cidade. No shopping você tem um atendimento diferente porque tem muita gente de passagem, muita gente que vem a trabalho, num congresso, que passa lá, compra e você não conhece (US 5 – E4).

Os clientes que são da cidade compram todo mês ou toda semana e são clientes que compram desde a abertura da primeira loja, disse a ex-gerente. São pessoas que consomem muito e acabam criando laços de amizade com as dirigentes e vendedoras (estágios 2/3/4/5/6):

Uma representante comercial conheceu a dirigente em 1986 e desde então passou a frequentar sua loja, ainda na rua 13 de maio, conquistando uma amiga (US 28 – D1).

Os clientes da região são minoria e frequentam o *Shopping* nos fins de semana. São pessoas que estão mais a passeio e do sexo feminino, afirmou a dirigente.

De acordo com as dirigentes, sempre houve concorrência e a empresa sempre esteve à frente de seus concorrentes. Desde o estágio 2, a concorrência tenta imitar a empresa ‘B’, mas a proprietária se diferenciou, conquistando marcas exclusivas:

Concorrência sempre teve, mas eu fiquei muitos anos, praticamente, sozinha, no meu estilo de loja na cidade. Eu fui abrindo lojas e pegando os nichos (US 64 – E7). Eu colocava uma caneta na vitrine, no dia seguinte tinha na outra loja. Aí as meninas falavam - até hoje eles são assim: aí que raiva tudo que a gente faz os outros copiam (US 21 – E1).

No estágio 6, depois da abertura da primeira *Maison* da cidade de São Carlos, surgiram várias lojas no mesmo estilo na cidade, mas a empresa ‘B’ continua um passo à frente, afirmaram as dirigentes:

Aí daí dois anos, eu abri *Maison*. Foi uma inauguração maravilhosa e a cidade aceitou e todo mundo me elogiou muito que a cidade merecia... Aí começou a surgir um monte também (US 34 – E1).

Atualmente, o que tem preocupado a filha-dirigente são as lojas *online* das marcas com que a empresa ‘B’ trabalha e as outras lojas multimarcas que estão vendendo pela *internet*:

A concorrência que mais me preocupa hoje são as lojas *online* das marcas que eu trabalho: a ‘F’, a ‘O’ e ‘LLB’ tem loja *online*. De vez em quando as minhas clientes me mandam um *link* perguntando se eu tenho uma blusa que elas viram no *site*. Se eu não tiver elas compram... (US 15 – E6).

Em relação aos fornecedores, a proprietária-dirigente destacou quatro aspectos: a falta de prazo, a exigência de quantidade mínima de compra, a dificuldade para conquistar a primeira marca de peso e o “contrato leonino” do *Shopping Iguatemi*. O primeiro aspecto que dificultou a vida da empresa foi a falta de crédito para realizar compras no início do estágio 1. O pagamento tinha que ser em dinheiro:

Hoje a gente tem prazo, mas no começo... (US 45 – E1).

O segundo aspecto prejudicial à empresa é a exigência de quantidade mínima de compra das marcas exclusivas (estágios 3, 4, 5, 6), pois nem sempre é possível girar o estoque na rapidez desejada. Os fornecedores são de marcas de reconhecimento nacional. Os que são exclusivos na empresa ‘B’ exigem um valor mínimo de compra:

Tem que comprar de todas as marcas o mínimo. Às vezes, a proprietária fala: meu Deus! Eu estou com umas quinhentas calças jeans, tem que vender. Aí ela fala pras meninas: esse mês tem que sair calça jeans. Ela teve que comprar a coleção da ‘T’, da ‘C’, da ‘F’, da ‘D’. Ela tem que comprar a grade, é muita roupa (US 43 – E4).

O terceiro aspecto foi a dificuldade para conquistar a primeira marca de peso (estágio 3). Nesse estágio, a empresa não era conhecida, não tinha nenhuma referência, não tinha nenhuma marca para colocar no currículo:

Era difícil porque quando você não tem nenhuma, ninguém quer estar na sua loja. Depois que consegue a primeira é fácil, mas conseguir, não é fácil (US 22/25 – E3). Demorou uma estação inteira pra ‘Z’ falar assim pra mim: olha! Nós vamos pra sua loja (US 27 – E1).

A dificuldade era grande porque havia poucas marcas e existiam outros concorrentes também querendo a marca (estágios 2, 3). Não é uma questão de dinheiro; é de perfil para trabalhar a marca; eles querem ficar na melhor loja da cidade. Além do mais, a loja era financeiramente estável, afirmou a proprietária-dirigente:

Mas era uma briga por causa de marca. Naquela época, tinham poucas marcas no mercado, marcas famosas, 20 anos atrás, nesse período aí. Eu fiquei uns 10 anos assim, eu tinha uma marca exclusiva que eu fui para Goiânia buscar. Tinha outras que era de Belo Horizonte...Mas as marcas de São Paulo que eram mais importantes eu não tinha... (US 47 – E1).

O quarto aspecto é o contrato com o *Shopping Iguatemi* (estágios 4, 5, 6), sobretudo por causa do custo alto de aluguel, mas, quando a iniciativa é do *Shopping* e você a loja é reconhecidamente de sucesso, as condições são facilitadas, disse a dirigente:

Tive medo de não dá certo no shopping. Eu tinha um contrato leonino de 5 anos com custo muito alto... (US 50 – E1).

Aí o shopping me ofereceu uma loja em outras condições. O contrato continua sendo leonino, só que não é tudo aquilo; a gente consegue negociar muito bem depois que tá lá dentro...(US 20 – E3).

A empresa começou a contar com assessoria externa em arquitetura a partir do final do estágio 1. Nesse estágio, a proprietária-dirigente procurou um escritório de arquitetura para coordenar a reforma do ponto para abertura da primeira filial:

E fiz uma loja muito bonita no quarteirão *shopping*, na época acho que foi a primeira loja feita com arquiteto e arquiteta; eu gastei uma nota na loja, o prédio nem era meu, mas eu reformei... (US 20 – E1).

A partir do estágio 3, a proprietária-dirigente recebeu assessoria em TI e publicidade. Em TI, contratou uma empresa de São Carlos especializada em *software* de gestão. A empresa

prestou assistência à empresa ‘B’ até o ano de 2011. A agência de publicidade cuidava da arte da propaganda ou da manutenção do *blog* e Facebook da empresa.

Com o crescimento da empresa, a dirigente sentiu a necessidade de contratar uma consultoria administrativa para “direcionar de forma assertiva os recursos humanos, financeiros e investimentos” (estágio 6):

Eu preciso falar que pra gente fazer todas essas coisas, eu precisei contratar uma consultoria. Meu consultor está aqui, risos. Não dá pra gente fazer tudo sozinha. Não dá pra você ter seis lojas e não ter um acompanhamento profissional (US 37 – E3).

O quadro 52 (Apêndice D) sintetiza as especificidades do ambiente da empresa ‘B’.

6.2.3 Importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida

Esta seção examina as “especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente”, descritas na seção anterior e identifica a importância de cada fator das categorias dirigente, empresa e ambiente na continuidade da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do CVO. A escolha das intensidades (baixa, média, alta) dos fatores nos estágios de desenvolvimento foi extraída da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.2.3.1 Fatores de continuidade da categoria dirigente

Quatro fatores relacionados aos dirigentes contribuíram para a continuidade da empresa ‘B’: características individuais (visão, dedicação, disposição, tenacidade e capacidade para assumir riscos), experiência, habilidades (compras, vendas, moda e liderança) e apoio familiar.

A visão de negócio da proprietária-dirigente contribuiu para a continuidade da empresa desde o estágio 0 (zero). A visão balizou as decisões da dirigente ao longo do ciclo de vida, entre elas: escolha do ponto de venda (estágio 2), abertura de loja em *shopping* (estágio 4), abertura da *Maison* e mudança no *mix* de marcas (estágios 5, 6).

A dedicação em tempo integral da proprietária-dirigente teve maior importância para o desenvolvimento da empresa nos estágios de 1 a 4. Nos estágios 1 e 2, a empresa estava formando sua carteira de clientes. O estágio 3 foi marcado pela luta para conquistar a primeira marca de peso; o estágio 4, pela abertura da primeira filial no *Shopping*, aumentando bastante o número de dias e horas trabalhadas. Os estágios 5 e 6 são marcados pela entrada da filha da proprietária na direção da empresa e pela contratação de assessores para as áreas funcionais, diminuindo a intensidade da carga de trabalho da proprietária-dirigente.

Sobrou disposição à proprietária-dirigente para realizar as atividades necessárias (estágios 1, 2, 3, 4) à continuidade da empresa. “Ralar a barriga” no balcão e viajar para comprar nunca foram problemas para a dirigente. Com o crescimento da empresa, houve uma migração para as atividades gerenciais (estágios 5, 6):

Porque se eu ficar lá, ralando a minha barriga no balcão, como eu fiquei a vida inteira, – eu adoro ralar a barriga no balcão, não tenho a menor preguiça e faço isso quantas vezes for preciso – eu não tenho tempo de pensar... (US 43 – E3).

A tenacidade da dirigente foi mais importante nos estágios de 1 a 4. Na opinião da proprietária-dirigente, dificuldade se supera com muito trabalho. O marido da dirigente destaca sua tenacidade no início do empreendimento por causa da quantidade excessiva de viagens para comprar (estágio 1). Outro exemplo de tenacidade foi o esforço para conquistar as marcas de reconhecimento nacional a partir do estágio 3, sobretudo a marca de moda feminina LLB no estágio 4.

Correr riscos também foi importante para o crescimento da empresa, especialmente nos estágios 4 e 5. Nos estágios de 1 a 3, a proprietária tinha medo, mas tinha a retaguarda da fonte de renda de seu marido médico. Ela afirma que o momento de maior insegurança na sua trajetória empresarial foi a ida para o *Shopping* por duas razões: o “contrato leonino” e a onda de fechamento de *shoppings* do interior (estágio 4). Outro momento de risco mencionado pela dirigente foi a abertura da *Maison*, por causa do porte da loja e do ponto de venda (estágio 5).

A influência positiva da experiência em compra e venda foi aumentando à medida que a empresa evoluía. Embora a experiência no comércio fosse boa, houve dificuldade para aquisição das marcas de peso no estágio 3 e para administrar a nova realidade enfrentada na loja do *Shopping*, sobretudo por causa do horário de funcionamento.

Experiência em gestão a proprietária foi adquirindo aos poucos, à medida que aumentava o quadro de funcionários e o número de lojas, tendo pouca contribuição desse fator para a continuidade da empresa até o estágio 3 do CV. A partir do estágio 4, a contribuição desse fator é de média importância, embora a proprietária afirme que mais acertou do que errou nas suas escolhas. Ela começou a entender verdadeiramente seu papel de administradora a partir do estágio 6.

As habilidades da proprietária-dirigente, sobretudo comprar e vender, impactaram positivamente sobre a continuidade da empresa desde o estágio 1. Seu bom gosto para comprar, o talento para moda e o atendimento diferenciado foram logo reconhecidos pelas clientes (estágios 1, 2), mesmo antes das marcas mais famosas (estágio 3). A filha-dirigente também é habilidosa para comprar e está substituindo sua mãe aos poucos (estágio 6).

O aprimoramento da habilidade de liderança influenciou mais positivamente a partir do estágio 5, com a chegada da filha-dirigente, que é formada em Psicologia e tem um olhar mais humanista. As interações sociais e a comunicação entre dirigentes, gerentes e vendedoras passaram a ser mais valorizadas pela direção na busca de maior comprometimento de todos para realização dos objetivos da empresa.

O apoio familiar contribuiu efetivamente para a continuidade da empresa, sobretudo nos estágios iniciais. O apoio financeiro (estágios 0, 1) proporcionou segurança à proprietária-dirigente. O apoio gerencial (estágios 2, 3, 4, 5) concentrou-se na área de TI e o apoio operacional (estágios 1, 2) teve muita importância na formação da carteira de clientes.

O quadro 24 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria dirigente nos estágios do ciclo de vida da empresa ‘B’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida						
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Dirigente	Características individuais	Visão	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Dedicação	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Média	Média
		Disposição	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Média	Média
		Tenacidade	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Média	Média
		Correr riscos	-	Baixo	Média	Média	Alta	Alta	Média
	Experiência	Setor	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta	Alta
		Gestão	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Média	Média
	Habilidades	Compras	Média	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Vendas	Média	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Moda	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Liderança	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Média	Média	Alta
	Apoio familiar	Financeiro	Alta	Alta	Alta	Média	Baixa	Baixa	Baixa
		Gerencial	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa
		Operacional	-	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

Quadro 24. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EB)

6.2.3.2 Fatores de continuidade da categoria empresa

Todos os fatores listados no quadro 25 tiveram alta importância para o desenvolvimento da empresa em algum momento do CV, exceto o *turnover* de funcionários.

A tecnologia contribuiu em todos os estágios para a continuidade da empresa. A TI foi eficaz e teve alta importância nos estágios 1, 2 e 6. Nos estágios de 3 a 5, a importância foi mediana. O controle de cada loja melhorou individualmente, mas faltava integração entre as lojas, gerando ineficiência. Outras contribuições da TI foram: suporte ao planejamento (estágios 3, 4, 5, 6) e agilidade na comunicação entre direção e gerentes de loja (estágio 6).

A inovação teve alta importância porque contribuiu para o desenvolvimento da empresa nos estágios de 2 a 6: aumentou a eficiência do atendimento ao cliente e o controle das lojas; melhorou o desempenho da empresa com a mudança de mercado e de marcas e melhoria dos atributos do produto oferecido ao cliente.

A estrutura organizacional deu sua contribuição para a continuidade da empresa. A baixa especialização do trabalho, tanto na direção como na operação, nos estágios de 1 a 3, foi necessária e importante para o desenvolvimento da empresa. Com o crescimento da empresa nos estágios 4 e 5, a baixa especialização gerou sobrecarga de trabalho para a dirigente e um pouco de falta de controle, embora a empresa continuasse crescendo. Com a contratação de especialistas para as áreas funcionais, no estágio 6, a empresa voltou aos trilhos, continuou lucrativa e está-se preparando para um crescimento sustentável em longo prazo, segundo afirmou a filha-dirigente.

A centralização das decisões mais importantes também trouxe bons resultados para a empresa em quase todos os estágios, sobretudo de 1 a 3. Nesses estágios, só a dirigente tinha a visão do negócio que almejava e era detentora das informações sobre a empresa e o ambiente, que ajudavam na tomada de decisão. Nesses estágios, a dirigente realizava o treinamento dos vendedores.

No estágio 4, a centralização de decisões gerenciais e operacionais apenas na proprietária-dirigente diminuiu a eficácia da empresa. A distribuição de autoridade entre mãe e filha-dirigente, no estágio 5, e a criação de um nível hierárquico entre direção e gerentes de loja, no estágio 6, aumentaram a rapidez das decisões e melhoraram o controle, sobrando mais tempo para que a proprietária-dirigente se dedicasse às atividades de planejamento e compra das coleções.

Os mecanismos de coordenação funcionaram melhor nos estágios de 1 a 3 e 6. Nos estágios 4 e 5, houve desvios de conduta de alguns funcionários, gerando um rodízio de parte da equipe de vendas nos estágios 5 e 6. Faltava comprometimento com a visão da empresa, afirmou a filha-dirigente.

A informação fluiu naturalmente em todas as direções, auxiliando a dirigente na tomada de decisão e os colaboradores na assimilação e cumprimento das metas estabelecidas até o estágio 3. Nos estágios 4 e 5, a empresa cresceu, e a comunicação face a face entre direção e colaboradores não estava tendo eficácia. A partir do estágio 6, foi introduzida a comunicação por e-mail e os problemas passaram a ser resolvidos mais rapidamente:

Ele pôs e-mail em todas as lojas e as lojas começaram a se comunicar por e-mail, que era algo que não tinha. Isso foi 2007/2008, a gente já tava bem atrasado num

certo sentido. Era tudo por telefone, ou tinha que esperar eu chegar para eu poder saber o que estava acontecendo, quando me achavam (US 18 – E2).

O planejamento estratégico contribuiu para a continuidade da empresa em todos os estágios. As escolhas da proprietária-dirigente foram sempre guiadas pela visão estratégica do negócio. A entrada no segmento de marcas exclusivas, a ida para o *Shopping* e a abertura da *Maison* são exemplos de estratégias que deram certo e que foram balizadas pela visão.

O planejamento operacional também deu sua contribuição ao crescimento da empresa. Em todos os estágios, a dirigente fez a lista de compras, aperfeiçoando esse planejamento a cada estágio. É o planejamento mais importante e a que a direção dedica mais tempo, pois envolve a escolha do *mix* de marcas da loja.

O planejamento financeiro resume-se no estabelecimento das metas de vendas (estágios 1, 2, 3, 4, 5). No estágio 6, o planejamento foi aperfeiçoado e mostra uma avaliação mais real dos lucros e prejuízos por meio da DRE, afirmou a filha-dirigente.

O planejamento de marketing começou a ser realizado no estágio 6 e trouxe bons resultados para a empresa. A filha-dirigente afirma que “antes era muito bagunçado” e não havia um planejamento da propaganda da empresa.

Os recursos de produção contribuíram para a continuidade da empresa. Até o estágio 3, o controle de estoque era eficaz e não havia estoque em excesso. Nos estágios 4 e 5, a empresa enfrentou problemas de furtos por causa do controle ineficaz do estoque. Nesses estágios, também havia algumas marcas que não vendiam mais e o estoque estava cheio. No estágio 6, o controle foi melhorado, e o estoque alcançou os níveis esperados pela direção da empresa.

A organização da loja e as instalações tiveram contribuição mais efetiva para o sucesso da empresa a partir do estágio 3. A proprietária-dirigente não mediu esforços para ter “uma loja bonita, bem arrumada e confortável para o cliente”. São atributos que seu público-alvo procurava no produto da empresa.

A boa gestão dos recursos financeiros contribuiu para o crescimento da empresa, que, no início, dependeu muito da família para financiar suas operações (estágios 1, 2). A partir do estágio 3, o faturamento aumentou, e a receita da própria empresa passou a ser a principal fonte de recursos. O prazo fornecido pelos fornecedores também foi uma importante fonte de recursos em todos os estágios. O banco foi importante na reforma da *Maison*, realizada no estágio 6.

O custo de manutenção baixo foi fundamental para o desenvolvimento da empresa, sobretudo no estágio 1 quando o capital de giro era limitado e a empresa ainda não tinha uma

carteira de clientes formada. A partir do estágio 4, o custo de manutenção subiu muito por causa da ida para o *Shopping* e por causa da exclusividade de algumas marcas, mas a empresa continuou crescendo e foi diluindo esse custo.

A disponibilidade de capital de giro a partir do estágio 2 deu tranquilidade e confiança à proprietária e consolidou a empresa no mercado. Mesmo com o aumento dos furtos nos estágios 4 e 5, a empresa nunca teve problemas para honrar seus compromissos.

Os recursos de marketing tiveram uma contribuição efetiva em todos os estágios da empresa. A identificação do mercado-alvo pela proprietária-dirigente, desde o estágio inicial, foi muito importante para definição dos benefícios do produto, do preço, do ponto de venda, da propaganda e das estratégias de venda.

A imagem de requinte que a empresa tem no mercado dificultou a conquista de novos clientes e tem exigido um “trabalho de corpo a corpo muito forte” de toda a equipe da empresa ‘B’ (estágios 3, 4, 5, 6).

Os benefícios do produto tiveram impacto positivo nos resultados da empresa. Nos estágios 1 e 2, a influência positiva é, sobretudo, do atendimento diferenciado realizado pela proprietária. A partir do estágio 3, além do atendimento, as marcas exclusivas impulsionaram a empresa. Nos estágios 4 e 5, surgiram algumas reclamações em relação ao atendimento ao cliente e ficou evidente que a equipe de venda não tinha a mesma visão da proprietária-dirigente quando realizava o atendimento. No estágio 6, com a mudança de grande parte da equipe de venda, o relacionamento com o cliente está mais próximo daquilo que as dirigentes definem como “atendimento ideal”, afirmou a filha-dirigente.

A estratégia de preço contribuiu mais efetivamente para o crescimento da empresa, a partir do estágio 3, com a conquista da primeira marca de peso. Com a conquista das marcas, a empresa passou a atender um segmento de mercado mais lucrativo, além de diminuir a concorrência. Até quando deparou com problemas de furto e no atendimento, a estratégia de preço foi adequada porque a empresa continuava crescendo e compensando as perdas (estágios 4 e 5).

Os pontos de venda escolhidos pela dirigente foram adequados e contribuíram para a continuidade da empresa ‘B’. A escolha foi baseada na visão estratégica da proprietária e também no seu *feeling*. A abertura de uma loja no *Shopping* (estágio 4) deu mais visibilidade à empresa e conquistou potenciais clientes da região central do Estado de São Paulo. No entanto, no estágio 6, a dirigente abriu e fechou uma loja em nove meses, em decorrência de uma escolha errada do ponto comercial:

Abri a loja e odiei, não é um lugar bom, as pessoas passam de carro e não enxergam; a loja que era em frente também vai fechar. É um lugar que tem banco e o povo não para, entra no estacionamento do banco e vai embora. O astral não era legal (US 74 – E7).

O marketing direto e a propaganda impactaram positivamente os resultados da empresa. O trabalho de corpo a corpo traz bons resultados e é realizado até hoje pela proprietária-dirigente. A propaganda evoluiu e foi ganhando mais abrangência a partir do estágio 2. No estágio 5, a comunicação falhou ao não explicar ao público, com a clareza necessária, as mudanças ocorridas na empresa; foi o início da dança das marcas promovido pelas dirigentes para reforçar a identidade da empresa ‘B’ como referência das melhores marcas em moda masculina e feminina. De acordo com a filha-dirigente, “a propaganda ficou mais eficiente e se tornou imprescindível” para a empresa no estágio 6. A empresa ampliou os canais de comunicação e passou a fazer propaganda nas redes sociais.

A estratégia de vendas internas e externas contribuiu para a continuidade da empresa. Em todos os estágios, a empresa levou produtos à casa das clientes. Essa estratégia ajuda muito a alcançar as metas de vendas, afirmou a ex-gerente.

Os recursos humanos têm contribuído para o desenvolvimento da empresa ‘B’, alcançando os resultados esperados pela direção da empresa. O perfil das funcionárias e gerentes para a área de vendas tem sido muito importante para o crescimento da empresa (estágios 2, 3, 4, 5, 6), pois um dos atributos do produto é o atendimento diferenciado. Dessa forma, até os gerentes de loja têm que ter habilidade em vendas, afirmou a ex-gerente. O estágio 6 foi marcado pela contratação dos especialistas funcionais, melhorando a gestão, sobretudo nas áreas de marketing e finanças.

O *turnover* não tem contribuído para a continuidade da empresa. A proprietária-dirigente afirma que é péssimo, pois gera desperdício de recursos: você treina, prepara e a pessoa não fica porque, no *Shopping*, pela carga de trabalho de domingo a domingo, é mais difícil trabalhar. Mesmo assim, a mudança na remuneração no estágio 6 e o aumento dos benefícios a partir do estágio 5 contribuíram para a diminuição da rotatividade de funcionários na loja do *Shopping* e para a valorização dos colaboradores. Além do mais, apesar do *turnover*, na opinião da proprietária-dirigente a comissão sobre as vendas foi um instrumento eficaz em todos os estágios para alcançar as metas estabelecidas pela direção.

O treinamento interno (estágios 1, 2, 3, 4, 5, 6) e externo (estágios 4, 5, 6) contribuiu para a continuidade da empresa, embora nos estágios 4 e 5 essa contribuição não tenha sido tão efetiva, gerando reclamações por parte de alguns clientes em relação ao atendimento. O

treinamento externo, além de aumentar o conhecimento, aumenta a satisfação dos funcionários, afirmou a ex-gerente:

A proprietária leva muitos funcionários para assistir ao desfile da coleção... Isso dá uma importância, uma valorização maior, porque as reuniões são muito pomposas e tem palestras... (US 62 – E4).

O quadro 25 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria empresa nos estágios do ciclo de vida da empresa ‘B’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida							
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
Empresa	Tecnologia	Recursos (TI)		-	Alta	Alta	Média	Média	Média	Alta
		Inovação		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Estrutura organizacional	Especialização		-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
		Centralização		-	Alta	Alta	Alta	Média	Baixa	Baixa
		Coordenação		-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
		Comunicação		-	Alta	Alta	Alta	Média	Baixa	Alta
	Planejamento	Estratégico		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Operacional		-	Média	Média	Média	Média	Média	Alta
	Recursos de produção/ Operações	Estoque	Controle	-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
			Quantidade	-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
		Organização da loja		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Instalações		-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
	Recursos financeiros	Fontes	Família	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
			Empresa	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
			Fornecedor	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
			Próprio	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
			Banco	-	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
		Custo de manutenção		-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Média
	Capital inicial e de giro		Baixa	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	
	Recursos de marketing	Mercado-alvo		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Imagem		-	Alta	Alta	Média	Média	Média	Média
		Produto		-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
		Preço		-	Média	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Ponto		-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Média
		Promoção		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Média	Alta
		Vendas		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Recursos humanos	Perfil		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Turnover		-	-	-	-	Baixa	Baixa	Baixa
		Remuneração		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Benefícios		-	-	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Alta
Treinamento		-	-	Alta	Alta	Média	Média	Alta		

Quadro 25. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EB)

6.2.3.3 Fatores de continuidade da categoria ambiente

Quatro fatores contribuíram para a continuidade da empresa: o comportamento dos clientes, a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a assessoria externa.

O relacionamento baseado na confiança e amizade sempre contribuiu para a continuidade da empresa, pois gera alto índice de fidelidade à marca e à empresa. As características do mercado favorecem os laços de amizade e a fidelidade.

A concorrência contribuiu para melhoria constante e liderança da empresa ‘B’ no mercado. A proprietária-dirigente afirma que a concorrência é “muito saudável” para que não haja acomodação. Nos estágios 2 e 3, a proprietária começou a migrar para um segmento mais lucrativo por causa da concorrência: o de exclusividade de marca. Nesse estágio, os concorrentes copiavam as ações da empresa, afirmou a dirigente. Nos estágios 4 e 5, a concorrência diminuiu, voltando a aumentar a partir do estágio 6. O aumento da concorrência nesse estágio levou as dirigentes a melhorar cada vez mais o atendimento e espaço físico das lojas e a selecionar criteriosamente o *mix* de marca e produtos:

Quando reformou a ‘EE’ (2012), a gente brincou e falou: estamos alguns passos à frente. Tem uma loja que abriu na ‘CB’ que é no nosso formato casa de 2005, agora a gente já mudou o nosso formato, layout e tudo, então deu mais um passo a frente. A gente tá sempre inovando (US 16 – E6).

Os fornecedores também influenciaram positivamente a continuidade da empresa ‘B’. A falta de crédito nos dois primeiros estágios dificultou um pouco a vida da empresa no início da atividade comercial.

O valor de compra mínimo exigido a partir do estágio 3 tem demandado esforço constante da equipe de vendas para não gerar excesso de estoque. Quando o estoque estava cheio e as metas de vendas não eram alcançadas, muitas vezes os vendedores tentavam a venda forçada, gerando reclamação por parte de alguns clientes (estágios 4, 5). Por outro lado, quando a empresa conseguia girar o estoque e vender todos os produtos comprados aumentava a lucratividade. A partir do estágio 6, no intuito de acabar com o excesso de estoque, as dirigentes descartaram a exclusividade de algumas marcas e o rendimento da empresa melhorou.

A dificuldade de acesso às marcas de peso retardou o melhor rendimento da empresa nos estágios 1 e 2. A partir do estágio 3, com a conquista da primeira marca forte, aumentou a facilidade de acesso e, conseqüentemente, contribuiu para o crescimento da empresa.

Embora o contrato com o *Shopping* seja “leonino”, a abertura de uma loja em *shopping* contribuiu efetivamente para o crescimento da empresa ‘B’, afirmou a ex-gerente. A

empresa aumentou sua fatia de mercado e ganhou visibilidade na região. A partir do segundo contrato de concessão do ponto, as condições foram mais favoráveis e diminuiu o custo da empresa, afirmou a proprietária-dirigente.

Houve contribuição dos assessores externos para o bom desempenho da empresa. A assessoria em arquitetura contribuiu desde o estágio 2 porque melhorou as instalações e organização da loja, proporcionando comodidade aos clientes. A assessoria em TI melhorou o controle de cada loja da empresa ‘B’, nos estágios de 3 a 5, e a integração das informações no estágio 6. A assessoria administrativa contribuiu para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico e avaliação dos investimentos de longo prazo (estágio 6). A assessoria em publicidade contribuiu mais efetivamente no estágio 6, afirmou a filha-dirigente. A manutenção das mídias sociais pela agência de publicidade tem melhorado a comunicação da empresa com seus clientes.

O quadro 26 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria ambiente nos estágios do ciclo de vida empresa ‘B’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida						
			(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ambiente	Clientes	Caracterização	-	Média	Alta	Alta	Média	Alta	Alta
		Fidelidade	-	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Concorrência		-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Média
	Fornecedores	Condições de pagamento	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
		Valor de compra	-	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Alta
		Acesso à marca	-	Baixa	Média	Alta	Alta	Alta	Alta
		Contrato	-	-	-	-	Média	Alta	Alta
	Assessoria externa		-	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Quadro 26. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EB)

6.3 A empresa C

O primeiro contato telefônico com a proprietária-dirigente (1) da empresa foi feito pelo orientador do doutorando. No dia 26 de março de 2012, na residência da dirigente, foi assinado o termo de concordância para participação na pesquisa e realizada a primeira entrevista. A segunda entrevista foi realizada no dia 10 de outubro de 2012 com as dirigentes 1 e 2. O orientador acompanhou o doutorando nas duas entrevistas, pois é conhecido da família de proprietárias da empresa.

6.3.1 Descrição da empresa

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

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

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

A empresa foi dirigida pelas três sem interferência dos maridos e tinha três funcionárias quando a loja era no *Shopping* e duas funcionárias nas lojas de rua. A estrutura era informal e a coordenação foi exercida por meio da supervisão direta.

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

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

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

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

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

Estágio 0 (2007): pré-abertura. Foi nesse período que as sócias decidiram abrir a empresa, apoiadas financeiramente pelos maridos e motivadas pela realização de objetivos pessoais e familiares. A empresa não foi criada para subsistência das proprietárias-dirigentes, mas, sobretudo, para busca da independência financeira em relação os maridos e de um estilo de

vida flexível. Mesmo tendo recebido orientação do SEBRAE de que a cidade não precisava de outra loja nesse segmento de mercado, as dirigentes resolveram abrir a empresa;

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

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

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

6.3.2 Especificidades da empresa C no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas do dirigente, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada a partir das mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.3.2.1 Especificidades do dirigente

As especificidades do dirigente da empresa 'C' são descritas a partir dedicação ao trabalho, atividades realizadas, experiência, habilidades, motivação para abertura e apoio familiar recebido durante a direção da empresa.

A dedicação das dirigentes ao trabalho foi em média de sete horas diárias após a abertura da empresa (estágios 1, 2, 3), a maior parte do tempo no período vespertino. A dirigente 3, responsável pelo financeiro, saiu do banco onde trabalhava para dedicar-se somente à empresa:

Normalmente, a gente ia à tarde porque as crianças estudavam, as três tinham filhos. Tinha dia que tinha o fornecedor ia de manhã, então, a gente se organizava pra ir, mas todo dia a gente tava lá. Dava umas sete horas por dia (US 5/11 – E2).

As dirigentes realizaram, predominantemente, atividades operacionais: visita ao *Shopping* e preparação da loja para abertura; contato com os representantes antes da abertura; compra e venda; manutenção da página da loja na rede social Orkut; cadastro, lançamento e conferência do estoque; arrumação da vitrine; entrega e busca de sacolas na casa das clientes; atividades de escritório e controle financeiro. As dirigentes também realizaram as atividades gerenciais de liderança e treinamento:

A gente vendia também. Normalmente, a gente deixava mais elas vendedoras, porque elas queriam a comissão. No final de ano a gente acabava ajudando (US 7 – E2). A dirigente 2 cuidava mais da parte de informática. A dirigente 3 ficou mais no financeiro e a gente (dirigentes 1 e 2) cuidava mais da parte de funcionário, compra, fornecedor e relacionamento com o cliente, mais na parte do andamento da loja (US 8 – E2). Era a gente que treinava as funcionárias (US 9 – E2).

Nenhuma das dirigentes tinha experiência no setor de varejo de roupa infantil (estágio 0):

Nenhuma das três tinha tido comércio... Fomos tudo no embaló (US 31/32 – E1). Fica difícil porque você começa a comprar sem jogo de cintura, sem experiência de comércio. Você vai lá e compra uma 'leg rosa', números 2, 4, 6, 8 e 10. Aí chega alguém e fala: nossa! Você não comprou a 'leg rosa' 12. Eu queria tanto a 12. Então, você pensa: eu vou comprar tudo. Só que às vezes você morre com as outras todas que ninguém comprou (US 68/69 – E2).

A falta de experiência no comércio gerou excesso de estoque, medo de perder a marca, recebimento de mercadoria fora do prazo, entre outros problemas que afetaram negativamente o desempenho da empresa (estágios 1/2):

Depois você vai aprendendo e vê com quem tem mais experiência em comércio que elas devolvem tudo, não vendeu manda de volta. Chegou atrasado, manda de volta. A gente não fazia isso dado à inexperiência da gente... (US 31 – E2).

Os fornecedores aproveitavam-se da inexperiência das dirigentes para pressionar e efetuar vendas além da necessidade da empresa (estágios 1/2):

Hoje eu converso com uma amiga que tem loja e o fornecedor fala pra ela: você tem que comprar 20 mil, senão eu vou ter que abrir outra. Ela fala pra ele: então, abre mais duas. Na época a gente não tinha essa saída, a gente se apavorava, vai perder a marca... Só que até você descobrir isso é difícil (US 71/82 – E1).

Faltou habilidade em finanças para as dirigentes (todos os estágios), embora a dirigente 3 possuísse experiência no setor bancário. O *software* de gestão informava o faturamento diário e mensal, mas as dirigentes não sabiam se o montante era suficiente para pagar todas as despesas e realizar novas compras. A empresa não tinha fluxo de caixa, afirmou a dirigente 2:

Na realidade, como a gente nunca trabalhou no financeiro, a gente imaginava que quem cuidava do financeiro saberia fazer isso... Vendia 40 mil, mas quanto eu tinha de conta pra pagar? Será que esses 40 mil era suficiente ou precisava vender 80? Isso tudo a gente não tinha... Tinha só o que vendia no mês (US 93/94 – E2).

Também faltava habilidade para comprar e negociar (estágio 1/2). A dirigente 1 considerava-se inabilitada para comprar sozinha. Por essa razão, as dirigentes 1 e 2 participavam da atividade de compra. Mesmo assim, foram aprendendo a comprar e negociar com o tempo (estágio 3):

Tem que ter muita habilidade para comprar, eu sou meio compulsiva para comprar. Eu não podia ficar nessa parte. Compra a gente fazia em duas, porque é muito difícil fazer sozinha (US 60/63 – E1).

Muitas vezes compramos além da necessidade. Tanto é que no primeiro ano de loja a gente comprou um valor pro verão e no inverno a gente repetiu o mesmo valor. E o inverno é um mês, às vezes pega 15 dias de muito frio (US 29 – E2).

A dirigente 2 era habilidosa com informática e realizava todo serviço relacionado à área: do cadastro de mercadorias ao relacionamento com o cliente.

As dirigentes abriram a empresa por motivos pessoais e familiares (todos os estágios). O objetivo era adquirir independência financeira e ter um estilo de vida flexível. A dirigente 1 considerava o comércio uma delícia e sente falta da loja até os dias atuais. A loja de roupa infantil era uma realização pessoal para ela:

Pra ter um negócio pra gente trabalhar, ter alguma coisa nossa. A ideia que se tem pra ter um negócio próprio é que não vai depender de ninguém (US 17/19 – E2).

Os motivos familiares também contribuíram para a abertura e manutenção da loja de roupa infantil. As três sócias estavam com filhos pequenos e na mesma idade no ano de 2007:

Nós resolvemos, eu, a minha irmã e mais uma amiga abrir uma loja de roupa infantil. Isso foi porque a gente estava todas com filho pequeno. Ah! Vai ser legal, vamos tentar... E fomos tudo no embalo (US 1/32 – E1).

Da família, as proprietárias-dirigentes receberam apoio financeiro e gerencial antes da abertura da loja e apoio gerencial para decidir sobre o futuro da loja no último estágio. Os maridos das sócias forneceram o capital para abertura da empresa (estágio 0) e participaram da reunião que decidiu sobre a venda da empresa (estágio 3):

Cada um dos maridos investiu um pouco e aí nós abrimos (US 66 – E2).

No estágio 0 (zero), a sogra e o sogro da dirigente 1, experientes no comércio, aconselharam e forneceram informações sobre o comércio da região de São Carlos:

Ela chegou a falar: pensa bem, o comércio tá ruim...Aí meu marido foi falar com o pai dele e ele disse: é só quebrando a cabeça que a gente aprende. Deixa quebrar a cabeça é só assim que aprende. E não deu outra (US 33/34 – E2).

As dirigentes não receberam apoio gerencial da família durante os estágios 1 e 2 por falta de interesse delas:

No começo, a gente falou: os maridos não podem entrar. Senão ficava três mulheres mais três maridos. Mas, no final foi ruim, a gente poderia ter usado o conhecimento dele(marido da dirigente 3)... Ele tinha uma visão muito boa porque trabalhava numa empresa grande com funcionários (US 97 – E2).

O quadro 53 (Apêndice D) sintetiza as especificidades das dirigentes da empresa 'C'.

6.3.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve especificidades da empresa 'C' quanto a: tecnologia de informação, estrutura organizacional, planejamento e recursos empresariais: de produção, financeiros, marketing e humanos.

A tecnologia de informação subsidiava as operações, a atividade de controle e o relacionamento com o cliente. O sistema possibilitava: controle de estoque, relatório do faturamento diário, discriminação das entradas e saídas do caixa e vendas com utilização de código de barra nas roupas (estágios 1/2/3):

A hora que terminava a coleção você imprime o que sobrou de estoque. Quando chegava mercadoria a gente cadastrava a mercadoria e dava a entrada. Depois você vendia e todo final do dia ele dava o faturamento daquele dia. O que era cartão de débito, cartão de crédito, o que era crediário, consignação, saía tudo discriminadinho...Tudo que entrava e tudo que saía (US 64/73/74 – E1).

Usava código de barra. As vendas eram feitas todas por leitura, aí já saía no sistema e no final do dia fechava o caixa (US 16 – E2).

A divisão do trabalho era bem definida entre as dirigentes e funcionárias em todos os estágios. As dirigentes responsabilizavam-se pela compra, informática e finanças da empresa; as funcionárias realizavam as atividades de venda e organização da loja:

Elas (funcionárias) só cuidavam daquela parte ali: clientes, vendas e arrumar a loja. Aí nós três, as três sócias: uma ficava no financeiro porque foi gerente de banco (dirigente 3)... Eu e minha irmã (dirigentes 1/2) ficava na parte de compra e vitrine da loja (US 2/3 – E2).

As três dirigentes tomavam as principais decisões em conjunto, como a abertura da *outlet*. Decisões relacionadas à aplicação de recursos financeiros, como compra de mercadorias, necessitavam da presença de pelo menos duas dirigentes. Decisões relativas à área de atuação podiam ser tomadas pela dirigente responsável pela atividade, como a promoção utilizando mídia social (estágios 1/2/3):

A *outlet* nós três decidimos... Na loja ela (dirigente 3) podia tomar decisão, de dinheiro precisava da gente, tinha que ter duas assinaturas (US 99/100 – E2).

No estágio 3, os maridos das proprietárias-dirigentes participaram da decisão pela venda da empresa no ano de 2011.

A supervisão direta ocorreu em todos os estágios; o contato entre direção e funcionárias era informal e ocorria a todo momento na loja. A comunicação entre as dirigentes não era boa (estágios 1, 2, 3), pois havia uma divisão compartimentada de trabalho entre elas:

A que ficou com parte financeira meio que se ofendia se você pedisse explicação de alguma coisa. Então, isso foi uma coisa errada desde o começo... (US 46 – E1).

A ineficácia da comunicação gerou excesso de compra e estoque por falta de informações sobre a situação financeira da empresa (estágios 1, 2, 3):

A que cuidava do financeiro, coitada, como sócia ela não soube breicar, né. A gente comprava, é ótimo comprar. Ela tinha que ter tido pulso e falar: não vai comprar nada...(US 77 – E2).

Embora a dirigente afirme que “abriu a loja no embalo e sem fazer pesquisa”, isso não significa que elas nunca pararam para refletir sobre a empresa e seu futuro. Elas sempre conversavam sobre a empresa e pensavam no futuro, mas nada por escrito. O desejo era ter a loja mais bonita da cidade e as melhores marcas de roupa infantil:

Planejamento escrito não tinha (US 91 – E2).

O planejamento estratégico informal, embora superficial, ocorreu em todos os estágios da empresa. As dirigentes conversavam e tomavam decisões normalmente em reuniões entre

elas (estágios 0,1, 2, 3), com o assessor externo (estágios 0, 2, 3) e/ou com a família (estágios 0, 3):

O assessor que ajudou a gente chamou todos os maridos e falou: se vocês quiserem investir mais para tentar mais tempo, tudo bem... Nós conversamos com os maridos e optaram que era melhor vender... (US 13/44 – E1).

As dirigentes compravam nas duas principais lojas de roupa infantil da cidade de São Carlos (estágio 0), uma das quais tinha 30 anos de mercado e não trabalhava com roupa de marca. As dirigentes abriram a loja e optaram por trabalhar com roupa de marca e atender a outro nicho de mercado (estágio 1):

A gente quis atingir outro público diferente... Ela trabalhava com o popular, então vamos trabalhar com marca (US 58 – E2).

As principais decisões estratégicas foram: definição da matriz produto-mercado (estágio 0); abertura da primeira loja no shopping (estágio 1); abertura da segunda loja (*outlet*) na rua (estágio 2); abertura da terceira loja na rua (estágio 3); fechamento de duas lojas (do *Shopping* e *outlet*) (estágio 3), mudança de produto (estágio 3) e venda da loja (estágio 3):

Na crise a gente ficou no *Shopping* e abriu uma *outlet* (US 43 – E2).

O planejamento operacional também foi informal. No estágio 0, que durou quatro meses, as sócias prepararam a abertura da loja. Visitaram o *Shopping*, compraram o ponto, fizeram pedido, escolheram os fornecedores e foram à gráfica e ao contador:

Começou em junho que era coleção de inverno. Aí nós começamos a entrar em contato com as fábricas e fazer pedido pra começar a receber em setembro. Você vai atrás de logo, gráfica, contador e local que vai montar a loja (US 21 – E1).

As sócias também compravam por impulso, sem planejamento (estágios 1, 2) e não paravam para analisar a saúde financeira da empresa, comparar receita e despesa ou elaborar um fluxo de caixa (todos os estágios):

Comprava no impulso. Vai aparecendo representantes e eles vão batendo na tua loja, vão batendo, ah! Isso tem preço bom, tem não sei o quê (US 53 – E1).

Como a gente era nova e inexperiente não parava para avaliar. Vendia 40 mil, mas quanto eu tinha de conta pra pagar? Será que esses 40 mil era suficiente ou precisava vender 80? Isso tudo a gente não tinha, uma falha do nosso financeiro (US 93 – E2).

Depois da contratação de assessoria externa em 2010 (estágio 2), as sócias passaram a observar qual marca vendia ou ficava encalhada, discutir sobre o custo e preço e peculiaridades da roupa infantil e planejar formas de promoção. O cálculo de preço da roupa era feito pelo assessor externo contratado pela empresa:

O moço que começou a fazer pra gente os cálculos e pra jogar uma margem de lucro pra cobrir isso a roupa ficava muito cara. Na porcentagem você tem que pôr a

vendedora, o aluguel, a embalagem, a sacola, a transportadora, a taxa de 3% do cartão (US 68 – E1).

O controle do estoque foi informatizado desde o estágio 1, embora ao final de cada coleção a dirigente 1 contasse o que sobrou manualmente:

A hora que terminava a coleção você imprime o que sobrou de estoque. O que vendeu tava dado baixa e o que sobrou eu passava com a vendedora para fazer contagem (US 64 – E1).

As empresárias adquiriram uma grande quantidade de estoque e de marcas, forçadas pelas exigências dos fornecedores, pela inabilidade para comprar ou por falta de planejamento (estágios 1, 2). Ao final do estágio 1, a loja já tinha 15 marcas e um “estoque monstruoso”, afirmou a dirigente 1; não cabia nos 40m² de espaço da loja. Como havia um giro de mercadoria grande no primeiro ano da loja (estágio 1) e a receita era suficiente para pagar as contas, o excesso de estoque passou despercebido pelas dirigentes. No final do estágio 2, a assessoria externa iniciou o processo de seleção das marcas e, a partir do estágio 3, a quantidade de estoque passou a ser adequada:

Erramos porque pegamos muitas marcas de roupa...Eu cheguei a ter 32 marcas e no final a gente tava com 5, 6 marcas... Tinha marca que eu lembro que trabalhei que tinha cinco coleções no ano. Você vai fazendo muito estoque, vai fazendo, né. É uma experiência que não dá (US 10/52/57 – E1).

Os recursos financeiros referem-se às fontes de financiamento e capital de giro. A abertura da loja foi financiada com capital dos maridos das proprietárias em partes iguais. No estágio 1, a loja capitalizou-se com recursos próprios e de fornecedores. A partir do estágio 2, passou a recorrer aos bancos para levantar capital de giro, conseguir limite no cheque especial e financiar reforma da nova loja de rua no estágio 2 (PROGER do Banco do Brasil).

O investimento inicial foi suficiente para os preparativos de abertura e durante o primeiro ano de operação da loja (estágios 0, 1). As dirigentes estavam preparadas para investir durante seis meses, mas não foi necessário:

Logo que nós abrimos, em outubro, a loja começou a ter um faturamento muito bom e nós não fizemos mais nenhum investimento na loja. Nós pensamos que ia ter um investimento inicial e depois para manter pelo menos uns seis meses de loja aberta, mas já foi muito bom e nós nem chegamos a investir mais (US 24 – E1).

Mesmo no estágio 1, quando a loja ia bem, as dirigentes nem sempre conseguiam tirar o pró-labore em dinheiro, afirmou a dirigente. O pró-labore era retirado em roupas ou em presentes:

Na verdade a loja com três pessoas fica difícil, porque são três pró-labores. Se fosse ver teria que ficar só nós três até conseguir que a loja se estabilizasse. Até tentamos

no começo, mas tem mês que não dá para tirar. Aí no final a gente começou a pegar a preço de custo porque eram seis crianças. É muita coisa (US 20/21 – E2).

A partir do segundo ano de operação (estágio 2), o faturamento caiu e a loja começou a ter insuficiência de capital. O custo de manutenção da loja no *Shopping* era muito alto, não só em razão do aluguel, mas também porque demandava um número maior de funcionárias. No mês de dezembro, o custo é ainda maior: o aluguel dobra de preço e há as horas-extras das funcionárias. Os lojistas também pagam as promoções realizadas pelo *Shopping*:

Logo depois da crise a gente começou a levantar dinheiro, capital de giro... (US 112 – E2). Aí ficou difícil porque o shopping é muito caro. O aluguel é muito caro. Você tem que ter um número maior de funcionários porque a carga horária é maior, sábado, domingo e feriado (US 8 – E1). O carro que eles estão sorteando no natal é a gente que paga (US 105 – E2).

No final do estágio 2, as dirigentes pagavam três aluguéis, mas apenas duas lojas estavam abertas. A terceira loja estava com a reforma atrasada, impedindo o fechamento das outras duas (*Shopping* e *outlet*), disse a dirigente 1.

No estágio 3, o capital gerado pela própria empresa continuava insuficiente para honrar todas as despesas; o faturamento não aumentava, apesar das promoções realizadas e do controle adequado do estoque pelas empresárias. Como disse a sócia 1: “tem que vender hoje para pagar amanhã”. Para não onerar ainda mais a loja, o pró-labore retirado em roupas era a preço de custo, diferentemente dos dois estágios anteriores, em que era sem ônus para a direção:

As vendas estavam muito baixas. O que estava vendendo não tava dando para pagar fornecedor, aluguel, funcionário, não tava dando (US 43 – E1).

Os recursos de marketing estão relacionados às características do mercado-alvo, produto, preço, promoção e vendas. As empresárias optaram por atender a classe social da qual elas fazem parte, mas, com o passar do tempo, verificaram que é difícil trabalhar no segmento de roupa infantil (estágios 2, 3). A dirigente 1 destacou que a criança depende da mãe para comprar e que às vezes é mais fácil agradar a criança do que a mãe:

É mais difícil trabalhar com a classe A e B... (US 50 – E1)

A criança não vai sem a mãe, ela não tem como ir sozinha...Tinha mães que não podia nem oferecer pirulito, não deixa dar doce... Às vezes, é mais difícil a mãe do que a própria criança. Tinha vendedora que ia brincar com a criança e falava alguma coisa errado. Nossa!... É complicado, o público (US 76/79).

O produto oferecido pelas empresárias tinha algumas peculiaridades: mesmo custo da roupa de adulto; caía em desuso rapidamente; e a loja não podia trabalhar com a mesma margem de lucro da roupa de adulto porque não vendia (estágios 2, 3):

Em termos de valor é a mesma coisa, só que ninguém quer pagar porque a criança vai perder a roupa...Aí é que vem as dificuldades da roupa infantil, você não pode trabalhar com a mesma porcentagem da roupa de adulto... (US 15/16 – E1).

O principal benefício do produto oferecido pela loja era a marca. Havia preocupação com o atendimento de forma a agradar mães e filhos, e a mãe podia levar a roupa para a criança experimentar em casa (estágios 1/2/3):

Eu acho que as pessoas iam muito por causa da marca... (US 89 – E2).

A gente fazia de tudo para agradar a mãe agradando o filho. Porque se você agrada o filho, conseqüentemente você está agradando a mãe ou o pai... (US 78 – E1).

A estratégia de preço implementada foi a mesma, antes e depois da crise financeira, quando houve uma queda acentuada nas vendas (estágios 1, 2, 3). Depois da crise, a margem de lucro desejada encarecia ainda mais o produto e não vendia:

A gente fazia a mesma coisa, sempre trabalhou com a mesma porcentagem de vendas. Eu acho que é porque caiu as vendas mesmo. Uma queda muito alta das vendas (US 80 – E2).

A loja promoveu o produto nas redes sociais (estágios 2, 3) e no próprio ponto de venda de diversas maneiras: desfile em parceria com *buffet* infantil, *outdoor*, festa no dia das crianças com cama elástica e pipoqueiro, entre outras atividades (estágio 3). Na loja do *Shopping*, a promoção era coletiva e regulamentada (estágios 1, 2):

Agora na rua deu para colocar cama elástica, colocamos pipoqueiro na porta... Fizemos desfile para a criançada em parceria com o *buffet* infantil... Tudo que você imaginar nós fizemos. A gente fez *outdoor* na cidade inteira convidando as crianças para sair, tinha fila de espera (US 72/80 – E1).

Só o que o shopping definia. Só a programação deles. É uma promoção da Rede Iguatemi, então a gente entra na promoção porque é aquela semana...(US 103 – E2).

A empresa utilizava a mídia eletrônica social Orkut para se relacionar com a clientela e divulgar seus produtos. As crianças visitavam o Orkut para ver as fotos de desfiles e das novas coleções (estágios 2, 3):

No primeiro ano não tinha Orkut, só no segundo ano. Chegava a roupa a gente fotografava e jogava no Orkut. Fotos de desfile, fotos da coleção que as empresas mandavam em CD. A meninada entrava, via e pedia a mãe para comprar, essa era a função do Orkut. Divulgação (US 15 – E2).

As vendedoras telefonavam para as clientes, ofereciam algum produto e levavam as sacolas de roupa (todos os estágios) na casa das clientes, que ficavam felizes com a comodidade. No estágio 3, quando já estava decidida a venda da loja, as empresárias optaram pela estratégia de liquidação:

Nós tentamos tudo que possa imaginar. As vendedoras ligavam, a gente levava e depois buscava a roupa (US 71 – E1).

No começo do ano de 2011 a gente resolveu que ia vender a loja da Quinze... Então, nós ficamos 2011 liquidando tudo que a gente tinha até no meio do ano para ela pegar a coleção nova (US 40 – E1).

Os recursos humanos referem-se ao perfil das vendedoras. De acordo com a empresária, a empresa precisou contratar vendedoras “com cara de mãe ou tia”, contrariando o perfil de funcionários jovens do shopping. Foi preciso também adotar uniforme para não causar constrangimentos aos pais das crianças. Vendedoras jovens usam calça muito justa e blusa mais curta, disse a entrevistada:

A mesma coisa, as vendedoras. Eu tive vendedoras bonitas que não deu certo, a mãe enciumava que o pai estava olhando para a moça bonita. Então, eu precisava pegar mais com cara de mãe, de tiazinha, tem isso também... Então tem que usar o uniforme porque você não pode agredir a mãe e o pai... (US 77/78 – E1).

O quadro 54 (Apêndice D) descreve as especificidades da empresa ‘C’.

6.3.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve especificidades do ambiente da empresa ‘C’, caracterizado a partir dos clientes, concorrentes, fornecedores, condições econômicas, carga tributária, ajuda de profissionais externos, financiamento e quantidade de furtos na empresa.

Depois da abertura da loja, as proprietárias-dirigentes perceberam que é mais difícil trabalhar com as classes A e B por três razões (estágios 1, 2, 3): a primeira é que os potenciais clientes viajam muito e compram fora da cidade. A segunda razão é que as pessoas têm o costume de comprar no comércio de rua e o *Shopping* é fraquinho, tem poucos atrativos, disse a dirigente 1. A dirigente veio de uma cidade onde as classes A e B preferem comprar no *Shopping Center*:

As pessoas que tem um nível social melhor (classe A e B) viajam muito, Ribeirão, São Paulo, exterior, vão nos Estados Unidos como se fosse ali... (US 50 – E1).
Piorou com essa facilidade de ir para os Estados Unidos; numa blusinha você paga 10 dólares. Aqui você vai pagar 100 reais... (US 90 – E2).

Aqui em São Carlos o *Shopping* é bem fraquinho... Não sei se é porque eu vim de Ribeirão, lá é tudo *shopping*... (US 49 – E1).

A terceira razão está relacionada ao nível educacional e nível de consumo das pessoas. Na opinião da dirigente 2, quanto maior o nível educacional, menor o nível de consumo com produtos supérfluos ou de luxo:

Eu acho que esse pessoal que estuda muito, mestrado e doutorado, eles têm outro foco. Eles têm um foco diferente, são pessoas mais centradas, mais equilibradas para gastar, não são extremamente consumistas. Eles vivem bem, mas não são de gastar com luxo (US 50 – E2).

Como mães, as sócias tinham noção das lojas concorrentes, pois frequentavam essas lojas para comprar roupa para seus filhos (estágio zero):

Como mãe a gente frequentava muito essas lojas. Pra você ter uma ideia, a gente comprava o popular numa loja e uma roupa mais chique na outra, que é uma loja que já tem mais de dez anos (US 59 – E2).

Antes da abertura do empreendimento, as dirigentes visitaram o *Shopping* e perceberam que existia apenas uma loja de roupa infantil. Por essa razão, abriram a loja no *Shopping*. A concorrente do *Shopping* fechou em 2007 (estágio 1):

Aí nós fomos ao shopping e olhamos como funcionava tudo e resolvermos abrir lá porque só tinha uma loja de roupa infantil (US 2 – E1). Logo que nós abrimos, no primeiro ano ela fechou. Ficou só nós e depois nós paramos (US 56 – E2).

A concorrência aumentou nos estágios 2 e 3 porque cresceu o número de empresas de pequeno e grande porte que vendiam uma roupa “legal” para criança a um preço acessível. Na opinião da proprietária-dirigente 2, não tem como concorrer com a grande empresa:

Na cidade também não tinha muito, tinha duas lojas. Depois que nós abrimos abriu um monte (US 54 – E2). Tinha a PERNAMBUCANAS e depois veio a C & A. A concorrência foi aumentando com o passar dos anos (US 63 – E2).

Você vai numa rede grande, uma calça jeans legal, bonitinha pra uma criança, que perde daqui seis meses é R\$49,50. Era o que eu pagava de custo. Como que eu concorro com uma empresa dessas? Você não concorre...(US 36 – E2).

As dirigentes compravam dos representantes das fábricas, a maioria do sul do país. Os representantes normalmente vendiam mais de uma marca e exigiam um valor mínimo de compra para manter a exclusividade da marca (estágios 1, 2, 3). Se não comprasse a quantidade mínima, a marca era passada para a concorrência. A pressão dos fornecedores é imensa e proporcional à demanda da marca pelos lojistas. Eles se aproveitavam da inexperiência das duas dirigentes (1, 2), que tinham medo de perder a marca:

Os representantes exigiam quantidade mínima. Para eles segurarem a marca eles exigem um valor, para eles não venderem pra outra... Você fica meio na mão do representante e tem representante que vende cinco marcas... (US 51/59 – E1).

No primeiro ano de atividade da loja, as condições econômicas estavam favoráveis e as empresárias estavam satisfeitas com o desempenho da empresa. A partir do segundo ano

(estágio 2), tudo mudou com a crise financeira. Houve uma queda geral no faturamento do comércio e não melhorou nem no período de natal:

O primeiro ano foi muito bom, o comércio estava indo legal e a loja também. No segundo ano veio a tal crise dos Estados Unidos e as vendas despencaram... Todo mundo falava: aqui no Brasil não vai afetar nada. Mas, caiu mais da metade do faturamento. Naquele natal não teve nada a mais de faturamento (US 5/7/29 – E1).
Nós ficamos 2009 inteiro vendendo pouco, porque ninguém comprava. Era impressionante, impressionante (US 27 – E2).

Em São Carlos, houve muito desemprego à época da crise (estágio 2): as fábricas dispensavam de “batalhão”, como afirmou a dirigente entrevistada.

A dirigente também afirmou que o imposto encarece a roupa infantil. Por causa da mudança de Estado, a carga tributária aumenta muito o custo da mercadoria e depois é difícil repassar ao consumidor por causa da natureza do produto vendido pela loja:

Quase 80% das marcas são do Sul. Por causa da mudança de Estado tudo tem que fazer nota, nós até chegamos a pegar por meia nota, as fábricas mandavam pra gente por meia nota... (US 67 – E1). É difícil lidar com essa alta carga de imposto que a gente tem... (US 88 – E2).

A empresa também contou com assessoria externa nos estágios 0, 2, 3. No estágio 0, a dirigente 2 procurou o SEBRAE e foi orientada a não abrir uma loja de roupa infantil para as classes A e B, pois São Carlos não precisava de outra loja para atender esse segmento de mercado. Mas as sócias não levaram em conta a orientação e abriram a loja:

Eu conversei com uma pessoa do SEBRAE e ela falou que o setor de comércio aqui era difícil. Nós montamos uma loja que ela falou que não precisava (US 52/53 – E2).

Quando estourou a crise financeira, a loja contratou um consultor (estágio 2) e ele sugeriu que as sócias saíssem do *Shopping*, mas elas não aceitaram a opinião e demitiram o consultor:

Na época a gente chamou uma pessoa pra olhar... Ele foi, avaliou e falou: sai do shopping antes que vocês se enrolem. Aí nós não aceitamos porque a gente não queria sair do shopping. Devia ter feito isso na época (US 44 – E2).

Em seguida, contrataram outro consultor, que ficou assessorando as sócias no estágio 2. As principais ações do consultor foram orientar o cálculo do custo da mercadoria e do preço de venda e diagnosticar o excesso de estoque e marcas que a empresa possuía:

Aí nós contratamos outro consultor que ficou auxiliando a gente uns dois anos (US 45 – E2).

No estágio 3, quando a empresa já estava bem endividada, as sócias recontrataram o consultor que tinha sugerido o encerramento da loja no *Shopping* no início do estágio 2. O consultor mediou a reunião com o marido das empresárias para decidir sobre o futuro da empresa: recapitalizar ou vender a empresa para pagar as dívidas:

Aí quando foi pra encerrar mesmo, nós chamamos o primeiro consultor. Nós chamamos ele de volta e ele falou: para, senão vocês vão fazer dívida (US 46 – E2).

A empresa recorreu a três formas de financiamento oferecidas pelo banco: capital de giro e cheque especial para quitar as contas do dia a dia (estágios 2, 3) e PROGER para financiar a reforma da nova loja da XV (estágio 2). Como era fácil conseguir limite no cheque especial e a taxa de juro era alta, a empresa endividou-se cada vez mais e ficou dependente do banco:

Empréstimo é muito fácil. Você começa a pegar dinheiro e depois você não consegue pagar (US 64 – E2).O volume de cheque é alto, eles não te dão limite de cinco mil, porque cinco mil pra loja não é nada. Eles te dão 50, 70 mil e o juro do cheque especial é alto (US 115/116 – E2).

Nós pegamos 100 mil de PROGER pra reformar a loja da XV.O juro do PROGER do Banco do Brasil é muito bom. A gente tem um ano de carência, e depois de um ano começa a pagar juro de 1% (US 109/114 – E2).

No último estágio, a loja foi furtada três vezes, e as sócias ficaram desanimadas com a situação:

Uma coisa que a gente desanimou no final foi que entrou ladrão três vezes na loja... Roubaram roupa, televisão e estouraram todos os vidros ali da frente... Isso foi logo na primeira semana que abriu, a primeira vez que entraram. Isso desgastou muito também, levaram toda a coleção (US 66 – E1).

O quadro 55 (Apêndice D) descreve as especificidades do ambiente da empresa ‘C’.

6.3.3 Importância dos fatores de mortalidade nos estágios do ciclo de vida

Esta seção examina as “especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente”, descritas na seção anterior, e identifica a importância de cada fator dessas categorias no encerramento da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do ciclo de vida. A intensidade (baixa, média, alta) dos fatores nos estágios de desenvolvimento foi extraída da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.3.3.1 Fatores de mortalidade da categoria “dirigente”

Cinco fatores relacionados às dirigentes contribuíram para o encerramento da empresa: características individuais (dedicação em tempo parcial e foco nas atividades operacionais),

inexperiência das sócias (comércio/gestão), inabilidades (finanças, compras e negociação), motivação para abertura e manutenção da empresa e apoio familiar à venda da empresa.

Faltou dedicação das dirigentes à empresa, sobretudo no estágio 2, quando a loja era no *Shopping* e a empresa tinha uma *outlet* na rua. O *Shopping* funciona de domingo a domingo, 12 horas por dia, e as dirigentes trabalhavam em média apenas 7 horas por dia, mesmo com o faturamento em queda. A própria dirigente 2 reconheceu a necessidade de trabalhar muito mais com o “negócio próprio” do que nos tempos em que era funcionária.

O foco apenas nas atividades operacionais também contribuiu para o desempenho abaixo do esperado e venda da loja (todos os estágios). As proprietárias-dirigentes não planejavam as compras e nem analisavam o desempenho da empresa corretamente.

A falta de experiência das dirigentes no setor de varejo de roupa infantil contribuiu negativamente desde o estágio 0, acentuando-se no estágio 2, quando houve uma queda marcante no faturamento da loja. A falta de experiência revelou-se, sobretudo, no desconhecimento da natureza do produto e das características do mercado-alvo e no relacionamento com fornecedores e clientes. As dirigentes se autoenganaram nesse quesito ao suporem que comprar roupas para os filhos é uma experiência suficiente para empreender no ramo. A experiência da dirigente 3 em gestão no setor bancário foi insuficiente para alcançar bons resultados na gestão financeira de uma empresa comercial.

As sócias reconhecem o impacto negativo da inexperiência e o quão inocentes foram no relacionamento com os fornecedores (estágios 1, 2):

Mais importante para o mau desempenho foi à inexperiência... As que são bem-sucedidas começaram ali como vendedora e tiveram toda uma bagagem de vendas para saber como negociar...Você monta um negócio só pondo coisa boa, mas nunca trabalhou com nada, então não suporta a pressão (US 70/72 – E2).

No primeiro ano da loja lá no shopping, o representante de venda saiu da loja e eu saí atrás dele porque eu estava atrasada. A gente tinha comprado muito... Ele já saiu falando no celular e eu atrás dele escutando tudo: arrebentei, fiz uma grande venda. Ele super feliz e eu atrás dele achando que tava ótimo. Eu tonta também, dando risada, nossa como ele gosta da nossa loja (US 126 – E2).

A inabilidade das dirigentes para comprar e negociar, aliada às exigências dos fornecedores e à sagacidade dos representantes para vender, sempre resultava em excesso de estoque e compra de roupas que não vendiam (estágios 1, 2). Após três anos de empresa, as dirigentes aprenderam a comprar e a negociar, mas a empresa já tinha contraído dívidas com fornecedores e cheque especial (estágio 3):

Uma vez nós compramos biquíni e eles mandaram tudo duplicado... A sorte foi que ele mandou meia nota. Aí nós ligamos e falamos: se vocês não quiserem de volta, só vou pagar o que está na nota... Aí ele aceitou. Foi aí que nós fomos aprendendo. A situação só mudou quando a gente já estava na loja da Quinze (US 32/74 – E2).

Também faltou habilidade na área financeira (estágios 1, 2, 3): as dirigentes nem sabiam se a receita de vendas era suficiente para honrar todos os compromissos da empresa.

Os motivos pessoais e familiares para abertura e manutenção do negócio também contribuíram para o mau desempenho e venda da empresa, pois sobrepujaram as orientações da família (estágio 0) e da assessoria externa (estágios 0/2).

O apoio gerencial da família contribuiu para o encerramento da loja. Como a loja não se sustentava financeiramente e as dívidas com fornecedores e bancos aumentavam, as dirigentes, junto com seus maridos, decidiram pela venda do empreendimento. Os maridos não aceitaram recapitalizar a empresa.

O quadro 27 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria “dirigente” nos estágios do ciclo de vida da empresa ‘C’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Dirigente	Características individuais	Dedicação	Baixa	Baixa	Alta	Média
		Disposição	Baixa	Baixa	Alta	Média
	Experiência no setor de negócio		Alta	Alta	Alta	Média
	Habilidades	Compras	Baixa	Alta	Alta	Média
		Finanças	Baixa	Alta	Alta	Alta
		Informática	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Negociação	Baixa	Alta	Alta	Média
	Motivação para abertura (Atitudes)	Motivos pessoais	Alta	Alta	Alta	Média
		Motivos familiares	Alta	Alta	Alta	Média
	Apoio familiar	Financeiro	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Gerencial	Baixa	Baixa	Baixa	Alta

Quadro 27. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EC)

6.3.3.2 Fatores de mortalidade da categoria “empresa”

Cinco fatores contribuíram para o encerramento da empresa: a estrutura organizacional (ineficácia da comunicação entre as sócias), o planejamento (estratégico e operacional), os recursos de produção (excesso de estoque), os recursos financeiros (insuficiência de capital de giro e dependência de capital de terceiros) e os recursos de marketing (características do mercado e do produto e a ineficácia da estratégia de preço).

A tecnologia de informação não contribuiu para o baixo desempenho e venda da empresa, embora fosse subutilizada para subsidiar as atividades de planejamento.

A especialização, a centralização e o mecanismo de coordenação não contribuíram para o encerramento da loja, mas outro aspecto da estrutura influenciou negativamente: a comunicação ineficaz entre as dirigentes. Os problemas da empresa não eram discutidos e resolvidos às claras e sem causar descontentamento. A dirigente 3, responsável pela gestão dos recursos financeiros, não explicava a situação financeira da empresa e, conseqüentemente, as outras duas dirigentes, que tinham autonomia para comprar, aumentavam cada vez mais o estoque da loja e as dívidas da empresa. As brigas eram evitadas, mas os problemas ficavam sem solução.

Algumas decisões estratégicas não foram eficazes e contribuíram para a venda da empresa por estar descapitalizada. As próprias dirigentes admitiram alguns erros: ter aberto a empresa mesmo depois de saber que o comércio não estava bom e que São Carlos não comportava mais uma loja infantil (estágio 0); não ter iniciado um negócio menor (estágio 1); despreparo para enfrentar cenários adversos, como a crise de 2008 (estágio 2); abertura da *outlet* (estágio 2); e mudança de produto (estágio 3):

Eu começaria diferente... Começaria um negócio menor E não entraria gastando com tudo do melhor. Foi o que a gente quis ter: a loja mais bonita que vendesse as melhores marcas (US 122 – E2).

Você tem que contar com crise, com venda baixa, e a gente não contou com isso... Quando veio aquele auê que vendia metade, nós não aguentamos (US 122 – E2).

No caso da *outlet*, as dirigentes perceberam que as clientes deixavam de ir ao *Shopping* e aguardavam a mercadoria ir para a *outlet* para pagar preço de custo (estágio 2). No estágio 3, as dirigentes compraram roupa mais barata em São Paulo e misturaram com as roupas de marca para tentar aumentar o giro do estoque, mas não deu certo, afirmou a dirigente 1.

A falta de planejamento de compras (estágios 1, 2) e financeiro (estágios 1, 2, 3) também influenciaram o mau desempenho da empresa. A empresa não tinha orçamento e nem fluxo de caixa e comprava demais. Outra decisão também onerou a empresa ainda mais: pagamento de aluguel com loja fechada (estágio 2):

Então, eu falei: vamos abrir uma maior e melhor na rua, aí fomos ali pra XV...Aí ficamos com as três lojas (*shopping*, *outlet* e loja em reforma), mas a da XV não estava aberta...Nós ficamos quase loucas para pagar três aluguéis (US 12/38 – E1).

O excesso de estoque e de marcas contribuiu negativamente para o desempenho da empresa (estágios 1, 2). As sócias só perceberam o problema quando houve a queda no faturamento e o capital começou a ficar escasso para pagar as contas (estágio 2). Só no estágio 3 o problema foi sanado, mas a loja já estava sem capital suficiente para sobreviver.

A insuficiência de capital de giro a partir do segundo ano de operação e a dependência dos bancos para capitalizar a loja foram determinantes para a venda da empresa (estágios 2, 3). Alguns aspectos também contribuíram para a descapitalização: a crise financeira e queda nas vendas, os altos custos de manutenção da loja, as ações estratégicas, que foram ineficazes e ineficientes porque geraram ainda mais custos e despesas para a empresa (estágio 2) e margem de lucro invariável apesar da crise (estágio 1, 2):

No comércio é difícil sobrar e você fechar com lucro. Eu acho que depois de um certo tempo, às vezes, né. A gente sempre esperava que ia melhorar. (US 24 – E2).

A cada ano, aumentava a dependência dos bancos. Começou-se levantando capital de giro, mas, como as vendas não aumentavam, com o tempo foi necessário recorrer ao cheque especial e aos juros excessivos (estágios 2/3). No estágio 3, as sócias tinham duas alternativas: recapitalizar ou vender a loja:

Você pega capital de giro daqui, dali e a hora que você vê, você fala: Jesus amado. Você tem capital de giro em duas, três contas (US 110 – E2).

Limite de cheque especial acabava indo tudo. Não foi planejado, você não vende, mas tem que pagar. Você começa a trabalhar com cheque especial e vai virando uma bola. Por isso que o assessor falou: ou vocês investem para tentar ou para e tenta vender a loja para quitar isso. Foi aí que a gente resolveu vender (US 111/117 – E2).

As características do mercado influenciaram o mau desempenho da empresa (estágios 2, 3). A empresária declarou que é muito difícil trabalhar com esse segmento de roupa infantil por causa das exigências da mãe da criança. A empresa enfrentou dificuldade até com o perfil das vendedoras: as mães ficavam enciumadas quando a vendedora era jovem e bonita.

Outro fator de impacto negativo foi a natureza do produto oferecido pela empresa. A proprietária destacou alguns aspectos negativos com que elas não conseguiram lidar (estágios 2, 3): o alto custo da roupa infantil, a perda da utilidade da roupa por causa do crescimento das crianças e a impossibilidade de uma margem de lucro maior. O mercado não aceitava um preço mais alto, mas ao mesmo tempo queria um produto de marca:

A roupa infantil para você comprar do representante é o mesmo preço da roupa do adulto (US 14 – E1). Tem um aspecto negativo porque a mãe não investe na roupa, ainda mais quem tem filho que cresce muito. Usa dois ou três meses a roupa e depois já não serve mais (US 70 – E1). Elas queriam a marca. Elas queriam a roupa lá da empresa 'C', mas não queriam pagar o que ela valia (US 79 – E2).

A estratégia de preço adotada pelas proprietárias-dirigentes influenciou negativamente o desempenho da empresa (estágios 2, 3). A estratégia foi a mesma em todos os estágios e não funcionou a partir do estágio 2, quando houve uma queda no faturamento:

A gente que calculava a porcentagem, mas não dava para jogar tudo isso na roupa...

Roupa de criança fica muito cara porque ela vai perder a roupa (US 69 – E1).

A estratégia de promoção e vendas e os recursos humanos não contribuíram para o encerramento da loja.

O quadro 28 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria “empresa” nos estágios do CV da empresa ‘C’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida				
			(0)	(1)	(2)	(3)	
Empresa	Tecnologia de informação		-	Baixa	Baixa	Baixa	
	Estrutura organizacional	Especialização	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Centralização	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Coordenação	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Comunicação informal	-	Alta	Alta	Alta	
	Planejamento	Estratégico informal	Alta	Alta	Alta	Alta	
		Operacional informal	Baixa	Alta	Alta	Alta	
	Recursos de produção	Controle	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Quantidade		Alta	Alta	Baixa	
	Recursos financeiros	Fontes de recursos	Família	Baixa	-	-	-
			Empresa	-	Baixa	Alta	Alta
			Fornecedor	-	Baixa	Baixa	Baixa
			Banco	-	-	Alta	Alta
		Capital inicial e de giro	Baixa	Baixa	Alta	Alta	
		Custo de manutenção	-	Baixa	Alta	Baixa	
	Recursos de marketing	Mercado-alvo	-	Baixa	Alta	Alta	
		Características do Produto	-	Baixa	Alta	Alta	
		Preço	-	Baixa	Alta	Alta	
		Promoção	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Vendas	-	Baixa	Baixa	Baixa	
	Recursos humanos	Perfil Funcionárias	-	Baixa	Baixa	Baixa	

Quadro 28. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EC)

6.3.3.3 Fatores de mortalidade da categoria “ambiente”

Sete fatores contribuíram para o encerramento da empresa: o comportamento dos clientes, o aumento da concorrência, as exigências dos fornecedores, as condições econômicas, a carga tributária, a taxa de juros do cheque especial e o furto da loja.

O hábito dos potenciais clientes de comprar fora da cidade e no comércio de rua ou de evitar gastar com produtos de marca contribuiu para o desempenho aquém do esperado nos dois últimos estágios da empresa.

Os potenciais clientes compram fora da cidade porque viajam muito, até para fora do Brasil. A preferência pelo comércio de rua pode estar relacionada à baixa atratividade do *Shopping* da cidade de São Carlos, segundo a opinião da dirigente, enquanto o baixo nível de

gasto com produtos mais sofisticados está relacionado ao alto nível de educação dos potenciais clientes.

O aumento da concorrência nos estágios 2 e 3, sobretudo das grandes empresas, contribuiu para o encerramento da empresa 'C'. Na opinião da dirigente 2, não é possível concorrer com as grandes empresas, que melhoraram a qualidade das roupas e vendem a um preço equivalente ao que a empresa pequena paga de custo para comprar a roupa. É o que mãe da criança procura: qualidade e menor preço, numa roupa que se perde rapidamente.

A exigência de valor mínimo de compra dos representantes das fábricas para manutenção da exclusividade da marca é outro fator de influência negativa (estágios 1, 2, 3), gerando uma quantidade excessiva de marcas e estoque. Como disse a dirigente: “o estoque era monstruoso”. A empresa chegou a ter 32 marcas diferentes, quinze só no primeiro ano, quando as condições econômicas eram favoráveis.

A crise econômica ao final de 2008, nos Estados Unidos, e o desemprego na cidade de São Carlos, na opinião da dirigente, contribuíram para a grande queda no faturamento da loja, inclusive no período natalino (estágio 2). A dirigente implementou diversas ações, mas o faturamento não subia em decorrência das condições econômicas desfavoráveis. As pessoas não tinham dinheiro para gastar ou estavam com medo de perder o emprego:

Mas, quando veio a crise dos Estados Unidos foi um horror. O faturamento de 40 caiu pra 13. É muita coisa. No shopping a gente pagava seis mil de aluguel, era difícil. Foi um ano terrível. A média era 37. No final do ano vendia mais, mas cair pra 13 mil, você não consegue sobreviver (US 37 – E2).

A carga tributária encarecia a roupa infantil e diminuía, significativamente, a possibilidade de aumento nas vendas e recuperação da saúde financeira da empresa (estágios 2, 3). A empresa precisava diminuir os custos, mas a alta carga tributária não ajudava.

Não houve contribuição dos assessores externos (SEBRAE e consultoria particular) para o mau desempenho da empresa. Se as proprietárias-dirigentes tivessem considerado as orientações, possivelmente não teriam ficado “traumatizadas” com o comércio.

A facilidade de linhas de crédito para capital de giro e de limite do cheque especial contribuiu para o endividamento da empresa (estágios 2, 3) e, conseqüentemente, para a sua venda (estágio 3), visando quitar as dívidas, sobretudo no cheque especial, pois a taxa de juros era extorsiva.

O último fator que contribuiu para a venda da loja foi o furto. A loja foi roubada três vezes num período de seis meses e deteriorou ainda mais a situação financeira da empresa e ânimo das proprietárias-dirigentes.

O quadro 29 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria “ambiente” nos estágios do CV da empresa ‘C’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Ambiente	Clientes	Hábito do comércio de rua	-	Baixa	Alta	Alta
		Compram fora	-	Baixa	Alta	Alta
		Evitam luxo	-	Baixa	Alta	Alta
	Concorrência		-	Baixa	Alta	Alta
	Fornecedores	Exigência de quantidade	-	Alta	Alta	Alta
	Condições econômicas	Crise financeira	-	-	Alta	-
		Desemprego	-	-	Alta	-
	Carga tributária		-	Baixa	Alta	Alta
	Assessoria externa		Baixa	-	Baixa	Baixa
	Taxa de juro financiamento	Capital de giro	-	-	Alta	Alta
		Cheque especial	-	-	Alta	Alta
		PROGER	-	-	-	Baixa
	Furto		-	-	-	Alta

Quadro 29. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EC)

6.4 A empresa D

O primeiro contato telefônico foi feito no dia 14 de fevereiro de 2012 com o proprietário-dirigente da empresa. A entrega do convite e a assinatura do termo de concordância para participação na pesquisa ocorreram no dia 17 de fevereiro de 2012.

Duas entrevistas foram realizadas: uma com o proprietário-dirigente da empresa e outra com a ex-gerente. O pesquisador não conseguiu formalizar o convite à proprietária-dirigente, embora tenha ido a sua residência mais de uma vez.

A entrevista com o proprietário-dirigente foi realizada no dia 23 de fevereiro de 2012. No início, o dirigente ficou preocupado com o gravador, mas com o tempo foi-se soltando e falou abertamente sobre os motivos do mau desempenho e da venda da empresa. Esse caso é diferente dos outros estudados, pois a empresa era franqueada e a franqueadora, com matriz em São Paulo, também passou por dificuldades financeiras e foi vendida, um ano antes da franquia em São Carlos.

A segunda entrevista foi com a ex-gerente da loja. No dia 6 de março de 2012, visitei a ex-gerente da empresa ‘D’. Surpresa com o convite, demonstrou-se cética em relação à entrevista. O pesquisador conversou com a ex-gerente durante vinte minutos, explicando a pesquisa e reforçando o caráter sigiloso da entrevista e dos dados. No dia 7 de março, foi entregue o convite à ex-gerente, mas ela continuava receosa com a entrevista e falou que ia

conversar com seu marido. No dia 12 de março, foi feita mais uma visita na tentativa de agendar a entrevista e, no dia 13 de março de 2012, a ex-gerente foi entrevistada. Atualmente, a ex-gerente é proprietária de uma microempresa de vestuário e está no mercado há seis anos.

O doutorando tentou por mais de sessenta dias realizar uma segunda entrevista com o proprietário-dirigente, mas não teve êxito. Como ele é sócio em um restaurante inaugurado no final de 2012, sempre afirmava que não estava tendo tempo para conceder a entrevista. Para esclarecer as dúvidas, o doutorando enviou-lhe por e-mail um questionário, que foi prontamente respondido e reenviado ao pesquisador.

6.4.1 Descrição da empresa

A microempresa de vestuário (franqueada) – a empresa atendia o segmento de vestuário direcionado à classe C – localizada na região de São Carlos/SP foi assumida pelos proprietários-dirigentes em 2001 e vendida no ano de 2004 para pagar as dívidas com a franqueadora e o banco.

A empresa foi dirigida pelos dois proprietários com bastante interferência da franqueadora.

Com pouco mais de 30 anos na época da empresa, o proprietário-dirigente tinha formação no ensino médio e experiência de quatro anos no setor de venda de automóveis. O proprietário é de família empreendedora: seus avós e tios são fundadores de empresas e atuam até hoje em vários setores do varejo.

A proprietária-dirigente tinha experiência em venda de vestuário, pois trabalhou na empresa ‘D’ antes de assumir a direção, mas nenhum dos proprietários tinha experiência no relacionamento com o franqueador.

Os proprietários-dirigentes assumiram a empresa franqueada em razão de motivos pessoais, sobretudo a sobrevivência deles. A dirigente, por exemplo, tinha uma filha que não recebia pensão do pai.

A sociedade também foi maléfica para a empresa nos tempos de dificuldade. Os dirigentes brigaram, acelerando o processo de venda da empresa.

A estrutura organizacional era simples e a coordenação se dava pela supervisão indireta. A tecnologia de informação ajudava no controle de estoque e suporte ao planejamento operacional de compra e venda realizado pela matriz da franquias. Os dirigentes não tinham visão do negócio e seguiam as orientações da franqueadora sem pestanejar.

A concorrência foi aumentando ano a ano, mas a qualidade do produto caiu, e a empresa perdeu seu principal instrumento de venda: o cartão de crédito da própria franqueadora.

O fornecimento de mercadoria era contínuo, independente da situação financeira e das condições econômicas desfavoráveis que a empresa 'D' enfrentava.

Durante os três anos de existência, a empresa passou por quatro estágios, de acordo com o proprietário-dirigente:

Estágio 0: antes de assumir a direção. Nesse período, o futuro proprietário trabalhava como vendedor de carros e a proprietária, como vendedora na empresa 'D'.

Estágio 1 (2001-2002): os proprietários assumiram a loja e a dívida com o fisco. Os proprietários assumiram uma dívida do tio com o governo e receberam em troca a loja ao final do pagamento da dívida. Nesse estágio, a empresa ia bem: conseguia pagar todas as contas com receitas próprias e sobravam recursos para as aplicações financeiras. A empresa faturou muito bem no natal de 2001.

Estágio 2 (2002-2003): queda na qualidade dos produtos. Nesse estágio, uma conjunção de fatores contribuiu para o início da limitação de recursos da empresa. Começaram os problemas entre a franqueadora e as unidades franqueadas: perda de qualidade dos produtos, pedidos entregues em desacordo com o solicitado e fora do prazo de entrega, entre outros. Além disso, aumentou a concorrência, e as condições econômicas não estavam tão favoráveis.

Estágio 3 (2003-2004): perda do cartão próprio e venda da empresa. O golpe final para a descapitalização e venda da empresa foi a perda do cartão de crédito da franquia, que era responsável por mais da metade do faturamento da empresa 'D'. Depois desse fato, os dirigentes trabalhavam para tentar pagar as contas do dia a dia. A empresa ficou cada vez mais dependente da franqueadora e do banco.

6.4.2 Especificidades da empresa 'D' no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas do dirigente, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada pelas mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.4.2.1 Especificidades do dirigente

As especificidades do dirigente da empresa 'D' são descritas por suas características individuais (dedicação, disposição), experiência, habilidades e atitudes.

Os proprietários-dirigentes trabalhavam em períodos alternados: o proprietário, na parte da manhã; a proprietária, na parte da tarde (estágios 1, 2, 3), entretanto a dirigente saía da loja no horário comercial para resolver compromissos particulares: cabelereiro, médico ou dentista. O não cumprimento do horário pela dirigente gerava discussões entre os proprietários:

Minha sócia teve uma filha e no horário de levar e buscar na escola, na parte da manhã eu ficava na loja. Ela ia depois do almoço e eu voltava à tarde para fechar... Se você não tem de onde vem a renda, você não pode ter seus compromissos particulares, entende. Se você tem o horário que não fica na loja, você tem que usar esse horário para fazer suas coisas particulares... E às vezes isso não acontecia e a gente ficava discutindo (US 37/38/39).

O proprietário era responsável pelas atividades administrativas (finanças, contratação e pagamento de funcionários) e a proprietária, pelas atividades de compra e venda (estágios 1, 2, 3):

Foi combinado desde o início que eu ficaria mais com a parte administrativa e minha sócia com a parte de vendas, de balcão, porque ela se vira melhor, tem mais o perfil. A parte administrativa inclui finanças, contratação e pagamento de funcionários (US 35/36 – E1).

A gerente da loja realizava boa parte das atividades operacionais e gerenciais: comprar, vender, cobrar, fechar o caixa, gerenciar os funcionários e arrumar a loja (estágios 1, 2):

Meu papel era comprar, vender, administrar os funcionários e arrumar a loja, tudo isso. A gente que lavava as vitrines e o banheiro... Todo mundo arrumadinho e alinhado aí começava a fazer ligação, telemarketing... (US 52 – E2).

Quando havia *workshop* na matriz da franquia, em São Paulo, para comprar a coleção de verão ou de inverno, os proprietários-dirigentes acompanhavam, autorizavam e/ou monitoravam a gerente na atividade de compra (estágios 1, 2):

[fala do proprietário]... Dependendo da quantidade eu falava: não compra muito, eu acho que é muita coisa. Mas assim, coleção, era mais o olho clínico da minha sócia e da gerente, que sabia bem também (US 41/42 – E1).

[fala da ex-gerente] Então assim, lá na hora ela falava pra mim: fique à vontade... Ela ficava sentada tomando café no computador ou ficava de pé olhando a área e eu ia comprando. Daí eu falava: isso aqui pode comprar mais; ela falava: pode comprar (US 48 – E2).

A proprietária-dirigente tinha experiência no setor de vestuário, pois tinha sido funcionária da própria loja antes de assumir a direção (estágio 0); o proprietário tinha experiência de quatro anos na venda de carros (estágio 0), mas nenhum dos dirigentes tinha

experiência no relacionamento com o franqueador (estágios 1, 2, 3). A falta de experiência gerou acomodação e excesso de confiança no franqueador:

Minha sócia já estava ajudando a minha mãe na loja na época e eu vim para cá... Parei de trabalhar como vendedor de carros, eu não estava tendo o sucesso esperado e voltei aqui para casa (US 2 – E1).

A gente acomodou na 'X'. Tem pessoas que tem um *feeling* e antes de acontecer já pega no ar... Quando as coisas começaram a dar errado, a gente falou: eles vão dar um jeito, é um mês errado. Foram três meses, seis meses, dez meses ruim e a gente confiando lá nos caras...(US 62 – E1).

Embora o proprietário tenha trabalho como vendedor (estágio 0), afirmou que tinha pouca habilidade em vendas, diferente da sócia, que desempenhava bem a parte comercial da empresa (estágios 1, 2, 3):

Não tenho muita habilidade para vendas, um pouco. Mas, a parte comercial, a minha sócia fazia muito bem (US 33/40 – E1).

Os proprietários-dirigentes assumiram a empresa por vários motivos pessoais: falta de perspectiva na carreira anterior, saída do emprego, oportunidade para dar continuidade a negócio da família (0, 1) e sobrevivência (1, 2, 3):

Na época, meu tio não conseguiu vender a loja por um preço que ele achasse justo, então ele fez uma oferta para que a gente ficasse com a loja. Eu estava trabalhando em Bauru numa concessionária de carro que era dele também. Parei de trabalhar como vendedor de carros e voltei aqui para casa. Eu não estava tendo o sucesso esperado (US 2 – E1).

O quadro 56 (Apêndice D) descreve as especificidades do dirigente da empresa 'D'.

6.4.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve a empresa 'D' em suas especificidades de tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos empresariais: de produção/operações, financeiros, marketing e humanos.

A tecnologia de informação subsidiava as atividades de venda, controle e planejamento da empresa. O sistema controlava a venda e o estoque, além de fornecer o faturamento diário e quanto cada funcionário vendera naquele dia. As vendas eram efetuadas pelo código das roupas:

No programa tinha a quantidade que tinha. Não era cadastrado o produto no computador da loja, já saía a nota fiscal na caixa e já entrava no sistema... O computador registrava tudo, tirava nota e abaixava no estoque. Tinha os códigos e eu sabia de cor todos os códigos. Era tudo assim (US 43/45 – E2).

A TI também ajudava na atividade de planejamento de compras e no estabelecimento de metas de venda da empresa. Todas as programações de compra das coleções de verão ou inverno eram baseadas nos relatórios fornecidos pelo sistema:

A matriz fornecia e a gente tinha também na loja. Na coleção passada nós vendemos tanto, compramos tanto, então nessa próxima vamos colocar mais 10%. Daí a gente fazia as programações... A estatística mostrava todos os dias quanto cada funcionário vendia e quanto a loja vendia. Em cima da estatística você comprava... (US 47 – E2).

A informação diária, semanal e/ou mensal do faturamento também possibilitava o acompanhamento das metas de vendas pela matriz da franquia.

A empresa também utilizava o telefone para se relacionar com a clientela e divulgar seus produtos. As vendedoras realizavam o telemarketing.

A loja não tinha tecnologias para aumentar a segurança e coibir a prática frequente de furto no estabelecimento:

Tinha furto. Loja de centro, não tinha câmeras, não tinha alarme na roupa, era complicado (US 21 – E2).

A divisão do trabalho era bem definida entre dirigentes e funcionárias em todos os estágios. O dirigente cuidava da área administrativa (serviço de escritório), a dirigente supervisionava a área comercial (compra e venda) e a gerente, junto com as funcionárias, realizava as atividades operacionais da empresa (venda e arrumação da loja, entre outras). A gerente também administrava os funcionários, fazia compra junto com os dirigentes, fazia cobrança e treinava sua equipe.

A supervisão era indireta e ocorreu em todos os estágios. Entre os sócios e as vendedoras, existia a gerente. O supervisor da franqueadora também cobrava da gerente e das vendedoras o cumprimento de metas. Quando julgava necessário, realizava o rodízio de gerentes entre as unidades franqueadas:

Desde o início são três vendedores e a gerente da loja (US 30 – E1).

A loja não estava indo bem, aí o supervisor trazia um gerente de outra loja para dar uma agitada, para mexer na vitrine, sempre os amigos. Eu já fui para várias franquias (Piracicaba, Campinas, São Paulo), passava o dia e depois vinha embora (US 25 – E2).

Os dois proprietários, a gerente e o supervisor da matriz participavam da direção da empresa 'D'. A matriz da franquia determinava o valor mínimo e máximo de compra e, às vezes, o tipo da roupa; estabelecia e cobrava metas; participava da seleção de vendedores; fazia rodízio de gerentes e trocava roupas entre as unidades franqueadas. Havia uma interferência muito grande do franqueador no dia a dia da empresa. O supervisor não tinha

poder para demitir funcionários, embora influenciasse a decisão dos sócios. A venda da empresa foi uma decisão dos proprietários-dirigentes.

O contato entre direção e funcionárias era informal e ocorria em todo momento na loja. As metas de vendas eram transmitidas em reuniões na tentativa de motivar a gerente e os vendedores, afirmou o dirigente. Nas reuniões, o desempenho da empresa era avaliado.

Os dirigentes não fizeram nenhum estudo ou reunião antes de assumir a direção da empresa. De acordo com o proprietário, eles “não faziam planejamento de longo prazo por dois motivos: imaturidade e confiança demais no negócio que ia de vento em polpa”. Eles também não monitoravam a concorrência, que crescia a cada ano.

O franqueador realizava uma parte do planejamento operacional e comunicava à empresa ‘D’. Com base nas vendas e compras realizadas no passado, o franqueador determinava o valor mínimo de compra e estabelecia as metas de vendas diária, semanal e mensal da franqueada. Cabia aos dirigentes e gerente escolher o tipo da roupa e cumprir as metas:

Todo dia tinha aquela meta e tinha que correr atrás. Eu tinha um supervisor que falava: todo dia tem que matar um leão... A gente tinha a cota diária, a cota semanal e a cota que fechava o mês e corria atrás dessas projeções que eram feitas em cima dos pedidos realizados. Então, você corria atrás desses valores que era passado pela franqueadora (US 1/2 – E2).

Na coleção passada nós vendemos tanto, compramos tanto, então nessa próxima vamos colocar mais 10%. Daí a gente fazia as programações: de calça a gente vai comprar 60% porque vendia mais jeans, de blusinha 30 e era assim (US 47 – E2).

O estoque era controlado pelo sistema e havia também uma conferência manual para saber se estava tudo correto (estágios 1, 2, 3). Havia furto, frequentemente, na loja:

Só que na hora de contar o que tinha dentro da loja e o que tinha no programa não batia... A gente dava baixa, pegava o vale dos funcionários, mas o estoque nunca bateu (US 44 – E2).

A empresa ‘D’ adquiria uma grande quantidade de estoque forçada pelas exigências contratuais do franqueador. Tinha que ter a numeração completa de cada roupa (estágios 1, 2, 3). A coleção era comprada duas vezes por ano e entregue ao longo desse período:

É que na empresa tinha que ter estoque por causa da numeração, não tinha como, tinha que ter estoque (US 22/29 – E2).

Os recursos financeiros referem-se às fontes de financiamento, capital de giro e formas de recebimento dos clientes. A empresa era do tio do dirigente (estágio 0) e ele assumiu a direção da empresa junto com sua sócia (estágio 1) com o compromisso de pagar a dívida da empresa com o governo e receber em troca a propriedade da empresa:

Compramos da seguinte maneira: nós não pagamos pela loja. Tinham DARFs a serem pagos do antigo dono, dívidas com o governo. Então, nós ficamos responsáveis de continuar pagando esses DARFs até quitar a dívida, e a loja ao final do pagamento seria nossa. E assim foi (US 7 – E1).

Nos estágios 1 e 2, a principal fonte de recursos era a própria empresa e os fornecedores. No final do estágio 2 e no estágio 3, a empresa recorreu aos bancos para conseguir honrar suas contas e passou a depender do limite do cheque especial:

A loja era lucrativa e a gente ainda conseguia ter um bom capital de giro e ter dinheiro aplicado (US 47 – E1).

Fiz dívida no banco, sobretudo para honrar as duplicatas com a franqueadora... Não dava mais. A franqueadora jogava duplicata pra frente, mas colocava juros também. Mas, eu tinha folha de pagamento, luz, telefone, aluguel (US 60 – E1).

O capital de giro foi suficiente no estágio 1, quando a loja era lucrativa. A partir do estágio 2, o faturamento caiu, em decorrência da queda na qualidade dos produtos, e a loja começou a ter limitações de capital; já não sobrava para aplicações financeiras. A empresa só não teve insuficiência de caixa nesse período porque tinha o cartão de crédito da franquia.

Baseando-se naquela época, a loja ia muito bem. Nós tínhamos uma ferramenta de venda muito boa e muito importante e era responsável por mais da metade das nossas vendas. Era o cartão da franquia (US 4 – E1).

No estágio 3, o capital gerado pela própria empresa era insuficiente para honrar todas as despesas e o faturamento não aumentava, apesar das promoções realizadas. Nessa fase, a empresa perdeu o cartão de crédito da franquia. Como disse o sócio: “todo dia você vai só para apagar incêndio. Você não trabalha mais para ter lucratividade, para ter meta, você trabalha só para tentar pagar aquela conta no dia e amanhã ver o que você faz”.

[fala do proprietário] O ano (2004) que entrou foi só correr atrás de prejuízo, porque não ia, não ia e não ia. Daí já estava com dívida no banco, por falta de venda, dívida na matriz da franquia, também. Exaurimos nossas reservas, daí foi o capital de giro e depois o crédito que a gente tinha no banco. Então, tudo fica no vermelho... (US 15/17/48 – E1).

Os recursos da loja não possibilitavam o sustento dos dois proprietários-dirigentes; era preciso diminuir o pró-labore acentuadamente, ou um dos dirigentes teria que deixar a direção da empresa e procurar outro trabalho e fonte de renda, até que melhorasse a situação financeira:

Chegou a um ponto que o negócio era mais ou menos o seguinte: a loja não tinha como sustentar nós dois, ou a gente reduzia a nossa retirada para um negócio bem menor do que nós estávamos acostumados ou um sairia da loja e um ficaria administrando a loja. Quem sairia não receberia nada até a loja aprumar... (US 16 – E1).

O cartão de crédito da franquia era responsável por mais de 50% das vendas (estágios 1/2). A loja também aceitava cheque (estágios 1/2/3), mas era “uma furada”, afirmou o dirigente.

Os recursos de marketing estão relacionados às características do mercado-alvo, produto, preço, promoção e vendas. A franquia focava nos clientes de baixa renda (classe C):

Por sermos uma loja do centro, ao contrário de uma loja do shopping, nossos clientes eram na maior parte, pessoas de baixa renda (US 5 – E1).

Os principais atributos do produto oferecidos pela loja eram a marca (estágio 1), a qualidade (estágio 1) e a preocupação com o atendimento (todos os estágios). A loja também oferecia a comodidade de levar a roupa para experimentar em casa (todos os estágios):

No começo foi muito bom, porque a franquia era muito forte e a marca se vendia sozinha, praticamente... (US 3 – E1).

A preocupação do atendimento começava na aparência das vendedoras. Na opinião da gerente, uma vendedora bem arrumada transmite confiança ao cliente e valoriza o produto da loja. Outro aspecto importante é a comunicação com o cliente. Há clientes que “entram na loja com um escudo protetor, travados, mal-humorados”, disse a gerente; é papel do vendedor descontraír o cliente antes de oferecer o produto e prestar o atendimento adequado:

Eu acho que dá credibilidade pra pessoa, eu sou a favor de estar sempre arrumada... A aparência é a primeira impressão que fica da pessoa. Se a parte visual está mal arrumada, se eu estou feia, como eu vou falar que o produto é maravilhoso? Eu tenho que estar apresentável para valorizar o produto e a cliente confiar em mim, acreditar em mim. Valorizar o produto como se fosse uma joia (US 53/56 – E2).

A gerente aprendeu nos cursos realizados na matriz e acreditava que, se o cliente entrasse no provador, havia 90% de chance de ser efetuada uma boa venda. O vendedor precisa convencer o cliente a provar a roupa; daí para frente é só pôr à disposição do cliente a variedade de artigos para que ele faça uma boa escolha e sinta-se feliz:

Eles entravam para olhar, mas é um trabalho mais de provador. Ele entrava querendo a calça, mas já provava com a blusa, com o cinto e você depois levava uma cuequinha e a meia, aí você fazia uma venda. É um trabalho de provador, de mostrar outras peças, nunca mostrar só uma e vai vendendo (US 55 – E2).

Mas, nos momentos de dificuldades financeiras, ocorreram alguns equívocos no atendimento, e a satisfação do cliente ficava em segundo plano. Os vendedores eram obrigados pela direção a: laçar os clientes na rua, forçar a venda de pelo menos três peças a cada cliente e às vezes até enganar o cliente falando que ele estava bonito:

Era bom o atendimento aos clientes, só que tinha hora que forçava um pouquinho no desespero da cota (US 59 – E2).

[fala da ex-gerente] Na época que eu trabalhava lá muita gente falava pra mim baixinho no provador: nossa, eu adoro vir aqui, mas essa história de pegar a gente lá fora não dá, né... Lá tinha que vender três peças, era a venda média (US 11/12 – E2).

A estratégia de preço implementada foi a mesma, antes e depois da diminuição da qualidade dos produtos, quando se iniciou o processo de queda no faturamento da loja (estágio 2). Depois desse fato, os proprietários não conseguiram mais alcançar as metas de vendas e a lucratividade almejada.

A loja utilizava três formas para promoção dos produtos: rádio e *outdoor* (estágios 1, 2, 3) e televisão (estágio 3). A matriz mandava a “arte”; os dirigentes pagavam a mídia:

Investimos em publicidade e até televisão em horário nobre (US 53 – E1).

A loja usou algumas estratégias de vendas: telemarketing, venda interna e externa, uma vitrine atrativa e o relacionamento pós-venda.

As vendedoras telefonavam para as clientes, ofereciam algum produto e levavam as sacolas de roupa (estágios 1, 2, 3) na casa das clientes, que ficavam felizes com a comodidade. O que chama atenção é que as vendedoras telefonavam para todas as pessoas da lista telefônica, independente da classe social:

O telemarketing era mais para vendas. Ligava falando que chegou e se podia levar uma sacola. Pegava a lista telefônica e ligava para a lista inteira... Tinha um trabalho maçante de ir atrás dos clientes (US 57 – E2).

No estágio 3, quando a empresa passava por dificuldades, as vendedoras também realizavam venda externa de porta em porta:

Nossas vendedoras, gente fina, saíam com sacolas de roupas (cueca, meia, peças pequenas de valor baixo) e percorriam tudo que é lugar para oferecer... Tem aquela história: quanto mais você corre atrás do dinheiro, mais longe ele fica (US 54 – E1).

Outra estratégia utilizada em todos os estágios foi criar uma vitrine atrativa, pois, na opinião da gerente, “a vitrine vende”. A vitrine é um “chamariz” e incentiva as pessoas a consumir; gera até uma sensação de insegurança no cliente de perder a roupa apreciada:

A vitrine quanto mais você muda, mas instiga as pessoas a vir. Nossa! Acho que vai vender aquela roupa que eu gostei, vou lá. A gente fazia vitrine duas, três vezes por semana. Tem que está chamativa, atrativa; a vitrine vende (US 54 – E2).

Para que o atendimento ao cliente tivesse continuidade, a loja realizava o pós-venda (estágios 1, 2, 3) com mensagens de agradecimento pela compra e informava as novidades:

A gente mandava cartinha de agradecimento pro cliente que comprava, ligava pra ele quando chegava novidades e isso é muito bom porque você dá continuidade no trabalho com o cliente. Mandava de aniversário também (US 35/58 – E2).

A política de recursos humanos reflete-se em práticas de muita pressão para cumprir as metas de vendas estabelecidas, tanto do supervisor da matriz, como dos sócios, nas formas de: tratamento grosseiro e humilhante aos funcionários; ameaça de demissão se não cumprissem as metas; condições inadequadas e horário reduzido para almoço; não podia sentar; não podia vestir roupa de outra marca; e tinha que mostrar a bolsa antes de ir embora (estágios 2, 3):

É legal ter uma meta...Porque a vida não tem sentido sem metas, só que tem limites e na empresa não tinha. Isso é um ponto negativo, passava um pouco. Quantas vezes os patrões da loja batiam no balcão e gritavam: vai na vitrine... (US 10 – E2).

Lá tinha que vender, porque se não vendesse ia ser demitida. Era pressão constante sobre esse aspecto, era forte a coisa, nessa parte aí era complicada. Horário de almoço você também não tinha, porque assim, eles falavam (proprietários): você tem que dar exemplo, come e volta. Eu comia na pia de pé e voltava... A gente não podia sentar na cadeirinha nem para digitar. Era tudo de pé, só podia sentar no banheiro para fazer xixi... Você tinha que usar roupa da loja, não podia vestir outra marca... Maquiagem, a roupa da loja e salto. Os funcionários mostravam a bolsa para mim e eu mostrava a minha para a dona... (US 16/18/24/34/46 – E2).

Alguns funcionários aguentavam a pressão por causa das necessidades financeiras e submetiam-se ao tratamento arbitrário, mas outros não aguentavam e pediam demissão. Havia rodízio frequente de vendedores (estágios 2, 3):

Como era muita pressão de vendas, os funcionários não paravam. Exigência todo dia. Era uma empresa complicada para trabalhar, não era legal (US 6/18 – E2).

Eu suportei muitas coisas porque na época meu pai era alcóolatra e minha mãe tinha que fazer faxina para pagar aluguel... A gente saía para almoçar com o supervisor e eu chorava em cima do prato, juro por Deus. Ele falava assim: você já viu o capeta? Então, fica sem dinheiro. Era assim, eu não esqueço essas frases...(US 9 – E2).

O franqueador proporcionava treinamento para a gerente em São Paulo, e a gerente treinava a equipe de vendas na própria loja (estágios 1, 2, 3):

Uma vez por mês tinha reunião em São Paulo com todos os gerentes, cansativo, mas muito bom, passava todo o treinamento de vendas...Era uma coisa gostosa de fazer e eu pus em prática. Dei treinamento para todos os vendedores, era bom (US 26 – E2).

As funcionárias e gerentes recebiam salário e comissão sobre as vendas (estágios 1, 2, 3) e outros tipos de benefícios dos dirigentes (estágios 1, 2) e do franqueador, que fazia competições nacionais (estágio 1):

Teve um Natal que eu tive dez vendedores, naquela loja pequena ali do centro, a loja vendeu quase cento e cinquenta mil reais. Aí eu falei pra dona: a gente tem que ter premiação... Ela me deu uma bolsa da VITOR HUGO que eu não tinha condições de

comprar... E comprou um micro system e deu para o melhor vendedor, eu tenho até as fotos. Foi no primeiro ano deles. Era bom, ela fazia churrasco e chamava toda a equipe para dar uma motivada (US 13/33 – E2).

O quadro 57 (Apêndice D) sintetiza as especificidades de organização e de recursos da empresa ‘D’.

6.4.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve especificidades do ambiente da empresa ‘D’, caracterizado a partir da franqueadora, concorrentes, condições econômicas, assessoria externa e frequência de furtos na empresa.

Até o estágio 1, a franquia era forte e a marca se vendia sozinha, aumentando a confiança do franqueado no bom desempenho da empresa ‘D’, disse o dirigente. A partir do estágio 2, a má situação financeira da franqueadora começou a gerar vários problemas aos franqueados, e a confiança e o bom desempenho foram diminuindo. Os problemas resultaram na venda da franqueadora e de suas lojas próprias e afetaram todas as unidades franqueadas:

O que iniciou esses problemas foi a má situação da franqueadora que uma hora repercutiu sobre os franqueados. Eles estavam passando por seríssimas dificuldades e os franqueados foram os últimos a saberem...Mas, o meu consolo é o seguinte: não fui o único. Foi todo mundo. Se eu tivesse sido o único, eu até podia ficar constringido em falar isso para você... (US 9/27/63 – E1).

Os problemas estavam relacionados à baixa qualidade dos produtos (estágio 2, 3); falta de pontualidade na entrega (estágios 2, 3); envio de mercadorias que não foram compradas (estágios 2, 3); pressão exagerada dos supervisores da franquia sobre os funcionários da unidade franqueada para o alcance das metas (estágios 2, 3); desconto de duplicatas em duplicidade (estágio 3); e extinção do cartão de crédito da franquia (estágio 3):

Num determinado momento, a qualidade dos produtos começou a cair. Caiu a pontualidade das entregas e os pedidos deixaram de ser como antes e ficaram a desejar. De repente, começava a chegar, as mercadorias e não tinha nada haver com o que nós tínhamos escolhido... Se não me engano, perto do natal de 2003, nós perdemos o cartão da franquia... (US 8/10/23 – E1).

Além dos problemas gerados pela má situação financeira da franquia, o contrato realizado com as unidades franqueadas era “leonino”, afirmou o proprietário entrevistado (estágios 1, 2, 3). “O contrato era tão a favor do franqueador”, que os dirigentes da empresa ‘D’ “não podiam absolutamente nada”, disse o dirigente. As relações assimétricas prejudicavam os franqueados e foram observadas de várias formas: exigência de volume mínimo e máximo de compra; compra de determinado tipo de roupa; falta de consideração às

necessidades do franqueado; envio de mercadorias mesmo sem a loja ter condições de pagar; estabelecimento e controle das metas de vendas:

E a franqueadora por sua vez, tinha um contrato de franquia leonino. Eles faturando mercadoria e você não tinha como devolver, estava no contrato. Você com mercadoria e acumulando dívidas... (US 56 – E1).

O cara deu um pontapé na hora que eu mais precisei deles. Eles sempre tiveram esse perfil lá na matriz, são capitalistas... (US 59 – E1).

A concorrência foi aumentando com o passar dos anos. No estágio 1, quando a empresa ia bem, os proprietários-dirigentes não se preocupavam com a concorrência. O sinal de alerta foi no estágio 2, quando o faturamento começou a cair. De acordo com o dirigente, “com a perda de qualidade dos produtos (estágio 2) e preços já não compatíveis com os produtos oferecidos (estágios 2, 3), a empresa perdeu terreno para outras franquias e também para lojas que não eram franquias”. (estágio 3).

Na opinião da ex-gerente entrevistada, as condições econômicas mudam em determinados períodos do ano, e as vendas diminuem ou aumentam (estágios 1, 2, 3):

O comércio tem altos e baixos. Tem meses que você transborda e bate a cota até do outro mês, mas tem mês que você não consegue atingir. Você pode estar mantendo, mas tem aquele mês que é férias, eu sinto isso. Tem mês que o pessoal tem outros gastos, janeiro e fevereiro eu não gosto. Agosto que tá mudando a coleção... Então, acaba oscilando mesmo... (US 5/14/15 – E2).

A empresa também contou com assessoria externa de um contador (estágios 1, 2, 3). Nos momentos de dificuldades, o contador sugeriu que os sócios reduzissem o pró-labore ou um dos sócios deixasse a empresa, temporariamente, até a recuperação da situação financeira (estágio 3).

A loja foi furtada várias vezes. A gerente acredita que o furto era realizado por pessoas externas à loja por falta de segurança; a empresa não utilizava instrumentos eletrônicos para inibir o furto (estágios 1, 2, 3):

Teve uma vez que teve um roubo de jaqueta de couro na loja, sumiram três ou quatro jaquetas e eu fui com o proprietário fazer BO. Eu acho que lá roubavam muito, porque nosso estoque era complicado para bater. De funcionário, eu acho que não era porque todo dia tinha que mostrar a bolsa... (US 46 – E2).

O quadro 58 (Apêndice D) sintetiza as especificidades do ambiente da empresa ‘D’.

6.4.3 Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida

Esta seção examina as especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente, descritas na seção anterior, e identifica a importância de cada fator das categorias no

encerramento da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do ciclo de vida. A intensidade (baixa, média, alta) dos fatores nos estágios de desenvolvimento foi extraída da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.4.3.1 Fatores de mortalidade da categoria “dirigente”

Três fatores relacionados aos dirigentes contribuíram para o encerramento da empresa: características individuais (dedicação insuficiente e falta de disposição para realizar atividades operacionais e gerenciais), inexperiência dos proprietários no relacionamento com o franqueador e dependência da empresa para sobreviver (motivo pessoal).

Faltou mais dedicação à loja por parte dos proprietários-dirigentes (estágios 2, 3). Os dirigentes só ficavam na loja por meio período e, mesmo assim, a sócia deixava a loja para resolver assuntos particulares durante o horário comercial. Na realidade, quem resolvia os problemas da loja era a gerente, que trabalhava em média dez horas por dia.

A falta de disposição dos sócios para realizar qualquer tipo de atividade operacional e/ou gerencial contribuiu para o desempenho abaixo do esperado e venda da loja. A importância desse fator para o encerramento da empresa foi aumentando ao longo do ciclo de vida e à medida que a situação financeira da empresa piorava. Nos momentos de dificuldades, os proprietários continuaram almejando os benefícios de serem donos, mas não o sacrifício de “pôr a mão na massa” (estágios 2, 3).

A falta de experiência dos proprietários no setor de franquia contribuiu negativamente desde o estágio 0, acentuando-se nos estágios 2 e 3, quando houve uma queda marcante no faturamento da loja. A falta de experiência revelou-se, sobretudo, no relacionamento com o franqueador. Além do excesso de confiança no franqueador, os sócios submetiam-se a todo tipo de arbitrariedade cometido pela direção da franquia: desde o redesconto de duplicatas pagas até o envio de mercadorias que a loja não comprara.

Não houve contribuição do fator habilidade para o mau desempenho da empresa: tanto a sócia como a gerente da empresa eram habilidosas nas atividades de compra e venda.

A dependência dos dirigentes para sobreviver dos recursos da empresa contribuiu para o desentendimento dos proprietários nos momentos de dificuldades e, conseqüentemente, para o mau desempenho e venda da loja (estágios 2, 3). Mesmo com recursos insuficientes para pagar as despesas da loja, a proprietária não aceitou a redução do seu pró-labore (estágio 3):

Então, ela falou o seguinte: com metade eu não posso viver, eu tenho uma filha, então você sai. Daí eu já estava batendo de frente com ela... É um que tem que ficar?

Sai você, porque eu tenho que sair? Eu vou fazer o quê? Vou catar lata, vou procurar emprego? Aí foi o ponto final e a gente resolveu vender (US 52 – E1).

O quadro 30 descreve a importância dos fatores da categoria dirigente nos estágios do CV da empresa ‘D’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Dirigente	Características individuais	Dedicação	-	Baixa	Média	Alta
		Disposição	-	Baixa	Média	Alta
	Experiência no setor de franquia		Baixa	Média	Alta	Alta
	Habilidades	Compras	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Vendas	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Atitudes	Motivos pessoais	Baixa	Baixa	Média	Alta

Quadro 30. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (ED)

6.4.3.2 Fatores de mortalidade da categoria empresa

Dez fatores contribuíram para o encerramento da empresa: a falta de tecnologia para diminuir o furto, a centralização de algumas decisões no franqueador, o planejamento inadequado, o excesso de estoque, a insuficiência de capital de giro, a dependência de capital de terceiros, a perda do cartão da franquia, os atributos do produto, a ineficácia da estratégia de preço e o *turnover* de funcionários.

A tecnologia de informação não contribuiu para o baixo desempenho e venda, entretanto a empresa não tinha nenhum dispositivo eletrônico para coibir a prática do furto. A falta dessa tecnologia aumentou sua importância na venda da loja à medida que a situação financeira se deteriorava (estágios 2, 3).

Duas dimensões da estrutura não contribuíram para o mau desempenho e venda da empresa: a especialização e o mecanismo de coordenação, mas a comunicação e a centralização de algumas decisões pela matriz da franquia teve influência negativa nos momentos de queda no faturamento (estágios 2, 3): exigência de volume mínimo de compra, gerando excesso de estoque; pressão exagerada sobre a gerência e vendedores para o cumprimento de metas que acarretava no rodízio acentuado de funcionários. Até o tipo e marca da roupa que os vendedores deveriam usar era determinação do franqueador. A comunicação, muitas vezes, foi em tom de ameaça ou palavras para diminuir a autoestima dos funcionários.

A falta de planejamento estratégico contribuiu para o encerramento da empresa ‘D’ porque os dirigentes não tinham visão de longo prazo e deixaram-se ser guiados, cegamente,

pela franqueadora. Além do mais, eles ignoraram a concorrência a maior parte do ciclo de vida da empresa (estágios 1, 2, 3):

Faltou visão de mercado, faltou um pouco de amadurecimento. Nós confiamos na franquia e enquanto a franquia era forte nós seguimos a risca o que ele nos orientava e nós sempre fomos muito bem, mas infelizmente, aconteceu da franquia pipocar. Um pouco de acomodação e falta de visão também (US 20/62 – E1).

O planejamento operacional contribuiu para a venda da empresa porque foram estabelecidas, pelo franqueador, metas de compra e venda irreais para o momento pelo qual a empresa passava (estágios 2, 3).

A determinação de valor mínimo de compra pelo franqueador afetou negativamente à medida que foram ignoradas as condições econômicas e a situação financeira da empresa. A empresa recebia muita mercadoria, mas não conseguia vender: a qualidade do produto caiu (estágios 2, 3); a loja ficou sem o cartão de crédito da franqueadora; a concorrência aumentou; e nem sempre o movimento do comércio ajudava (estágio 3):

Daí acumulou a perda do cartão e as vendas que estavam fracas por causa dos produtos. Esse já não tinha sido um ano de venda bom para ninguém (US 14 – E1).

O jeans era perfeito e as blusinhas uns trapos. A parte de algodão lavava e ficava tudo esgaçada (US 20 – E2).

Como as metas de vendas foram estabelecidas pelo franqueador conforme histórico de venda e compra, também influenciaram negativamente. As metas inatingíveis geravam pressão excessiva por parte dos supervisores e muito estresse para a gerente e os funcionários e, conseqüentemente, problemas para a empresa.

O excesso de estoque também contribuiu negativamente para o desempenho da empresa. O problema agravou-se nos estágios 2 e 3 à medida que a loja não conseguia vender e girar o estoque. Mesmo se não vendesse, o franqueador enviava mais mercadorias:

Você com mercadoria e acumulando dívidas, não conseguia vender. Você estava lá na loja, tudo enalhado e chegava a transportadora com uma dúzia de caixas e você não tinha nem onde pôr. Eles mesmos te empurravam os produtos e jogava o problema deles para cima dos franqueados... (US 56 – E1).

A limitação de capital de giro a partir do segundo ano de operação e a dependência dos bancos para capitalizar a loja no estágio 3 foram determinantes para a venda da empresa. Três aspectos principais contribuíram para a descapitalização da empresa: queda nas vendas, altos custos de manutenção da loja e extinção do cartão de crédito da franquia.

A cada período, a empresa foi aumentando sua dependência em relação ao franqueador e ao banco. Começou levantando capital de giro (estágio 2), mas, como as vendas não

aumentavam, teve que recorrer ao cheque especial e submeter-se aos juros excessivos, até a situação de vender a empresa (estágio 3).

As características do mercado e as estratégias de vendas não influenciaram o mau desempenho da empresa.

Um fator de impacto negativo foi a natureza do produto oferecido pela empresa. O produto foi perdendo os benefícios que atraíam a clientela a partir do estágio 2: qualidade, marca conhecida e atendimento cordial ao cliente. O mercado rejeitou a nova estratégia da franquia de aumentar o faturamento a qualquer custo. A satisfação do cliente ficou em plano inferior à sede de capital do franqueador e manchou a marca da franquia:

A roupa não era mais a mesma. A beleza da roupa, a qualidade do tecido, o corte. O mercado começou a não aceitar mais o jeito que estava sendo. Eles queriam empurrar coisa de baixa qualidade colocando a etiqueta da marca e queriam continuar vendendo do mesmo jeito que era. Isso não deu certo, é óbvio (US 24 – E1).

A estratégia de preço era definida pelo franqueador e influenciou negativamente o desempenho da empresa. A estratégia foi a mesma em todos os estágios e não funcionou a partir do estágio 2, quando houve uma queda na qualidade do produto.

A estratégia de promoção não contribuiu para o encerramento da loja.

A remuneração, os benefícios e o treinamento dado aos funcionários não contribuíram para o mau desempenho da empresa, entretanto o alto índice de *turnover* dos funcionários teve forte influência na venda da empresa (estágios 2, 3).

A pressão exercida sobre a gerência e vendedores para alcançar as metas ocasionava um frequente rodízio de vendedores. A culpa pela queda no faturamento sempre recaía sobre a gerente e sua equipe; outros fatores eram ignorados:

Às vezes a loja não ia bem porque funcionário não parava e também o comércio oscilando, eu acho... Muita mudança de funcionários abala...É um fator negativo porque o funcionário era muito valorizado quando vendia e quando não vendia era demitido... (US 8/27/38 – E2).

O funcionário era comparado a uma laranja podre ou chamado, muitas vezes, de doente. Era uma guerra psicológica que trazia efeitos danosos aos funcionários e, conseqüentemente, à própria empresa: humilhação, baixa autoestima, queda de rendimento, demissão; enfim, baixa eficiência e eficácia.

O quadro 31 descreve a importância dos fatores da categoria empresa nos estágios do CV da empresa ‘D’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida				
			(0)	(1)	(2)	(3)	
Empresa	Tecnologia	Informação	-	Baixa	Baixa	Baixa	
		Segurança	-	Baixa	Média	Alta	
	Estrutura organizacional	Especialização		-	Baixa	Baixa	Baixa
		Centralização		-	Baixa	Média	Alta
		Coordenação		-	Baixa	Baixa	Baixa
		Comunicação		-	Baixa	Média	Alta
	Planejamento	Estratégico informal		-	Alta	Alta	Alta
		Operacional formal		-	Baixa	Média	Alta
	Recursos de produção	Estoque	Controle	-	Baixa	Média	Alta
			Quantidade	-	Baixa	Alta	Alta
	Recursos financeiros	Fontes de recursos	Família	Baixa	-	-	-
			Empresa	-	Baixa	Média	Alta
			Fornecedor	-	Baixa	Média	Alta
			Banco	-	-	Média	Alta
		Capital inicial e de giro		Baixa	Baixa	Média	Alta
		Formas de recebimento		-	Baixa	Média	Alta
	Recursos de marketing	Mercado-alvo		-	Baixa	Baixa	Baixa
		Benefícios do Produto		-	Baixa	Média	Alta
		Preço		-	Baixa	Média	Alta
		Promoção		-	Baixa	Baixa	Baixa
		Vendas		-	Baixa	Baixa	Baixa
	Recursos humanos	Perfil		-	Baixa	Baixa	Baixa
		<i>Turnover</i>		-	Média	Alta	Alta
Treinamento		-	Baixa	Baixa	Baixa		
Remuneração e benefícios		-	Baixa	Baixa	Baixa		

Quadro 31. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (ED)

6.4.3.3 Fatores de mortalidade da categoria “ambiente”

Quatro fatores contribuíram para o mau desempenho e venda da empresa: ações do franqueador, aumento da concorrência, condições econômicas e frequência de furtos da loja.

Cinco fatores relacionados ao franqueador contribuíram para a venda da empresa ‘D’ (estágios 2, 3): 1) a baixa qualidade dos produtos: o mercado rejeitou a roupa oferecida pela empresa; 2) a falta de pontualidade na entrega: a loja ficava sem roupa para vender nas datas especiais; 3) o envio de mercadorias que não foram compradas, ou em desacordo com o pedido realizado; 4) a pressão exagerada dos supervisores da franquia sobre os funcionários da unidade franqueada para o alcance das metas, resultando na alta rotação de vendedores, o que não era bom para o desempenho da empresa; 5) “contrato leonino”: a assimetria das relações prejudicou o franqueado, sobretudo nos momentos em que a loja não ia bem. A loja era obrigada a comprar um volume mínimo de mercadorias mesmo em períodos de queda nas

vendas. As metas de vendas do franqueado também eram determinadas pela matriz: “Estava tudo no contrato”, disse o dirigente.

A ação da concorrência contribuiu para o encerramento da empresa ‘D’. A concorrência aumentou, simultaneamente à perda de qualidade dos produtos e do cartão de crédito próprio, principal ferramenta de venda da franquia.

A sazonalidade do comércio ou das condições econômicas contribuiu para o encerramento da empresa porque as condições financeiras deterioravam-se ainda mais nos meses de janeiro, fevereiro e agosto, quando as vendas diminuía, mas a franquia continuava enviando mercadorias. Como disse o dirigente, “quando se está doente e se pega um resfriado, o paciente pode ir a óbito”.

Não houve contribuição do assessor externo para o mau desempenho da empresa. Se os proprietários-dirigentes tivessem considerado sua orientação, possivelmente não teriam vendido a empresa, como reconheceu o dirigente entrevistado.

O último fator que contribuiu para o encerramento da loja foi o furto. A loja era, frequentemente, furtada, gerando descontrole do estoque e deterioração da situação financeira da empresa, que piorou nos dois últimos estágios.

O quadro 32 descreve a importância dos fatores da categoria empresa nos estágios do CV da empresa ‘D’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Ambiente	Franqueador	Qualidade	-	Baixa	Média	Alta
		Pontualidade	-	Baixa	Média	Alta
		Contrato	-	Baixa	Média	Alta
		Pressão matriz	-	Baixa	Média	Alta
	Concorrência		-	Baixa	Média	Alta
	Condições econômicas	Períodos sazonais	-	Baixa	Média	Alta
	Assessoria externa		-	Baixa	Baixa	Baixa
	Furto		-	Baixa	Média	Alta

Quadro 32. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (ED)

6.5 A empresa E

O primeiro contato telefônico com a proprietária-dirigente da empresa foi realizado por uma professora, vizinha do doutorando. No dia 9 de fevereiro de 2012, na residência da dirigente, foi assinado o termo de concordância para participação na pesquisa e realizada, pelo doutorando, a primeira entrevista. O professor orientador e a professora vizinha do doutorando acompanharam a entrevista, apenas como ouvintes. A segunda entrevista foi

realizada pelo doutorando no dia 18 de dezembro de 2012 com a proprietária-dirigente da empresa.

6.5.1 Descrição da empresa

A microempresa de vestuário foi fundada pela proprietária-dirigente na região de São Carlos/SP em 1987 e vendida no ano de 2001. Atualmente, a dirigente atua no ramo de costura e de massoterapia, como trabalho pessoal e informal.

Com idade entre 30 e 40 anos, a dirigente tinha formação no ensino fundamental e fez cursos sobre gestão no SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e SEBRAE. Após a venda da empresa, cursou o ensino médio e fez o curso técnico de Massoterapia no SENAC.

A dirigente trabalhou por mais de quatro anos no comércio, como vendedora, e três anos como auxiliar de confecção numa indústria.

Seu marido foi empresário do ramo de ótica durante trinta anos e, em 1996, vendeu a empresa e aposentou-se. Suas duas filhas são graduadas em Pedagogia pela UFSCar e trabalham na iniciativa privada. Tanto o marido como as filhas apoiaram a dirigente durante o período de existência da empresa.

Além de ter visualizado uma oportunidade de negócio no bairro em que morava, a dirigente abriu a empresa no intuito de se realizar pessoalmente, ter um rendimento e melhorar o padrão de vida familiar.

A empresa foi dirigida pela dirigente sem interferência do marido e teve no máximo duas funcionárias. Suas filhas também ajudavam nos fins de semana.

A estrutura organizacional era simples e a coordenação se dava pela supervisão direta. Os processos foram informais, exceto o estabelecimento de metas de vendas; a tecnologia de informação era simples e manual.

A empresa atendeu o segmento de vestuário direcionado às classes de baixa renda, cuja peculiaridade é o alto índice de inadimplência.

A concorrência foi aumentando ano a ano após a abertura da empresa. As grandes empresas conseguiam oferecer produto de qualidade a um preço baixo e facilidade de pagamento, como o mercado exigia.

Quanto aos fornecedores, a empresa foi ficando dependente à medida que os anos passavam. No início, comprava direto da fábrica e à vista. Depois de certo período, conseguiu crédito e passou a comprar a prazo, mas aumentou sua dependência em relação aos fornecedores.

Durante os 14 anos de existência, a empresa passou por quatro estágios e, no ano de 2001, foi vendida para quitar as dívidas com o banco, afirmou a dirigente.

Estágio 0 (1986): pré-abertura. Foi um período de experimentação antes da abertura formal da empresa um ano depois. A primeira compra realizada pela dirigente foi com recursos do marido e de empréstimo da sua irmã. O salão escolhido para venda dos produtos foi emprestado por uma amiga;

Estágio 1 (1987-1989): abertura formal da loja. Nesse estágio, a empresa engrenou e conseguia pagar todas as contas com receita própria. Como a família tinha a fonte de renda do marido, a dirigente tirava poucos recursos da empresa para as necessidades familiares e ainda sobrava para as aplicações financeiras. A dirigente comprava adequadamente e girava, rapidamente, o estoque. Nesse período de inflação, a concorrência e a inadimplência foram baixas.

Estágio 2 (1989-1994): mudança da loja para prédio próprio. Nesse estágio, o marido da proprietária comprou um terreno e construiu o prédio da loja. A empresa continuava caminhando bem e o padrão de vida da família melhorou, mas a dirigente teve que enfrentar algumas situações difíceis que influenciaram negativamente a empresa no futuro: o furto de todas as mercadorias da loja e o confisco do capital de giro da empresa no Plano Collor. A empresa conseguiu vencer as adversidades, mas o capital de giro começou a ficar limitado.

Estágio 3 (1995-2001): venda da empresa. Nesse estágio, uma conjunção de fatores contribuiu para a descapitalização e venda da empresa. A dirigente tomou algumas decisões erradas que levaram a insuficiência de capital de giro e dependência, sobretudo dos bancos, para honrar os compromissos assumidos: ampliação da loja, compras inadequadas e aumento das retiradas do caixa da empresa para atender a necessidades da família. Além desses fatores, a concorrência e a inadimplência aumentaram, diminuindo o faturamento da empresa.

6.5.2 Especificidades da empresa E no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas do dirigente, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada pelas mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.5.2.1 Especificidades do dirigente

As especificidades da dirigente da empresa 'E' são descritas a partir de suas atitudes (motivação para abertura), características individuais (visão, dedicação, disposição e indisciplina), experiência, habilidades e apoio recebido durante a direção da empresa.

A proprietária-dirigente tinha uma ideia clara do negócio da empresa (todos os estágios). No estágio 0, ela identificou uma oportunidade no bairro onde morava. Cautelosa, tinha ciência da importância do conhecimento do ambiente e do produto ofertado pela empresa:

Eu abri num salãozinho bem pequenininho. Assim: o bairro não tinha loja, aí eu fui lá na esquina, tinha umas prateleiras e uns balcões feinhos e eu perguntei para o moço: posso comprar umas coisas e vender aqui? Aí a coisa engrenou. Como eu te falei, tem que olhar em volta aquilo que ele vai trabalhar e o que vai ser consumido (US 26/82 – E1).

A proprietária-dirigente sempre se dedicou intensamente à empresa. Não tinha dia ou hora para trabalhar. A intensidade diminuiu a partir do estágio 2 com a chegada da segunda funcionária e diminuição das viagens para comprar. No estágio 3, as filhas também ajudavam nos fins de semana.

A dirigente tinha disposição para realizar qualquer tipo de atividade: comprava, vendia, negociava, cobrava e controlava as entradas e saídas de recursos da empresa:

E eu sempre trabalhei no sábado e domingo, véspera de ano novo e de natal, pra mim não tinha hora (US 95 – E1).

O controle era feito todo por mim, a entrada, a saída, o pagamento de conta e até da folha. Eu ia pra São Paulo, fazia compras e fui crescendo, crescendo. Ficava com o ombro cheio de hematomas de tanto carregar sacola... É muito bom você chegar e comprar, escolher, vender, mesmo que o outro não vá te pagar. Eu me sinto bem nessa loucura (US 15/28/71 – E1).

A dirigente reconhece que foi indisciplinada para honrar os compromissos assumidos. Essa característica prejudicava a empresa, pois, às vezes, os compromissos da empresa ficavam em segundo plano (todos os estágios):

Sempre fui indisciplinada. Por exemplo: se eu devo pra 'V' e devo pra ele e não tiver o dinheiro, recebe quem chegou primeiro. Se o 'A' falar assim: esse dinheiro é para tomar leite terça-feira, até terça-feira ninguém toma leite, entendeu. É uma qualidade que a pessoa tem e eu não tenho... Por isso que eu fui me empenhando e deixando de honrar compromissos que eu não podia ter deixado (US 75 – E1).

A proprietária-dirigente começou a adquirir experiência na sua adolescência. Trabalhou por quatro anos e seis meses no comércio, como vendedora, e três anos na indústria, como auxiliar de confecção. Não tinha, no entanto, experiência em gestão (estágio 0):

Na verdade, eu estou no comércio desde 13, 14 anos. Meu primeiro emprego foi como vendedora numa loja, eu trabalhei uns três anos. Depois eu trabalhei numa

confeção em São Paulo na Vila Mariana, depois fiquei uns dois anos nas Casas Pernambucanas e depois eu fui pra uma fábrica. Eu aprendi a costurar muito cedo. Eu tinha uma tia que me pegava para eu aprender a costurar. Naquela época todo mundo podia trabalhar... (US 27/72 – E1).

A dirigente da empresa tinha habilidade em vendas e compras (todos os estágios). Sabia que o ganho começava na hora de comprar, pois conhecia o estilo de vida e as necessidades dos clientes, o tipo de roupa que as pessoas do bairro gostavam de usar. Até o estágio 2, a dirigente comprava o que vendia na quantidade adequada:

No processo que eu estava trabalhando, eu ia, buscava cinco, vendia, juntava mais cinco, vendia. A roupa, sobretudo a feminina, no máximo duas peças. Se não as pessoas se encontram no bairro, no supermercado, com a roupa tudo igual. E a parte de roupa de modinha, eu andava nas fábricas do Bom Retiro, do Brás, e era tudo selecionadinho. Então, quando eu comprava, eu já tinha uma visão do meu cliente, isso vai servir para dona fulana... (US 89/101/103 – E1).

De acordo com a dirigente, no ano de 1989 (estágio 2), quando a loja prosperava, ela tinha dificuldade para administrar e, por essa razão, foi fazer o curso de gerência de loja. Faltava-lhe habilidade humana e de finanças; não bastava saber comprar, vender e negociar:

Eu me lembro que em 89 eu fiz um curso de gerência no SENAC, porque eu já não estava sabendo como sair...Aprendi muito. Ensina muito como delegar... Não está vendendo direito, você põe o empregado pra lá e você mesmo vai vender... O moço que deu o curso falava: o gerente delega, administra e controla(US 9/74 – E1).

O dinheiro estava na conta e a administração estava difícil, então eu fui fazer curso...Se você tem essa coisa de gostar de comprar, negociar e de vender, não importa onde você vai trabalhar, tem que saber administrar, pois eu me perdi na administração, acredito... (US 76/88 – E1).

Mas foi no estágio 3 que a falta de habilidade gerencial da proprietária-dirigente afetou drasticamente a empresa. A dirigente planejou mal as compras de inverno e quis dar um passo maior do que a capacidade de compra e venda da empresa. Ela reconhece que errou e que “não adianta ter ilusão nos negócios; tem que ter capital de giro”:

Quando seu crédito é aprovado pelo fornecedor, você tem que comprar uma cota ‘X’. Eu comprei demais, errei. Sobrou mercadoria no inverno...Não existe um giro na roupa de inverno... Um, dois ou cinco leva, depois não leva mais. A minha filha falou: mãe, a senhora fez uma compra errada... (US 51/103 – E1).

A proprietária-dirigente abriu a empresa por motivos pessoais e familiares e porque identificou uma oportunidade de negócio:

É a busca de uma renda a mais, de um trabalho, pois eu fiquei um bom tempo sem trabalhar por causa das crianças. Família também. Tá tudo misturado: vontade de trabalhar, gostar, a visão de que não tinha comércio de roupa... (US 3/4 – E2).

No estágio 1, o sustento da família não dependia apenas da empresa, pois o marido da dirigente tinha outra fonte de renda. Essa não dependência impulsionou a empresa:

O que me ajudou no começo é que eu não dependia somente da loja, nós tínhamos outra fonte de renda e isso me empurrou... (US 46 – E1).

A partir do estágio 2, a empresa contribuiu para a melhoria da qualidade de vida da família. A dirigente adquiriu bens e matriculou suas filhas em escola particular. A família ficou mais dependente dos recursos da empresa para manter o novo padrão de vida, disse a dirigente:

Normalmente, a família depende do empresário e a loja ou empreendimento não se segura... Eu comprei um carro à vista, comprei um terreno, as meninas foram para a escola particular, tudo isso, já não saía do meu marido, saía de mim (US 57/91 – E1).

O apoio familiar foi, sobretudo, no fornecimento de recursos financeiros. A primeira compra da empresa foi feita no estágio 0 com recursos doados pelo marido e emprestados pela irmã da proprietária-dirigente. O ponto foi emprestado por uma amiga.

Um ano antes já tava andando, né. Minha amiga me emprestou um salão com balcão e tudo” (US 7 – E2).“Meu marido arrumou um pouco e me deu umas folhas de cheque; e uma irmã minha me emprestou. Eu paguei aquilo com tanta facilidade que eu nem lembro bem, eu devo ter anotado (US 10 – E2).

No estágio 2, o marido da proprietária comprou o terreno e construiu o prédio da loja. No estágio 3, a dirigente conseguia financiamento bancário em nome do marido e das filhas na tentativa de quitar as dívidas da empresa. As filhas da dirigente também ajudavam nas atividades operacionais da loja nos finais de semana (estágio 3):

Foi meu marido que comprou o terreno e construiu o prédio (US 49 – E1).

Fora minhas meninas que ajudavam. Elas faziam universidade, a mais velha estudava à tarde. Elas ajudavam bem no fim de semana (US 94 – E1).

O quadro 59 (apêndice D) descreve as especificidades da dirigente da empresa ‘E’.

6.5.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve especificidades da empresa ‘E’ a partir das especificidades de tecnologia de informação, estrutura organizacional e planejamento e dos recursos empresariais: de produção/operações, financeiros, marketing e humanos.

A tecnologia de informação era simples e manual em todos os estágios. Havia um livro-caixa em que se que registravam todas as entradas e saídas. Nesse livro, a dirigente

visualizava seu movimento mensal e anual e estabelecia metas de vendas. O controle era eficaz. A dirigente alega que não informatizou por sua dificuldade pessoal de mudança e pela falta de informação e conscientização da importância da informática:

Eu tinha um controle bem feitinho de entradas e saídas. Era tudo num caderno e não tinha nada informatizado, na época não tinha essa facilidade... Eu sabia que janeiro a venda cai, fevereiro cai, março já subia uns 3%, abril já subia mais 2%... Eu sabia como mais ou menos ia fechar o ano; sempre tive consciência do meu movimento anual (US 13/15 – E2). Não informatizei por falta de informação mesmo... Até fui atrás, mas achei complicado, difícil...(US 27 – E2).

Para gerenciar a carteira de clientes da loja e a concessão de crédito, a dirigente usava ficha, sinalizando os bons e os maus pagadores:

Eu tinha um fichário grande e marcava os pagamentos na ficha. Sempre foi controlado (US 14 – E2)... Peguei as fichas e sinalizei: verde, amarelo e vermelho. Esse mérito foi meu, peneirei muita gente... A moça que comprou minha loja apostou naquela carteira que eu fiz. Até hoje as pessoas falam: eu continuo comprando na loja, você deixou minha fichinha lá(US 68 – E1).

Desde o estágio 0, a divisão do trabalho entre a proprietária-dirigente e as funcionárias era bem definida. As funcionárias trabalhavam na área de vendas.

A supervisão direta ocorreu em todos os estágios, e o contato entre dirigente e funcionárias era informal, ocorrendo a todo momento na loja:

Não fazia reunião, mas a gente sempre teve muita liberdade para conversar. Elas falavam: isso aqui não tá bom e eu sempre soube ouvir. Era a posição de alguma coisa, sobre algum cliente que não dava certo vender para ele... (US 40 – E2).

As decisões eram centralizadas na dirigente, e as funcionárias quase não tinham autonomia (todos os estágios). Até a atividade de vendas a dirigente queria realizar quando não era bem desempenhada. A dirigente delegou algumas atividades (estágio 3) depois que fez o curso de gestão no SENAC:

As funcionárias não tomavam decisão. Nunca abri muito isso, a decisão sempre foi minha. Elas tinham pouquinha autonomia (US 29 – E2).

A proprietária-dirigente abriu a loja após a identificação de uma oportunidade de negócio no bairro em que morava. Ela não fez plano de negócio, mas observou a oportunidade e foi em frente. Inicialmente, pediu um salão emprestado a uma amiga, que depois veio a ser sua funcionária. Em seguida, captou recursos com o marido e a irmã e fez a primeira compra em São Paulo.

O planejamento estratégico informal (não escrito) ocorreu em todos os estágios da empresa. A proprietária-dirigente pensava, tomava decisões e punha-as em prática. Não havia

nenhum roteiro pré-estabelecido seguido por ela. Algumas decisões estratégicas foram: compra de terreno e construção de prédio para loja (estágio 2); ampliação da loja; entrada no setor de calçados; venda da loja (estágio 3). A dirigente também comentava seus objetivos com as funcionárias:

Eu nunca me vi sem a loja. Eu sempre tive metas: eu queria mudar, reformar, colocar vitrine, colocar porta de vidro, sempre tive essa visão (US 31 – E2). A gente comentava as decisões: queria fazer isso, vou fazer aquilo (US 41 – E2).

O planejamento financeiro foi formal, simples e resumido desde o estágio 0. A proprietária estabelecia metas de vendas e registrava-as no livro-caixa:

Eu fazia assim: janeiro e fevereiro, tanto, março, eu colocava mais 4% de faturamento, daí o anual eu tinha um tanto de crescimento. Eu tenho esses relatórios guardados. Eu tenho tudo que eu vendi no primeiro mês da loja até o fim. Eu sempre acompanhei (US 47 – E2).

Para ela, em dois anos é possível fazer uma carteira de clientes e tornar o negócio viável. Nesse período, a empresa tem que ter, em mercadorias, um valor maior do que o capital investido para que o negócio seja sustentável:

Depois de dois anos a coisa tem que se sustentar... Por exemplo: uma loja custou cinquenta mil reais, se dentro de dois anos ela já pagou tudo isso e você já tem um capital lá de cinquenta mil reais dentro da sua loja... (US 105 – E1).

A proprietária também comprou por impulso (estágio 3). Não parou para analisar a quantidade exigida pelo fornecedor e a capacidade de vendas e de pagamento da empresa.

Comprei muito, comprei errado, comprei mal. Foi a primeira duplicata protestada que eu tive nesses anos todos... (US 10 – E1).

Quanto ao estoque, até o estágio 2 a dirigente comprava a quantidade adequada de roupa, e a loja não tinha problemas para girar a mercadoria. Normalmente, comprava uma ou duas peças de cada roupa. No estágio 3, a dirigente comprou mais do que a capacidade da loja de vender e ficou sem recursos financeiros para pagar as duplicatas:

Comprei muito... Minha loja não tinha essa estrutura, esse movimento, olha que falta de senso meu (US 100 – E1).

Os recursos financeiros referem-se às fontes de recursos, à gestão do capital de giro e a formas de recebimento dos clientes. A primeira compra da loja foi financiada com capital do marido da proprietária e capital emprestado por sua irmã (estágio 0). No estágio 1, a loja capitalizou-se com recursos próprios. A partir do estágio 2, com o confisco do capital de giro da empresa (Plano Collor), passou a comprar a prazo e a depender dos fornecedores:

O nosso dinheiro do capital de giro começou a voltar em 18 meses, mas já estava tudo degringolado... (US 3 – E1).

No estágio 3, a loja passou a recorrer aos bancos e dependia de financiamento e limite do cheque especial para honrar os compromissos assumidos. Por fim, recorreu aos agiotas.

Até 96 eu tinha crédito, não tinha problema nos bancos e nem com fornecedor (US 50 – E1). É tudo junto. entra a concorrência, entra à inadimplência, você entra no cheque especial com juros altíssimos, daí você começa a negociar cheque no *factoring*... Daí a coisa vai rolando de um jeito e você chega lá no agiota para tentar cobrir a sua conta naquele dia (US 66 – E2).

O investimento inicial foi suficiente para os preparativos de abertura e durante o primeiro ano de operação da loja. A primeira limitação de capital de giro ocorreu no estágio 2, quando os recursos da empresa foram confiscados pelo banco e a loja, alvo de furto. Nesse período, a empresa deixou de comprar à vista e passou a comprar a prazo:

Quando entrou o Collor, a coisa estava andando bem...Tinha engrenado. Eu comprava tudo à vista, pois já tinha uma carteira feita, mas ficou difícil e passei a comprar a prazo... (US 1/3 – E1).

O custo de manutenção da loja não era alto; nos estágios 2 e 3, não pagava aluguel, tinha prédio próprio. O aumento da concorrência e do índice de inadimplência e a ingerência no caixa da empresa para manutenção do padrão de vida familiar também concorreram para diminuir a disponibilidade de capital de giro:

Eu acho que a gente começa a errar quando a gente começa a descapitalizar, vai tendo uma despesa maior do que a sua receita e você vai tendo problemas. Como eu te falei: é uma extensão da sua casa. O pequeno empresário sofre disso, porque você não tem um pró-labore. Você não chega, no final do mês e diz: vendi dez mil, três mil é meu e o resto é da empresa. Você paga uma conta, você paga a empregada, então, você paga suas contas e faz um buraco no capital de giro (US 12 – E1).

A partir do estágio 3, a empresa começou a ter insuficiência de capital e passou a depender de fornecedores e, sobretudo, dos bancos para pagar as contas. Três decisões equivocadas contribuíram para essa situação: a ampliação da loja, a entrada no setor de calçados e as compras em excesso em dois fornecedores:

Daí, o que acontece? Você vai para o fornecedor mais caro... (US 19 – E1).

A primeira descapitalizada foi quando eu resolvi ampliar a loja, porque eu passei a comprar a prazo. Daí, pegamos esse empréstimo na Caixa (1995), não foi muito, mas aquilo virou um... Não sei, diluiu. Aí, fomos no Itaú e eu fiz um empréstimo de mil e poucos por mês, que já foi difícil... Eu tinha mais aquele compromisso de 1.100 reais por mês. Até 96 eu não tinha problema de crédito com fornecedor, ano da compra na 'SULF', com nada, em 97 sujei meu nome... (US 53/55/96 – E1).

O cliente podia pagar à vista ou a prazo, no crediário ou com cheque pré-datado, mas, na opinião da dirigente, o cheque gera mais inadimplência (todos os estágios):

Quem dava cheque pré-datado voltava do mesmo jeito. Às vezes na ficha funciona mais, porque se ele tiver 20, ele te dá, e se for um cheque e faltar centavos, o banco não cobre e vai voltar mesmo (US 65 – E1).

Os recursos de marketing estão relacionados às características do mercado-alvo, produto, preço, ponto, promoção e vendas. A proprietária-dirigente optou por atender as pessoas do bairro da loja e adjacências (todos os estágios). Com o passar do tempo, verificou que é difícil trabalhar nesse nicho por causa da inadimplência, mas mesmo assim valia a pena. Muitos desses clientes da empresa ‘E’ estavam “negativados” pelas lojas do centro, disse a dirigente. A dirigente formou uma carteira de oitocentos clientes (estágio 3):

A loja de bairro ela tem um raio de gente, dificilmente, uma pessoa vai sair lá do outro bairro e vai vir aqui na minha loja. Ela tem um raio de atendimento... Eu vou abrir uma carteira de clientes em volta dele...(US 67/90 – E1).

Eu deixei uma carteira de clientes para a compradora da loja de 800 pessoas... Esse mérito foi meu, peneirei muita gente(US 68 – E1).

Antes de firmar-se no setor de vestuário, a empresa começou testando outros produtos, além do vestuário: de aviamentos a serviços de corte ou costura, habilidade da proprietária-dirigente (estágio 0):

Quando eu comecei, comecei com aviamentos e depois fui selecionando. A melhor fase minha foi só com as roupas (US 37 – E1).

Os principais benefícios do produto oferecido pela loja eram a preocupação com o atendimento e a qualidade da roupa. Na opinião da dirigente, o atendimento é a melhor propaganda, enquanto a qualidade significa roupa bem acabada, durável e que não deforma. Mas preço e qualidade devem andar juntos, afirmou a dirigente:

Não tem propaganda melhor do que o atendimento. Quem gosta do atendimento volta (US 55 – E2). É possível ter um preço justo e uma roupa de qualidade (US 53 – E2).

A estratégia de preço implementada foi diferente, antes e depois da inflação. Antes, o preço era dobrado (estágios 0, 1); depois da inflação a proprietária-dirigente diminuiu a margem de lucro, mas considerava a margem de inadimplência antes de definir o preço (estágios 2, 3):

Antes da inflação era tudo dobrado. Depois que a moeda estabilizou a gente baixou bem (US 46 – E2).

A margem era boa. A gente já trabalhava com a possibilidade de inadimplência. Por exemplo: quem pagava, pagava por quem não pagava. Sempre trabalhei assim. Eu jogava uma margem de lucro para cobrir quem ia furar (US 51 – E2).

O ponto tem que ser em lugar que “as pessoas valorizem a loja”; para tanto, tem que haver adequação entre as necessidades do público-alvo e o produto ofertado:

Você tem que ir para um lugar que as pessoas valorizem a sua loja... Outra coisa, você tem que ter compatibilidade com quem está em volta de você (US 85 – E1).

A loja divulgava seus produtos pelo boca a boca da clientela e por meio do carro volante. A dirigente não optou pela estratégia de liquidação porque gerava reclamação da clientela:

Fazia propaganda de rua no carro volante (US 54 – E2).

No bairro é difícil fazer liquidação porque a pessoa ia reclamar que pagou vinte e tá dezoito. Eu não criava esse conflito... (US 56 – E2).

Os recursos humanos dizem respeito ao perfil das funcionárias e sua remuneração. As funcionárias foram contratadas para realizar a atividade de vendas e foram treinadas pela proprietária-dirigente:

Sempre tive empregada, teve época que tive duas, mas sempre teve uma moça registrada, tinha os encargos trabalhistas, tudo organizadinho (US 42 – E1).

As funcionárias vendiam, recebiam e controlavam as fichas. Fui eu que ensinei...Recebiam o salário comercial, do sindicato (US 28/30 – E2).

O quadro 60 (Apêndice D) descreve as especificidades da categoria empresa.

6.5.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve especificidades do ambiente da empresa 'E'. O ambiente da empresa é caracterizado a partir dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, das condições econômicas, da ajuda de profissionais externos, da taxa de juros e do furto na empresa.

Os clientes da loja são pessoas de baixa renda que mora(va)m no bairro e adjacências (todos os estágios). Quem tem dinheiro compra no *Shopping* ou no centro, disse a proprietária-dirigente; quem mora no centro ou bairro distante raramente se desloca para comprar na loja:

Quando você não tem dinheiro, você corre na lojinha do bairro... Quem tem dinheiro vai buscar lá embaixo (no centro), vai no shopping(US 14 – E1).

Outra característica relacionada aos clientes é o alto índice de inadimplência, que a dirigente considerava em torno de 10% das entradas mensais. Para a dirigente, a idoneidade das pessoas mudou; não havia muita preocupação em honrar o compromisso assumido. Se negativasse o nome da pessoa, ela também não esquentava a cabeça. A exceção eram os clientes inscritos no SPC pelas lojas do centro. Nesse caso, os clientes pagavam direitinho suas contas.

Eu sempre joguei 10% na inadimplência, também. Esse mês vai entrar oito mil reais, eu sabia que de calote era uns oitocentos. Não adianta você zerar o nome da pessoa. Você vai lá, negativa o nome da pessoa e ela não se importa... (US 32/58/64 – E1).
Outra coisa, quem suja o nome na cidade volta para as lojas de bairro. Ele vai andar direitinho, porque ele está bloqueado no centro (US 66 – E1).

A inadimplência piorou muito no estágio 3. O aumento da inadimplência ocorreu com o desenvolvimento do bairro e chegada de pessoas desconhecidas, afirmou a dirigente. O cliente de bairro está sempre comprando e fazendo dívida.

A empresa 'E' foi a primeira de vestuário do bairro. A partir do estágio 2, surgiram os primeiros concorrentes no bairro e a clientela foi diminuindo ano a ano. A concorrência aumentou ainda mais com o crescimento do número de empresas de pequeno e grande porte (estágio 3):

Naquela época eu era sozinha aqui em cima (US 40 – E1).
Depois abriu mais três ou quatro lojas no bairro e a clientela começou a se espalhar... No bairro o cliente mora em volta da loja, então, a coisa subdividiu, um pouco para cada um (US 48/49 – E2).

No estágio 3, a dirigente percebeu que um concorrente de grande porte estava vendendo a mesma camiseta da empresa 'E' no preço pelo qual que ela comprou do representante:

Depois eu lembro que eu fui numa loja grande e eles estavam vendendo os mesmos artigos pelo preço que eu tinha comprado. Era o mesmo representante, então, ou ele tinha outra tabela de vendas porque eu comprava menos do que a loja grande lá do centro e tinha um preço diferenciado pra eles ou a margem deles é muito pequena (US 45 – E2).

Na opinião da proprietária-dirigente, o bairro é mais adequado para a empresa de pequeno porte; no centro, é muita concorrência; não há como concorrer com a grande empresa:

Pequeno empreendedor tem que ser no bairro mesmo, ele não aguenta na cidade, é muita concorrência. Os grandes já estão se pegando, você imagina o pequeno no meio disso... As grandes redes parcelam um pano de prato, em duas ou três vezes (US 30/45/98 – E1).

Nos dois estágios iniciais, as compras foram realizadas no Brás, em São Paulo. A partir do estágio 2, a dirigente passou a comprar a prazo nas cidades de Campinas e Americana, em face da insuficiência de capital de giro:

Toda semana eu juntava um valor razoável e ia no atacadista, ali no Brás. Pagamento só à vista, nem cartão de crédito eles aceitavam (US 102 – E1).

Eu passei a comprar em Campinas, era um atacado grande e eles parcelavam. Eu deixei de ir pra São Paulo. Eles dão aquele prazo, mas também tem a margem deles. Então, a gente termina comprando um produto mais caro e a nossa margem de lucro diminuía (US 19 – E2).

Nesse mesmo período, também aumentou a facilidade para comprar. Depois de cinco anos de loja, os fornecedores confiam mais e melhora o acesso, disse a dirigente.

No estágio 3, depois de quase dez anos de empresa, a dirigente conseguiu aprovar um cadastro para comprar em um fornecedor importante, no entanto foi-lhe exigido um valor mínimo de compra, o que criou dificuldades para a empresa ‘E’ conseguir girar o estoque:

Só passava por um cadastro quem tinha estrutura. Minha empresa tinha crédito e eu tinha conta há quase 10 anos. Com CNPJ novo, ninguém te vende. Como tem uma cota, se eu comprasse uma camiseta, era obrigada a comprar doze. Minha loja não tinha essa estrutura, esse movimento... (US 100 – E1).

As condições econômicas estão relacionadas a dois aspectos: plano econômico e inflação. A empresa enfrentou o aumento generalizado de preços nos dois primeiros estágios do ciclo de vida. Nesse período, o ideal era fazer estoque, aumentando as possibilidades de ganho. No estágio 3, quando a política econômica mudou e a inflação começou a ser controlada (Plano Real), fazer estoque passou a ser um problema, pois o excesso de estoque passou a ser sinônimo de capital parado, de perda:

Naquela época de inflação a gente comprava uma coisa por cinco, vendia por dez e quando ia buscar tava dez. Eu fui formando uma carteira boa de clientes, mas eu acredito que depois que prendeu todo nosso capital de giro, a gente foi sobrevivendo... Na época da inflação, quanto mais você pudesse comprar, mais dinheiro você ganhava (US 5/34 – E1).

Quando mudou a política, nós tínhamos orientação no SENAC e no SEBRAE que acabou o estoque...Porque o estoque leva teu capital de giro e ficava parado. Até aquilo voltar e virar capital de giro de novo é muito difícil (US 33 – E1).

No estágio 2, o Plano Econômico do Collor confiscou o dinheiro da empresa ‘E’ depositado no banco, e a dirigente ficou sem capital de giro, passando a comprar a prazo:

Com a entrada do Collor ele deixou nosso capital de giro preso, na véspera eu apliquei todo o dinheiro, tudo o que eu tinha. Porque era aquela inflação galopante... (US 2 – E1).

No estágio 3, a empresa contou com assessoria externa do SEBRAE para conseguir recursos para capital de giro junto à Caixa Econômica Federal (CEF). A dificuldade encontrada pela dirigente foi declarar a movimentação financeira real de entrada e saída de recursos:

Eu tirava um ‘X’ de nota fiscal de acordo com a entrada e saída de nota. O contador fazia tudo direitinho. Só que esse valor documentado de entrada e saída pro SEBRAE valia quase nada. Eles queriam as notas de compra e vendas, o faturamento documentado (US 60 – E2).

A taxa de juro para conseguir financiamento foi “exorbitante”, afirmou a dirigente. A empresa recorreu a três formas de financiamento oferecidas pelo banco: capital de giro (Via SEBRAE), *factoring* e cheque especial (pessoa física) para quitar as contas do dia a dia e, sobretudo, com os fornecedores (estágio 3). A empresa foi-se endividando cada vez mais e ficando dependente do cheque especial ao longo dos anos:

Meu limite era bom e o juro exorbitante. Teve mês que eu paguei oitocentos, mil reais só de juro e taxinha de banco. Teu capital de giro vai se diluindo, vai indo embora. Cheguei no banco e tirei oito mil reais e paguei doze de mil e cem. É muito difícil (US 19/97 – E1).

A dirigente também teve que recorrer a agiota, cuja pressão é grande e o juro, exorbitante:

Quando você cai na mão da agiotagem ou na mão do fornecedor que te pressiona é desesperador (US 63 – E1).

No estágio 2, a loja foi furtada e a dirigente perdeu toda a mercadoria comprada. Conseguiu recuperar-se, mas ficou com limitação de capital de giro:

O roubo foi logo que eu mudei pra loja nova em 89 (US 22 – E2). Naquele dia tinha chegado os fardos de calça e de manhã eu cheguei na loja e tinha um buraco na parede. Levaram tudo. O mais gozado é que eu ainda saí daquela fase (US 11 – E1).

O quadro 61 (Apêndice D) descreve as especificidades do ambiente da empresa ‘E’.

6.5.3 Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida

Esta seção examina as “especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente”, descritas na seção anterior, e identifica a importância de cada fator no encerramento da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do ciclo de vida. A escolha das intensidades (baixa, média, alta) dos fatores nos estágios de desenvolvimento foi inferida da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.5.3.1 Fatores de mortalidade da categoria “dirigente”

Quatro fatores relacionados à dirigente contribuíram para o encerramento da empresa: indisciplina, inexperiência em gestão, inabilidade administrativa e motivos familiares.

A visão da proprietária-dirigente não contribuiu para o encerramento da empresa. Ela sempre teve uma ideia clara de como ganhar dinheiro atendendo as necessidades do público-alvo da empresa.

Os fatores dedicação e disposição para realizar atividades não contribuíram para o encerramento da empresa. A proprietária-dirigente dedicou-se integralmente em todos os estágios e estava disposta a realizar qualquer tipo de atividade para melhorar o desempenho da empresa 'E':

Se tiver vontade... Não tem quem te quebra se você souber trabalhar (US 84 – E1).

A indisciplina da dirigente contribuiu para o encerramento do negócio, sobretudo no estágio 3, quando a empresa estava descapitalizada. Algumas vezes, a dirigente deixava de honrar os compromissos da empresa com os fornecedores e alocava os recursos para pagamento de despesas da família:

Meu marido é disciplinado... Ele segue o esqueminha dele. Já eu, não consigo. Se aparecia um problema pessoal eu desviava o dinheiro da loja, de pagar o representante, para o problema pessoal... (US 68 – E2).

A falta de experiência da dirigente em gestão contribuiu para o encerramento da empresa 'E'. Faltou vivência para administrar a empresa e a vida pessoal nos momentos difíceis (estágio 3). A dirigente sujou o nome dela e de toda a família na tentativa de salvar a empresa, mas até hoje ela tenta compreender no que errou:

E assim vai, você não tem dinheiro para limpar teu nome, aí você ferra o nome do filho, ferra o nome do outro filho, depois vai atrás dos amigos, porque você ainda tem credibilidade. Depois você cai na mão do agiota e é o fim. É o fim do pequeno empresário. Daí fui sentindo uma pressão, uma cobrança. Você tenta desesperadamente sair dessa situação, porque é teu capital, é tua vida. Depois disso eu vendi a loja (US 22/25 – E1).

Às vezes meu cérebro volta e eu penso: aonde eu errei. Aonde eu comecei errar e no que eu persisti errando (US 88 – E1).

A proprietária-dirigente reconhece que a falta de habilidade administrativa contribuiu para o encerramento da empresa 'E'. Ela tinha dificuldade para gerir os recursos financeiros e humanos e para planejar. A dirigente disse que no estágio 2, melhor fase da empresa, “o dinheiro estava na conta, mas a administração difícil”.

No estágio 3, uma série de erros se sucedeu e a empresa perdeu a capacidade de pagamento, tendo que recorrer a financiamento bancário e venda de bens da família para honrar os compromissos. Foi o excesso de compra em dois fornecedores que acabou de

descapitalizar a empresa, afirmou a dirigente. Das três duplicatas de cada fábrica, só conseguiu pagar a primeira com recursos da empresa e ficou com o estoque encalhado:

E isso é errado também. Porque quando você vende um carro para jogar ali, alguma coisa está errada. Quando vende um imóvel, busca dinheiro aqui ou ali, alguma coisa está errada. É tudo como um dominozinho, uma coisa vai derrubando a outra (US 104/106 – E1).

Os motivos familiares contribuíram para o encerramento da pequena empresa. Para manter o padrão de vida alcançado pela família, a dirigente tirava cada vez mais dinheiro do caixa da empresa (estágio 3):

Quando o meu marido aposentou em 96 o rendimento dele passou a ser bem menos... Só que o nosso padrão de vida continuou o mesmo, a gente não se adaptou. Daí houve uma retirada maior da loja. Eu passei a tirar mais do que a loja podia dar... (US 64 – E2).

O apoio familiar não contribuiu para o encerramento da empresa. Se não fosse o apoio da família, a empresa teria encerrado suas atividades bem antes.

O quadro 33 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria dirigente nos estágios do CV da empresa ‘E’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Dirigente	Características individuais	Visão	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Dedicação	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Disposição	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Indisciplina	Baixa	Baixa	Média	Alta
	Experiência	Setor	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Gestão	Baixa	Baixa	Média	Alta
	Habilidades	Compra	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Venda	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Administrativa	Baixa	Baixa	Média	Alta
	Atitudes (Motivação para abertura)	Motivos pessoais	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Motivos familiares	Baixa	Baixa	Média	Alta
		Oportunidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Apoio familiar	Financeiro	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Operacional		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	

Quadro 33. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EE)

6.5.3.2 Fatores de mortalidade da categoria empresa

Seis fatores contribuíram para o encerramento da empresa: ineficácia das ações estratégicas, erro no planejamento de compras, excesso de estoque, dependência de capital de terceiros, insuficiência de capital de giro e formas de recebimento dos clientes.

A tecnologia de informação e a estrutura organizacional não contribuíram para a venda da empresa.

A ineficácia das ações estratégicas e o erro no planejamento das compras contribuíram para o mau desempenho da empresa (estágio 3); a ampliação da loja e a entrada no setor de calçados não surtiram o efeito desejado, descapitalizando-a:

Em 1996 eu ampliei a loja, antes tinha 70m² e eu passei para 120. Não precisava nem ter ampliado... Não era o espaço físico que ia mudar a minha clientela... Depois eu entrei com calçados. Errei aí também, porque o investimento é alto e a moda muda muito rápida (US 38/39 – E1).

No ano seguinte, a dirigente planejou mal as compras e descapitalizou ainda mais a empresa. Teve sua primeira duplicata protestada por causa do excesso de compra e baixo giro do estoque. O excesso de estoque contribuiu para a venda da empresa (estágio 3). A dirigente adquiriu uma quantidade de mercadoria muito além da sua capacidade de venda para satisfazer a cota mínima exigida pelas fábricas e, para conseguir honrar o pagamento das duplicatas, precisou fazer financiamento no banco.

A má gestão dos recursos financeiros contribuiu para o mau desempenho da empresa. Vários aspectos contribuíram para a insuficiência de capital de giro no estágio 3: estratégias malsucedidas, aumento da inadimplência e fazer do caixa uma extensão das necessidades da família. Com a falta de capital de giro, vinha a dependência do banco, que cobrava juros altos, descapitalizando ainda mais a empresa.

A dirigente, por sua vez, para manter o padrão de vida da família, continuava tirando os mesmos valores do caixa da empresa, embora o desempenho tivesse piorado:

O que acontece na pequena empresa? Ela é uma extensão da nossa casa. Você precisa de dinheiro, vai no caixa e pega... O pequeno empreendedor bota o dinheiro no bolso e gasta na primeira necessidade que ele tiver... No fim, aquele dinheiro que era da sua empresa, vai para dentro da sua casa e vira uma salada... (US 4/79/81).

Os recursos de marketing e humanos não contribuíram para a venda da empresa 'E'.

O quadro 34 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria empresa nos estágios do CV da empresa 'E':

Quadro 34. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EE)

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida				
			(0)	(1)	(2)	(3)	
Empresa	Tecnologia de informação		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
	Estrutura organizacional	Especialização	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
		Centralização	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
		Coordenação	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
		Comunicação	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
	Planejamento	Estratégico informal	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	
		Operacional formal	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	
	Recursos de produção	Quantidade de estoque	-	Baixa	Baixa	Alta	
	Recursos financeiros	Fontes de recursos	Agiota	-	-	-	Alta
			Banco	-	-	-	Alta
			Empresa	Baixa	Baixa	Média	Alta
			Família	Baixa	-	Baixa	Baixa
			Fornecedor	-	-	Baixa	Alta
		Capital inicial e de giro	Baixa	Baixa	Média	Alta	
		Formas de recebimento	Crediário	Baixa	Baixa	Média	Alta
	Cheque		Baixa	Baixa	Média	Alta	
	Recursos de marketing	Mercado-alvo		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Produto		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Preço		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Ponto		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Promoção		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Vendas		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Recursos humanos	Perfil		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Treinamento		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Remuneração		Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

6.5.3.3 Fatores de mortalidade da categoria ambiente

O aumento da concorrência no último estágio do ciclo de vida contribuiu para a venda da empresa. Nesse estágio, quando já enfrentava sérios problemas financeiros, uma grande concorrente vendia camisetas da mesma marca a preço de custo para a empresa ‘E’.

A exigência de valor mínimo de compra dos fornecedores foi outro fator de influência negativa (estágio 3), porque gerou uma quantidade excessiva de estoque de roupa de inverno e moda praia, descapitalizando ainda mais a empresa e conduzindo a dirigente a tomar empréstimo para pagar as duplicatas do fornecedor.

O Plano Collor influenciou negativamente a empresa no estágio 2 porque reteve o capital da empresa e da proprietária-dirigente, que estava todo aplicado para minimizar os efeitos da inflação. Com o confisco, a empresa ficou sem dinheiro e foi obrigada a comprar a prazo, ficando dependente de fornecedores.

As taxas de juro cobradas pelo banco, para utilização do cheque especial, e pelo agiota contribuíram para o mau desempenho da empresa ‘E’, cuja saúde financeira diminuiu ano a ano e obrigou a dirigente a desfazer-se do prédio da própria loja para quitar as dívidas.

A assessoria do SEBRAE não influenciou o mau desempenho da empresa.

A taxa de juro alta contribuiu para o endividamento da empresa e, conseqüentemente, para a sua venda. Na tentativa de quitar as dívidas, sobretudo com fornecedores, a dirigente foi perdendo o controle financeiro. O golpe final foi recorrer ao agiota.

O último fator que contribuiu para a venda da loja foi o furto, que empurrou a dirigente para as compras a prazo, aumentando a dependência dos fornecedores.

O quadro 35 descreve a importância dos fatores de mortalidade da categoria ambiente nos estágios do CV da empresa ‘E’:

Categoria	Fatores de mortalidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Ambiente	Clientes	Caracterização	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
		Inadimplência	Baixa	Baixa	Média	Alta
	Concorrência		Baixa	Baixa	Média	Alta
	Fornecedores	Valor de compra	-	Baixa	Baixa	Alta
		Forma de pagamento	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Condições econômicas	Plano Collor	-	Baixa	Alta	Baixa
		Inflação	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Assessoria externa		-	-	-	Baixa
	Taxa de juro		-	-	-	Alta
	Furto		-	-	Alta	-

Quadro 35. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EE)

6.6 A empresa F

No dia 1º de fevereiro de 2012, foi feito contato telefônico com a dirigente 2 e agendada uma visita a sua residência. No dia 6 de fevereiro, foi entregue o convite e assinado o termo de concordância para participação na pesquisa pelas duas dirigentes da empresa F (dirigentes 1 e 2). O orientador acompanhou o doutorando durante essa visita, pois é conhecido da família de proprietárias da empresa.

Na empresa ‘F’, foram realizadas três entrevistas, uma com a dirigente 1, no dia 13 de fevereiro, e duas com a dirigente 2, nos dias 27 de fevereiro e 8 de outubro de 2012.

6.6.1 Descrição da empresa

A microempresa familiar foi fundada por três proprietárias (1, 2, 3) na região de São Carlos/SP, em 1982, e encerrou suas operações no ano de 2006. A empresa teve três proprietárias, mas apenas duas foram dirigentes (1 e 2) da empresa em períodos diferentes.

A dirigente 1, com idade entre 50-60 anos, era mãe das proprietárias 2 e 3 e dirigiu a empresa no período de 1982 a 1994. Nesse período, a proprietária 2 realizava algumas atividades operacionais e a proprietária 3 não participava do dia a dia da empresa; apenas conferia o estoque uma ou duas vezes ao ano e/ou fazia compras em São Paulo, onde morava. Em 1987, a proprietária 3 saiu da empresa. A dirigente 2, com idade entre 35-45 anos, dirigiu a empresa no período de 1994 a 2006, quando se tornou a única proprietária da empresa.

A dirigente 1 tinha formação no ensino fundamental e a dirigente 2, no ensino médio. Ambas, com experiência no setor de vestuário e de família empreendedora, gerenciaram a empresa considerando seus objetivos pessoais e valores e foram influenciadas pelos familiares desde o estágio 0.

Inicialmente, a empresa vendeu vários tipos de produtos para a classe social (alta) a que as dirigentes pertenciam: camisola, pijama, calça, sapato, camisa, roupa para enxoval e até joia. No estágio final, a empresa priorizou o segmento de vestuário direcionado à classe média.

O relacionamento com as clientes era baseado na confiança e na amizade e proporcionou alta fidelidade à boutique, sobretudo no período de 1982 a 1994. A amizade com parte das clientes é cultivada até os dias atuais, mesmo depois do encerramento da loja. Esse relacionamento informal também gerou dissabores, como a inadimplência, mas com pouca influência no resultado da loja.

A empresa contratou sua primeira funcionária no estágio 2 e chegou a ter duas funcionárias no estágio 3. A estrutura organizacional foi caracterizada pela baixa especialização, centralização, coordenação por supervisão direta e comunicação face a face.

A tecnologia era simples e de fácil manuseio e os processos, informais. Planejamento formal só no último estágio da empresa e das atividades de compra e financeiro.

Durante os 24 anos de existência, a empresa passou por quatro estágios e, no ano de 2006, encerrou suas atividades por vontade da proprietária-dirigente:

Estágio 0: pré-abertura. Foi nesse período que as proprietárias decidiram abrir a empresa, motivadas pela realização de objetivos pessoais e pela identificação de uma oportunidade de investimento;

Estágio 1 (1982-1987): abertura formal da boutique na casa da proprietária-dirigente 1. A empresa não foi criada para subsistência das empresárias, mas, sobretudo, na busca da independência financeira em relação aos maridos, que apoiaram moral e financeiramente a abertura da empresa. A empresa foi constituída com capital da proprietária 1 e do marido da proprietária 2. A proprietária 3 não investiu capital e entrou na sociedade com a promessa de prestação de serviços à empresa. Nesse estágio, a empresa formou a carteira de clientes. A não dependência das proprietárias do capital da empresa, os custos baixos e a aplicação da totalidade dos recursos na compra de mercadorias contribuíram para a sobrevivência do empreendimento. A dedicação da dirigente 1 à empresa e a sua disposição para realizar todo tipo de atividade também foram fundamentais;

Estágio 2 (1987-1994): a boutique saiu da casa da dirigente 1 e foi instalada na rua. Nesse período, a empresa já adquiriu capacidade financeira para pagar aluguel e contratar sua primeira funcionária. No ano de 1989, a empresa foi furtada e perdeu todo seu estoque, mas conseguiu sobreviver apenas com capital próprio, sem indenização da seguradora. A baixa concorrência também ajudou na retomada da empresa. Nesse estágio, mesmo com a contratação da funcionária, a dirigente continuava trabalhando doze horas diariamente, levando-a à exaustão. Por essa razão, ela decidiu vender sua parte na sociedade para a dirigente 2 (sua filha).

Estágio 3 (1994-2006): a boutique continuou no mesmo ponto, mas mudou de propriedade. Foi o marido da proprietária-dirigente 2 que forneceu o recurso para compra da parte da proprietária-dirigente 1. Nesse estágio, a empresa passou por transformações que melhoraram sua gestão: mudança de público-alvo, produto e fornecedores e informatização da loja. A utilização de um *software* de gestão, confeccionado pelo marido da proprietária, aperfeiçoou o controle e forneceu informações mais precisas à dirigente para realizar o planejamento de compras e financeiro da empresa.

6.6.2 Especificidades da empresa F no ciclo de vida

Esta seção descreve as especificidades ou características típicas do dirigente, da empresa e do ambiente ao longo do ciclo de vida. A mudança de estágio é caracterizada pelas mudanças ocorridas nas especificidades da empresa pesquisada.

6.6.2.1 Especificidades do dirigente

Esta seção descreve as especificidades das dirigentes da empresa 'F' com base nas características individuais (dedicação ao trabalho, disposição para realizar atividades

operacionais e gerenciais), habilidades, atitudes (motivação para abertura e manutenção do negócio e valores) e apoio familiar.

A carga de trabalho da proprietária-dirigente foi muito intensa na fase inicial das atividades da empresa e foi diminuindo ao longo do ciclo de vida. No estágio 1, quando ainda não tinha funcionária, a dirigente 1 realizava todas as atividades necessárias ao bom desempenho da empresa e atendia de domingo a domingo ininterruptamente. A dirigente não tinha escolha; precisava vender para que a empresa sobrevivesse:

A gente tinha umas freguesas que atendia qualquer hora, não tem horário em casa. O negócio é esse, você não tem almoço, não tem noite, não tem sábado e não tem domingo. Tem que trabalhar que nem médico. Chama qualquer hora e você atende. Dentro de casa a gente não tem sossego, a casa da gente vira uma baderna... (US 37/43/108 – E1).

No estágio 2, o trabalho continuou intenso e demandava doze horas de dedicação da proprietária-dirigente. Com a chegada da primeira funcionária, a carga de trabalho operacional começou a diminuir; a funcionária fazia de tudo, só não realizava compra de mercadoria:

Eu ficava das 7 às 19h, por isso que eu fui enjoando (US 98 – E1).

Ela cansou por várias coisas: se dedicou demais, veio a idade e ela ficava muito tempo na loja. Não sei se você reparou, mas ela falou que não ia nem almoçar. Então, ela não estava vivendo uma vida... (US 15 – E2).

No estágio 3, já com duas funcionárias, a carga de trabalho ficou mais moderada, mas a dirigente continuava sem tirar férias. No período de férias das funcionárias ou no Natal, o trabalho aumentava; não só a atividade de vendas, mas também as viagens para comprar.

As proprietárias-dirigentes realizavam todo tipo de atividade operacional e gerencial. No estágio 0, a preocupação concentrou-se nos preparativos para abertura: reforma da sala da casa que abrigaria a loja, confecção dos móveis, legalização da empresa e compras.

No estágio 1, após a abertura da loja, o número de atividades operacionais cresce; é preciso vender, comprar, limpar a loja, visitar fábricas, cobrar clientes, entre outras atividades. As dirigentes também realizavam alguma atividade de planejamento, como a análise da ficha das clientes, e de controle, como a contagem manual do estoque:

Eu fui tudo: compradora, vendedora, fazia banco... (US 101 – E1).

A gente nunca foi só dona, porque o que a gente gostava, era de vender roupa. Só que pra vender, a gente tinha que comprar, e isso a gente achava uma dor de cabeça. O gostoso do comércio é você mexer com tudo...(US 11/12/42 – E2).

No estágio 2, além das atividades realizadas no estágio 1, a dirigente realiza o treinamento da funcionária e estabelece os valores de retirada do pró-labore para cada uma

das dirigentes. No estágio 3, com a informatização da loja, a dirigente tem acesso aos relatórios gerenciais e passa a fazer o planejamento das compras e estabelecer metas de vendas para as funcionárias. As atividades de gestão aumentaram na última fase da empresa.

A dirigente 1 era experiente na atividade de vendas antes da abertura da empresa. Ela começou vendendo vestuário e artigos de cama, mesa e banho no quarto dos fundos da casa. Nessa época, a dirigente 2 era adolescente e ajudava sua mãe:

A experiência da minha mãe vem quando eu era pequena, tinha uns 13 anos. Ela vendia em casa lá no quartinho do fundo... Foi muito antes da firma aberta. Eu lembro que eu era menina, ajudava a receber, a mostrar e ficava conversando no portão e falava 'tchau' para as freguesas dela. Ela tinha muita freguesa e tinha de tudo: enxoval, cobertor, lençol... Ela começou vendendo roupa de uma fábrica do Bom Retiro... Por estar viajando ela comprava o que as freguesas pediam; a freguesa pedia, ela arrumava (US 12/13/14 – E3).

Além da vocação e determinação para vender, as dirigentes sabiam conversar e agradar as clientes. Em compensação, as dirigentes não tinham a mesma habilidade para comprar: nem sempre associavam corretamente o tipo de roupa e a cor ao gosto das clientes, sobretudo na compra realizada por meio de catálogo dos representantes (estágios 1, 2):

Comprar pensando naquela freguesa. Aquela freguesa vai vestir bem nesse. Mas, às vezes, a gente levava carada. A gente tinha olho clínico para umas quatro ou cinco, o resto não dava certo porque não gostava da cor. Às vezes ia para outras pessoas. É difícil isso aí (US 143 – E1).

Eu sempre fui uma boa vendedora... (US 9 – E2).

No estágio 3, depois de doze anos de experiência na empresa, a dirigente 2 aperfeiçoou suas habilidades para comprar e negociar. A experiência ajudou a identificar a roupa que vende, como também a conseguir prazos maiores juntos aos fornecedores. Os prazos eram adequados à capacidade de pagamento da empresa e giro do estoque:

Depois de uns anos você olha uma roupa e sabe que não é fácil de vender. Quem quer ser atirada, fazendo vitrine e tal, pode comprar, mas nem sempre é vendável (US 84 – E2).

Eu conseguia prazo sempre maior nas fábricas, eu pagava direitinho. Se era só 30 e 60, eu conseguia 75 direto. Porque em 75 dias eu tinha certeza que eu ia vender a mercadoria... (US 34 – E2).

Os motivos para abertura da empresa e manutenção do negócio são iguais nos quatro estágios da empresa. É importante ressaltar que o fato de as sócias não dependerem da empresa para sua sobrevivência ajudou muito no estágio 1, quando os recursos ainda eram bastante limitados.

O ponto de partida para abertura da empresa foi visualizar uma oportunidade de negócio para aplicar os recursos disponíveis. A ideia de abrir o negócio foi do marido da dirigente 2, prontamente aceita pela dirigente 1, que já tinha experiência na venda de vestuário:

Tinha lojas, mas boutique de uma roupa diferenciada tinha duas ou três em São Carlos e já tinha um público diferenciado que precisava comprar roupa fora. Então, é enxergar isso, que você poderia vender uma roupa diferente dessas lojas da General Osório, que era a roupa que se tinha na cidade (US 21 – E3).

A ideia de abrir o negócio foi do meu marido. Aí minha mãe falou: é claro, eu vendia roupa e sempre tirei meu dinheirinho... Se abrir um negócio e vender com 20%, vamos ter lucro, o dinheiro na mão tá parado. Foi por nesse sentido, o dinheiro aplicado não tava dando nada, um pequeno dinheiro, né (US 18/19 – E3).

Vestir-se e presentear a família também fazia parte das recompensas esperadas pelas dirigentes em decorrência da atividade empresarial (estágios 1, 2, 3):

Agora no nosso caso, talvez se a gente precisasse do dinheiro, talvez a gente tivesse agarrado melhor e de forma diferente. Sem contar que se veste e dá uns presentes para a família. Muita coisa a gente pagava preço de custo quando era sócia. Então, custou 20, pagou 20 (US 114/126 – E1).

No estágio 3, a empresa continuava tendo resultados positivos, e a dirigente aproveitava os feriados prolongados e as viagens de compra para passear com a família. A empresa também era para distração. Uma das prioridades da dirigente era que ela e os filhos não precisassem ficar pedindo dinheiro ao marido e pai para atender necessidades pessoais não relacionadas à alimentação. O crescimento da empresa nunca foi uma preocupação da dirigente (estágios 1, 2, 3):

Eu viajava e não ligava se fosse feriado, eu emendava e nem abria a loja... Eu perguntava: será que vale a pena? Claro que não vale a pena, então não vamos abrir... Eu ia pra São Paulo de ônibus ou de carro particular com a minha família. Eu tenho duas irmãs lá e aproveitava para passear... Na realidade, eu tinha um comércio para distração, quando eu analiso hoje. Dava lucro, eu comprava muita coisa. Foi a época que todos os meus filhos entraram na faculdade, todos passeavam e não tinha que ficar pedindo dinheiro pro pai...Eu vendia roupa para os meninos por causa dos meus filhos... Na realidade eu tive a loja para coisas mais pessoais que o marido nunca enxergou, nunca precisei pra comida... (US 20/21/38/39/56/82 – E2).

Os valores das dirigentes acompanharam os vinte e quatro anos de existência da empresa e balizaram as decisões tomadas. A prudência nos gastos esteve presente em todas as fases da empresa e era um valor familiar cultuado na casa das sócias. Havia uma preocupação

por parte das dirigentes em não gastar nas compras mais recursos do que havia disponíveis ou acima da capacidade de pagamento da empresa:

Nunca dei um passo maior que a perna. Minha mãe sempre disse isso: ‘quem a noite come tudo, de manhã canta cuco’...(US 139 – E1).

Eu sempre gastava menos dinheiro do que eu tinha. Por exemplo: eu nunca fui lá fazer uma compra que se eu tivesse cinco, comprava dez... (US 77 – E2).

A dirigente 1 também tinha aversão a dívidas (estágios 0, 1, 2). Para ela, a empresa terá dificuldades para sobreviver se ficar devendo ou não pagar em dia os fornecedores, como também se recorrer a financiamento bancário. O juro destrói a saúde financeira da empresa. Essa é razão para as dirigentes não retirarem o pró-labore na maior parte do estágio 1 da empresa:

Pagava as duplicatas uma semana antes... Eu tinha horror de falar que estava devendo (US 140 – E1).

Como dizia a proprietária-dirigente, no estágio 3 o “pé no chão” era o alicerce que sustentava as decisões de compra da empresa. Ela calculava o risco que ia correr. O “pé no chão” também simboliza frugalidade. Luxo e regalia por parte da direção ou das funcionárias causam problemas para as finanças da loja:

Aliás, quando eu fui fechar a loja, até eu assustei que eu tinha loja há tanto tempo e passou tão rápido assim. Mas, sempre com o pé muito no chão... Tanto para funcionário, que não é bem assim; ter aquele monte, com muita regalia. Com muito luxo e muita coisa numa loja, eu acho difícil. A gente percebe no shopping e pela vivência que a gente tem (US 50/119 – E2).

O apoio da família ocorreu nos estágios 0, 1, 3 de diversas formas. Antes da abertura, houve uma reunião familiar na casa da dirigente 1, onde a loja seria instalada. As dirigentes receberam apoio moral e capital para a reforma da sala, compra de móveis e roupas e legalização da loja:

Nós fizemos uma reunião no final do ano, na festa de natal, em casa, para acertar com minha filha, meu genro e abri na minha casa uma butique (US 1 – E1).

Meu pai que gostava de comércio. Meu pai estimulou... (US 134 – E1).

No estágio 1, continuou o apoio moral e financeiro do marido da dirigente 1. Ele pagava as contas de luz e telefone da residência onde a loja foi instalada, e o dinheiro proveniente da loja era reinvestido na compra de mercadorias e formação do capital de giro.

No estágio 3, a proprietária-dirigente² recebeu apoio do marido e da sua mãe (dirigente 1), que também foi proprietária-dirigente da empresa até 1994. Sua mãe ajudou durante algum tempo a cuidar das funcionárias e também fazia companhia nas viagens para fazer compra:

Pra mim era muito bom, porque ela olhava minhas funcionárias e eu podia ficar um pouco mais em casa. Foi em 94, quando eu comecei. Minha mãe sempre foi comigo todas as viagens. A gente ia junto (US 45/84 – E2).

O marido da proprietária-dirigente 2, também filho de comerciante, comprou a outra parte da sociedade (dirigente 1) para a dirigente 2. Ele também comprou um terreno e construiu o prédio próprio da loja e confeccionou um *software* que contribuiu muito para melhorar a gestão da empresa, além de acompanhar a dirigente nas viagens de compra. Por fim, analisando as contas da empresa, estimulou a dirigente a implantar metas de vendas para aumentar a produtividade das funcionárias da loja:

Meu marido que fez o *software*, ele sempre gostou de mexer em informática...Ele tem uma cabeça de comércio que ele viveu com o pai dele... Então, era muito fácil você pegar a comissão de funcionária, como todo mundo hoje em dia tem... Um dia ele falou assim: é preciso estimular essas funcionárias... Vamos falar pra elas que se elas venderem isso vão ganhar 3%. Se o mês que vem aumentarem para tanto já vai ser 4% e de tanto a tanto 5% (US 29/60/94 – E2).

O quadro 62 (apêndice D) descreve as especificidades das dirigentes da empresa ‘F’.

6.6.2.2 Especificidades da empresa

Esta seção descreve especificidades da empresa ‘F’ a partir das especificidades de organização: tecnologia de informação, estrutura organizacional e planejamento e dos recursos empresariais: de produção, financeiros, marketing e humanos.

A tecnologia de informação, nos estágios 1 e 2, era simples e manual. No estágio 1, havia um livro-caixa em que se registravam todas as compras e pagamentos dos clientes. Era a tecnologia usada para gerenciar a carteira de clientes da loja e a concessão de crédito:

Não era nem ficha, era um livro, tipo livro caixa. Às vezes, a gente fazia pesquisa. A minha mãe sabia até a página de cor do livro. Minha mãe falava: não pode vender para tal freguesa, dá uma olhada. Nunca dá dinheiro, só leva roupa... (US 23 – E1).

No estágio 2, a tecnologia passou a ser a ficha, mas continuava de fácil manuseio. No último estágio, que durou 12 anos, a empresa foi informatizada, no entanto algumas freguesas, fiéis desde a abertura da loja, continuaram comprando na ficha manual:

... Antes era tudo com lápis, marcadinho e tal. Informatizou a partir de 1994 e um ano depois já estava tudo informatizado. Continuou a ficha manual para as freguesas que gostavam de comprar a longo prazo e tal. Que eram aquelas freguesas antigas que a gente tinha desde que abriu, mas você entregava um compromisso para a freguesa (US 22 – E2).

A informatização melhorou a gestão da loja, subsidiando as atividades de planejamento e controle (estágio 3); antes havia compra em excesso porque não se conhecia o

estoque. Mudou também a relação com a clientela: o sistema mostrava uma fotografia da situação financeira das clientes, como também a data de aniversário de cada uma delas, possibilitando ações de marketing por parte da empresa. O sistema também fornecia relatórios sobre: contas a receber, comissão das funcionárias, custo das mercadorias e informações sobre o lucro e a dívida da empresa:

A informática foi boa nesse sentido, eu olhava e via que tava com muita calça. Eu não tenho blusa, eu não tenho vestido, estou precisando de mais roupas para senhora... Então, eu tinha que planejar a compra... Toda semana eu imprimia minha lista de dívidas. Eu imprimia também a lista de aniversário das freguesas e ficava para as meninas fazerem no próprio computador o cartãozinho de aniversário. Tinha tudo: cadastro, data de aniversário, dívida e se precisava cobrar. A informática foi uma ajuda muito grande porque era difícil fazer o planejamento sem a ajuda do sistema... (US 69/70/72/76 – E2).

A divisão do trabalho era imprecisa nos estágios 1, 2, 3. No estágio 1, o trabalho era dividido entre as proprietárias e, nos estágios 2, 3, entre proprietárias e funcionárias. Tanto dirigente como funcionária vende, faz cobrança, vai ao banco, entre outras atividades. Só a compra é de exclusividade da proprietária-dirigente:

Sempre eu, a minha mãe e uma funcionária era vendedora. A gente nunca foi só dona... (US 11 – E2).

Quando a funcionária é eficiente é bom, porque tira bastante das costas da gente. Ela faz tudo que necessita ser feito numa loja: anotação, pra quem foi, vai atrás ou telefona. Porque tem que ir, na residência da pessoa para receber (US 35 – E1).

A centralização perpassa todos os estágios da empresa ‘F’. Nos estágios 1, 2, mesmo tendo mais de uma proprietária, apenas uma delas (dirigente 1), a mãe das outras duas, tomava as decisões na empresa. No estágio 2, a filha respeitou a decisão tomada pela mãe de retirar o pró-labore em roupa, pagando o preço de custo da mercadoria:

Até então, eu só obedecia, como se obedece, uma mãe...Eu participava mais das vendas. As outras coisas a minha mãe que cuidava, porque ela tem uma dinâmica assim: a mãe italiana é que manda, assim como o marido... (US 8/9/11 – E2).

A hierarquia e a coordenação pela supervisão direta iniciam-se no estágio 2, quando a empresa contrata sua primeira funcionária, e permanece no estágio 3.

A comunicação com os funcionários era direta e informal nos estágios 2 e 3 da empresa, mesmo após a informatização da loja. O contato com os clientes é que mudou um pouco com a informatização da loja no estágio 3. A roupa só saía da loja com o “romaneio”; não era mais possível levar para casa e depois trazer de volta sem documentar a operação realizada:

Então, ela vinha e você já punha o histórico dela ali, a fichinha estava no computador. Cada vez que ela vinha, você imprimia e as que eram conscienciosas começaram a pagar até melhor. Ali você tirava a nota fiscal, entregava pra ela o romaneio do que ela está levando e do que ela ficou devendo, tinha a descrição de tudo (US 24 – E2).

O planejamento estratégico informal ocorreu em todos os estágios da empresa. No estágio 0, as proprietárias decidiram a abertura da empresa numa reunião com seus maridos durante as festas de Natal do ano de 1981.

Nos estágios 1 e 2, a empresa optou por vender produtos exclusivos para a classe alta, entretanto atuava em vários segmentos distintos: vestuário para homens, mulheres e crianças, calçados, entre outros. Foi um período de experimentação em busca do segmento mais lucrativo, como também de atendimento das necessidades pessoais e da família. Só no final do estágio 2 a dirigente percebeu que era preciso especializar-se num segmento:

Sempre pensando em vender mais nós vendíamos desde cueca para homem, camisa, sapato, tudo, até joia... Tinha que pegar para vender tudo, porque a pessoa queria dar um presente, mas não queria roupa (US 69/131 – E1).

Começar com menos ganância, de querer vender homem e mulher. Se especializar num departamento. Ou só homem ou só mulher ou só criança... (US 109 – E1).

No último estágio da empresa, houve três mudanças significativas que afetaram toda a empresa: mudança na propriedade, informatização da loja e mudança de público-alvo. A mudança no público-alvo da loja decorreu das alterações no ambiente, segundo a proprietária-dirigente. Essa mudança levou a dirigente a mudar de fornecedores e a não se preocupar mais com roupas de marca:

O comércio já não tava tão bom para vender uma roupa muito diferenciada. A freguesa da classe alta e muito alta tinha sumido, caiu o poder aquisitivo para comprar aquela roupa mais cara (US 22 – E3).

Minha mãe já tinha pensado nisso, mas ela não teve coragem de vender uma roupa mais descolada. É a roupa que todo mundo usa hoje, camisa polo, calça jeans e tal. Eu vendia roupa para os meninos por causa dos meus filhos... Vendia muita camiseta, jeans, mas não era FÓRUM, ZOOM, que seria a calça mais cara do mercado. Era de Minas, o povo gosta da roupa de Minas (US 59).

O planejamento operacional era informal nos estágios 0, 1 e 2 da empresa 'F'. Antes da abertura, numa reunião familiar, foi decidido que: a loja seria na sala de visita da casa de uma das sócias; a primeira compra de roupas seria numa fábrica em São Paulo; a empresa seria legalizada. Também se decidiu sobre a compra de móveis para a butique.

No estágio 1, antes de realizar a venda, a dirigente realizava análise esporádica da situação financeira das clientes, mas não tinha continuidade e nada era escrito. Nos estágios 1

e 2, estabelecia o valor do pró-labore que cada sócia ia retirar em roupa durante cada mês. Pensava, agia, mas não escrevia a meta:

Às vezes, a gente fazia pesquisa... Minha mãe falava: não pode vender para tal freguesa, dá uma olhada. Mas não tinha um planejamento (US 23 – E1).

Quando iniciamos não tinha retirada para formar um capital. Depois você tirava em mercadoria... Era muita mulher tirando roupa e nosso pró-labore estava naquelas roupas caras (US 62/87 – E2).

Nesses estágios 1 e 2, a proprietária-dirigente comprava sem saber a quantidade de roupas estocadas e, conseqüentemente, comprava muito e gerava excesso de estoque. Mesmo assim, conseguia vender sem fazer liquidação, ou retirava a roupa a preço de custo como pró-labore:

Eu falava: mãe! Nós já compramos muito, e o restante do pedido? Deixe, se faltar dinheiro a gente se vira. Ela nunca teve medo, entendeu. Não havia planejamento, mas ela era dona do dinheiro dela (US 67 – E2).

No estágio 3, com a informatização da loja, o planejamento operacional financeiro e de compras passou a ser contínuo e escrito. O sistema de gestão oferecia todas as informações necessárias à análise e planejamento por parte da dirigente: quantidade de estoque, contas a pagar e a receber, custo das mercadorias vendidas e lucro. A dirigente também estabelecia metas de vendas para as funcionárias:

Por que planejamento? Porque era eu sozinha e até mesmo antes de informatizar eu tinha que marcar tudo. O planejamento eu supunha que: eu podia gastar tanto, comprar tanto, eu tinha tanto de despesa...Até então não tinha planejamento... Quando eu ia para São Paulo, eu tinha que pensar. A informática foi boa nesse sentido... (US 66/68/69/70 – E2).

Os recursos de produção estão relacionados à gestão do estoque. Nos estágios 1 e 2, havia excesso de estoque, muitas marcas e o controle era manual. O excesso de estoque era decorrente da exigência do fornecedor e ousadia da dirigente 1 para comprar:

Tudo que mostrava tinha uma grade. Tinha uma grade de 36, 38, 40, 42, 44, 48. São três peças por número. Cada modelo três peças. Dava um número grande, muito estoque (US 59 – E1).

No estágio 1, o estoque ficava guardado num quarto, muitas vezes esquecido, mas a dirigente não se preocupava porque as clientes compravam as roupas mais antigas:

Gerava estoque, mas ninguém fazia questão de comprar coisa antiga. Quando era em casa, a gente buscava os estoques e as freguesas nem sabiam que era estoque. A gente escondia o estoque. Na minha casa era escondido (US 91 – E1).

No estágio 2, a dirigente 1 continua aumentando o estoque e gerando perdas para a empresa, embora tivesse consciência de que estoque parado não é dinheiro:

Põe lá em cima, depois você esquece o que tem e não oferece. Lá em cima tinha um mezanino com bastante roupa, pois não dava para colocar em baixo... Às vezes a pessoa procura um número e você não tem, mas está lá em cima. Se eu fosse começar hoje, eu começaria assim: com menos estoque, porque estoque não é dinheiro (US 92/112 – E1).

No estágio 3, com a informatização da loja, a gestão do estoque é melhorada e contribui para o planejamento de compras da empresa, diminuindo a quantidade de estoque e de marcas compradas. Cada roupa passou a ter uma etiqueta informativa identificando o custo e o preço da mercadoria, entre outras coisas. Antes da informatização, a loja era fechada uma ou duas vezes por ano para conferência manual do estoque pelas três sócias:

A informática é uma tranquilidade. Você não tem que chegar, no final do ano e fechar a loja para balanço. Quantos anos: fechado para balanço! Fechava a porta e ficava o dia inteiro suando (US 69/86 – E2).

A gente fazia uma etiquetinha e grudava na roupa e tinha todos os dados que a gente precisava: o ano que chegou, quanto custou e quanto vai custar (US 26 – E2).

Os recursos financeiros estão relacionados às fontes de financiamento, capital de giro e formas de recebimento dos clientes. A abertura da loja foi financiada com recursos da proprietária-dirigente 1 e do marido da proprietária-dirigente 2, em partes iguais. O marido da proprietária 2 também comprou o terreno para construção do prédio próprio no estágio 3:

Quando nós falamos em fechar e vender, eu cheguei para o meu marido e falei: hoje a minha mãe arrumou uma compradora... Aí, ele preencheu o cheque e eu fui lá levar pra ela (US 17 – E2).

Nos estágios 1, 2, 3, a loja foi-se capitalizando com recursos próprios (receita de vendas da própria empresa) e dos fornecedores. Apesar da inadimplência, a empresa sempre teve capital de giro para honrar seus compromissos, inclusive no ano de 1989, quando a loja foi furtada. Desde a abertura, as dirigentes sempre se preocuparam em fazer uma reserva de capital. Elas não dependiam da empresa para subsistência e isso ajudou muito na fase inicial:

Mas, se ela não precisar tirar como era o nosso caso, ela vai expandindo. Vai comprando roupas melhores de outras fábricas mais famosas, porque você tem dinheiro para pagar. Porque sem dinheiro você não pode comprar nada... Então, você tem que ter uma reserva para começar... Porque até quatro anos ele só sofre. O dinheiro que ele tinha ele aplicou na mercadoria... (US 12/13/56 – E1).

No final do estágio 1 e no estágio 2, as dirigentes tiravam o pró-labore em roupas para elas e sua família a preço de custo e continuaram com essa prática até o final da empresa. Pró-labore em dinheiro, só no estágio 3:

Quando iniciamos não tinha retirada para formar um capital... Depois você tirava em mercadoria, minha mãe exigia que pagasse o custo, para poder você formar o

capital... Em dinheiro mesmo, até eu ficar sozinha nunca tirei... Era muita mulher tirando roupa e nosso pró-labore estava naquelas roupas caras (US 62/63/87 – E2).

As dirigentes também realizavam poucas despesas e trabalhavam apenas com o capital disponível para não pagar juro. No estágio 1, a loja era na casa da dirigente 1 e todas as despesas ficavam para seu marido, proprietário da casa. Não pagar o aluguel durante cinco anos foi um grande incentivo para a sobrevivência da empresa:

Porque o aluguel mata a gente. Casa própria, dar uma reformada, abre uma porta, dar uma virada, dar um jeito... O que você ganha é livre, não tem nada para pagar. Não tem aluguel, a luz é a mesma, você só terá o escritório (US 30 – E1).

Não havia luxo, e as mercadorias sempre estiveram entre as maiores aplicações da empresa nos quatro estágios da empresa. Funcionária só a partir do estágio 2, quando a empresa já tinha capital de giro suficiente para honrar os compromissos e investia o lucro em aplicações financeiras.

Não pagar juro era a regra. Nos estágios 1 e 2, a dirigente pagava as duplicatas antes do prazo; no estágio 3, havia o planejamento financeiro e de compras de forma que a dirigente nunca precisasse usar o limite do cheque especial:

Tanto que ela pagava as duplicatas uma semana antes. Coisa ninguém faz no dia de hoje... (US 140 – E1).

Então, eu acho que as coisas iam bem, sempre tendo aquela reserva e formando um novo capital de giro... Meu cheque era chique por conta do marido, era o melhor cheque empresarial que tinha do Banco do Brasil, mas nunca usei nada, sempre com muito cuidado (US 37 – E2).

A empresa vendeu à vista e a prazo nos estágios 1, 2, 3. Nas compras a prazo, o cliente tinha três opções: cheque e crediário próprio (estágios 1, 2, 3) e cartão de crédito (estágio 3), mas havia os maus pagadores, que se aproveitavam da confiança das dirigentes na hora de conceder o crédito (estágios 1, 2). Nesses casos, a dirigente, muitas vezes, ia pessoalmente tentar receber o dinheiro. Em alguns casos, nem recebia o dinheiro e nem conseguia a roupa de volta. O cheque de fora da cidade também trouxe dor de cabeça às proprietárias da empresa:

Lembra a estudante que era de fora? Era de Direito, ela e o namorado. Fez uma compra muito grande e o cheque voltou e nunca mais ouvimos falar deles (US 18 – E1). Nós empurramos a loja inteira, era parente do vereador. Quando viu, nada. Eu queria a roupa de volta, mas não conseguimos pegar...(US 19 – E1).

No estágio 3, a dirigente só vendia no crediário ou cheque às clientes fiéis e boas pagadoras, que se tornavam suas amigas e compraram desde a abertura da loja, em 1982. Para

a empresa, era vantajoso não vender no cartão, pois a taxa cobrada pela operadora era alta. Os demais clientes, os que não eram amigos, compravam no cartão:

Só que as pessoas conhecidas eu sempre negocieei...Se você quiser você faz o cheque com a data do cartão. Eu sabia que ele era o fulano e eu ia receber, pois eu sempre recebi daquela freguesa. Eu preferia para eu não ter que pagar a taxa... (US 32 – E2).

Os recursos de marketing referem-se ao mercado-alvo, produto, promoção e vendas. Inicialmente, o mercado-alvo foi inspirado numa oportunidade de negócio e nas necessidades das proprietárias e de seus familiares. A boutique também foi criada para atender esse propósito. Nos estágios 1 e 2, a empresa atendia vários segmentos distintos da classe alta, a classe social das sócias. Vendia de tudo: de vestuário para homens, mulheres e crianças até enxoval.

São Carlos tinha um público diferenciado que comprava roupa fora (US 21 – E3).

No estágio 3, houve uma mudança no público-alvo e produtos da loja. A preocupação com a qualidade continuou, mas a roupa era mais “descolada”, comum e encontrada com facilidade na concorrência, no entanto a dirigente não deixou de atender as senhoras que compravam desde a abertura da loja:

Aí eu mudei o estilo da loja, até porque era outra época. Já não era os tempos áureos daquela roupa muito cara. Eu mudei para uma roupa mais sem compromisso e nunca liguei para as marcas. Sempre tive duas vitrines. Eu nunca deixei de atender às senhoras, porque elas nunca deixaram de ir... Era tipo sob encomenda, porque eu tinha aquela regalia de ter trabalhado em outros tempos. Inclusive eu mesma me servia e servia minha família, era formatura e tudo mais... (US 19/57/58 – E2).

A promoção era feita pelo boca a boca das clientes (estágios 1, 2, 3), a imagem da empresa era boa e os produtos, de qualidade. No estágio 2, a dirigente fez propaganda, mas não surtiu efeito positivo para a empresa. No estágio 3, começou a enviar cartões de aniversário para as clientes e elas telefonavam ou visitavam a loja para agradecer o cartão. As dirigentes também não faziam liquidação, mesmo com o excesso de estoque:

O único marketing da gente era as próprias freguesas. Nunca fizemos desfile de moda, nunca fizemos nada. E a gente tinha um nome que as freguesas respeitavam. Gostavam da roupa e nunca tivemos queixa de nada. Ajudava bastante. Ou elas iam lá ou telefonavam para agradecer. Todas, todas, todas (US 31/75 – E2).

De acordo com a dirigente 2, a liquidação depreciava a loja e era um sinal de que a empresa não ia bem e precisava de recursos. Para a ela, liquidação é algo indigno, incorreto com os clientes:

Não fazia liquidação porque depreciava a loja; significava nos tempos antigos que você não tinha dinheiro e precisava liquidar porque você tá apertado, tá falindo. A

freguesa falava: ah! Eu vou esperar a liquidação, quando vocês vão entrar? Eu falava: eu não vou entrar em liquidação (US 31/32 – E3).

Os recursos humanos referem-se ao perfil das funcionárias e sua remuneração. A primeira funcionária contratada pela loja foi a partir do estágio 2. A funcionária tinha que ter alguns atributos: ser da confiança das proprietárias, ter disposição para fazer de tudo e estar sempre aprendendo. O treinamento era feito na própria loja pelas proprietárias e pela funcionária mais antiga:

Eu tive funcionária, também pé no chão, que gostava de ver os dados, de ver tudo...Sempre gente de confiança que podia ir pagar uma conta... Eu também fazia de tudo, todas faziam de tudo. Eu ajudava a vender até sentir que a pessoa sabia o que tinha na loja. A pessoa leva dois/três meses para sentir como é a loja, o estoque, conhecer as freguesas. Mesmo que a funcionária não goste de conversar, ela tem que ser agradável, não pode ser emburrada (US 77/88/89/91 – E2).

No estágio 2, a funcionária recebia, como recompensa, o salário mínimo, que era maior do que o salário comercial. A partir do estágio 3, além do salário, a dirigente instituiu a comissão sobre as vendas, estimulando as funcionárias, e a produtividade delas aumentou. O *software* de gestão calculava a comissão:

A comissão é o que mais estimula. Nunca paguei o salário do comércio, pagava salário mínimo que na maioria das vezes era maior do que o salário do comércio. Tanto que eu tive uma funcionária que fez Direito só com o salário mínimo da loja. A comissão ela guardava e fez uma casinha junto com o namorado. O estímulo para ser uma boa vendedora também é o ganhar mais. Porque de 3 a 5% não parece muito, mas num montante grande dá diferença (US 92/93 – E2).

O quadro 63 (apêndice D) sintetiza as especificidades da categoria empresa.

6.6.2.3 Especificidades do ambiente

Esta seção descreve especificidades do ambiente da empresa ‘F’, caracterizado a partir dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores.

Nos estágios 1, 2 e 3 da empresa, o relacionamento com o cliente foi baseado na confiança e na amizade, uma tradição herdada da família empreendedora das proprietárias:

A gente não sabia e confiava. Era um comércio bem informal, tudo amigo. Levava a roupa para casa, trazia de volta e ficava nisso. Apesar de tudo legalizado era mais informal. Essa era uma forma de comércio que todos os comerciantes tinham. O pai dela, o meu sogro, meu pai, era tudo na confiabilidade (US 21/26 – E1).

Embora a empresa tivesse bons pagadores e uma clientela fiel, alguns consumidores aproveitavam-se do relacionamento informal, levavam a roupa e não voltavam mais para pagar. Havia também os clientes que gastavam mais do que pagavam:

Tem os bons, uma beleza, pagava tudo antecipado e deixava os cheques para não voltar mais. Os fregueses eram fiéis também. Você sempre tinha novos fregueses, mas a fidelidade era bem alta. Às vezes vinha a mãe, a filha, a nora, a sogra. Eram todos fiéis (US 22/104 – E1).

Tem pessoas que tem nome e faz isso. Vinha com uma conversinha boa e te agradava... Na hora da compra, levava a roupa e não voltava mais. Sem contar as que levavam todo mês, 500 reais, mas só davam 50 (US 17/24/25 – E1).

Mas, a partir do estágio 3, com a informatização da loja, o relacionamento tornou-se menos informal e houve uma diminuição na inadimplência. O *software* mostrava a situação financeira das clientes antes da realização de novas compras:

Então, ela vinha e você já punha o histórico dela ali, a fichinha estava no computador. Cada vez que ela vinha, você imprimia e as que eram conscienciosas começaram a pagar até melhor. Ali você tirava a nota fiscal, entregava pra ela o romaneio do que ela está levando e do que ela ficou devendo, tinha a descrição de tudo (US 24 – E2).

Quanto aos concorrentes, do estágio 0 ao estágio 2, existiam poucas butiques. Antes e após a abertura da empresa (estágios 0, 1), existiam algumas lojas de venda de tecido e duas ou três butiques no centro da cidade. O juro das aplicações financeiras desestimulava a aplicação de recursos na abertura de butiques:

Tinha meia dúzia de loja lá na General, tudo casa de vender por metro, tecidos. Naquele tempo você recebia com 100 mil, de 10 a 15 mil de juro. Então, você prendia no banco e ganhava mais fácil. Era o que todo mundo fazia e por isso que não tinha butique... (US 67/133 – E1).

Butique de roupa diferenciada tinha duas ou três em São Carlos... (US 21 – E3).

No estágio 2, quando a loja foi furtada, no ano de 1989, e todo o estoque foi levado, existiam cinco ou seis butiques, e isso também ajudou na recuperação da empresa:

Tinha cinco ou seis butiques naquela época. Agora, todo lugar tem butique, toda rua tem butique. E tudo roupinha boa (US 73/74 – E1).

Apesar da pequena quantidade de butiques, a dirigente buscava diferenciar-se da concorrência sendo representante exclusiva de algumas marcas:

Na fábrica com o viajante, você é obrigada a pedir tantas peças, se não, eles não cedem a carta para você ser exclusiva. Você compra menos, mas você também, vê na esquina de lá, no meio do quarteirão... Agora para ser especial, você era obrigada a pedir aquelas cento e tantas peças (US 88 – E1).

A quantidade de concorrentes aumenta no estágio 3, com a mudança do público-alvo e do produto oferecido pela empresa. A butique passa a vender uma roupa mais simples e comumente encontrada na concorrência. A dirigente foi obrigada a mudar a porcentagem de

lucro por causa da concorrência. “A concorrência é boa para o consumidor, não pra quem tá vendendo”, disse a proprietária-dirigente da empresa:

A concorrência é difícil porque o tipo de roupa que eu estava vendendo, pronta entrega, era o tipo de roupa que todo mundo estava vendendo, todo mundo já estava indo dessa forma (US 33 – E3).

A porcentagem de lucro muda por causa da influência externa. Muita mercadoria, muita coisa do mesmo ramo...(US 37 – E3).

A butique tinha fornecedores de pequeno e grande porte. Nos estágios 1 e 2, a empresa tinha três fornecedores de grande porte, a quem as sócias faziam o pedido pessoalmente, após assistir ao desfile promovido pela fábrica em época de coleção. As dirigentes também compravam dos representantes das fábricas que visitavam a butique, e os fornecedores determinavam a quantidade mínima a ser comprada em troca da revenda exclusiva da marca:

Depois da abertura continuou com duas ou três firmas que tinha que fazer o pedido lá, na época da coleção. As outras que eu nem lembro todas as marcas, comprava dos representantes que vinham com um mostruário na mala... (US 13 – E2).

Para o fornecedor é bom, porque ele chega e joga o mostruário... Tudo que mostrava tinha uma grade... Não tinha escapatória... (US 59/88 E1).

No estágio 3, houve uma mudança no público-alvo da butique em decorrência das alterações no ambiente. Essa mudança de mercado levou a dirigente a mudar de fornecedor, deixando de lado a preocupação com as marcas exclusivas e com a exigência de valor mínimo de compra.

A forma de pagamento também dependia dos fornecedores e variou de um estágio a outro à medida que a empresa ia-se consolidando no mercado. No início, pagamento à vista; depois; nota promissória; e, nos estágios 2 e 3, cheque pré-datado. A facilidade de pagamento aumenta no último estágio, depois de 12 anos de existência da empresa:

No nosso tempo era na nota. E eu ia lá pagar no dia antecipado. Naquela época era assim. Depois que começou o prazo e o cheque. Naquele tempo eles não aceitavam cheque pré-datado. Vinha promissória...Depois de anos de firma a facilidade aumenta muito... (US 53/54 – E1).

O quadro 64 (Apêndice D) descreve as especificidades do ambiente da empresa ‘F’.

6.6.3 Importância dos fatores de mortalidade ao longo do ciclo de vida

Esta seção examina as especificidades do dirigente, da empresa e do ambiente, descritas na seção anterior, e identifica a importância de cada fator dessas categorias para a continuidade da empresa estudada. Não há comparação entre fatores, mas comparação da importância do fator entre os estágios do ciclo de vida. A escolha da intensidade (baixa,

média, alta) dos fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento foi inferida por meio da análise das falas dos empresários entrevistados.

6.6.3.1 Fatores de continuidade da categoria dirigente

Cinco fatores relacionados às dirigentes contribuíram para a sobrevivência da empresa: características individuais (dedicação ao trabalho e disposição para realizar atividades operacionais e gerenciais); experiência em vendas; habilidades (vendas, compras e negociação); atitudes (motivação para abertura e valores); apoio da família (moral, financeiro e gerencial).

O elevado número de horas de trabalho das dirigentes contribuiu para a sobrevivência da empresa: elas abandonaram atividades da família, lazer e descanso para fazer a empresa dar certo e avaliam que, sem dedicação intensa, a empresa não teria dado certo (estágios 1, 2).

A disposição das dirigentes para realizar qualquer tipo de atividade foi imprescindível para a continuidade da empresa (estágios 1, 2, 3). Foi preciso “pôr a mão na massa” e não ser apenas dona, como constataram as dirigentes. As atividades operacionais de comprar e vender foram mais importantes para a sobrevivência da empresa e demandaram muito tempo das dirigentes.

As atividades gerenciais ganharam maior importância a partir do estágio 2, com a contratação da primeira funcionária, e após a mudança de propriedade e informatização da loja, no estágio 3. A contratação da funcionária demandou atividades de liderança, motivação e treinamento por parte da direção da boutique.

A experiência em vendas adquirida pelas dirigentes 1 e 2 antes e depois da abertura contribuiu positivamente para a sobrevivência da empresa (estágios 1, 2, 3).

Aliada à vocação e à determinação, a habilidade para vender das dirigentes teve grande importância nos 24 anos de atividade da empresa. As dirigentes foram capazes de persuadir as clientes sobre o valor do produto adquirido.

Já as habilidades de comprar e negociar foram sendo aperfeiçoadas e ganharam maior importância no último estágio, proporcionando à empresa prazos maiores para pagamento dos produtos, mais vendas e maior giro do estoque. A experiência ajudou a dirigente a identificar as necessidades do mercado e a roupa que vende, melhorando o desempenho e aumentando as chances de continuidade da empresa.

A motivação para abertura e manutenção da empresa representa o motor para alcançar a tão sonhada independência financeira (em relação ao marido), em benefício próprio ou da

família. Coisas simples como se vestir e dar presentes a família estimularam as dirigentes a permanecer com o negócio até o ano de 2006 (todos os estágios).

A empresa foi aberta após a visualização de uma oportunidade de negócio, e as proprietárias não dependiam da empresa para subsistência.

Três valores influenciaram positivamente a gestão das dirigentes e os resultados da empresa: prudência nos gastos, aversão a dívidas e frugalidade. A prudência nos gastos ou o “pé no chão”, como diziam as dirigentes, impedia que, no ato das compras, gastassem além da capacidade de pagamento da empresa.

A importância do fator “aversão a dívidas” foi simbolizada nos estágios 1 e 2 pela preocupação da dirigente em ter uma reserva de capital para as eventualidades e por pagar as duplicatas uma semana antes do vencimento.

O terceiro valor cultuado na empresa é a frugalidade. Tanto as sócias como as funcionárias deveriam evitar luxo e regalia para não comprometer as finanças da empresa.

O apoio da família materializou-se de quatro maneiras: moral, financeiro, gerencial e operacional. O apoio moral foi maior nos estágios 0 e 1, quando o marido da dirigente 1 ainda estava vivo. Empreendedor, com experiência no setor de automóveis, ele foi o maior incentivador da dirigente na fase mais difícil da empresa. Após sua morte, a loja mudou de ponto, e o apoio moral perdeu a importância para a continuidade do empreendimento.

O apoio financeiro foi decisivo nos estágios 0, 1 e 3. No estágio zero, o capital inicial foi utilizado na adequação do espaço da casa para a loja e na primeira compra de mercadorias. No estágio 1, quando o capital era limitado, o marido da dirigente 1 pagava o aluguel e as despesas de água, luz e telefone da empresa. Os recursos financeiros da loja foram investidos na compra de mercadorias e na formação de uma reserva de capital. No estágio 3, o marido da dirigente 2 investiu na construção do prédio próprio da loja, comprou a outra parte da sociedade e deu continuidade ao negócio.

O apoio gerencial e operacional contribuiu para o bom desempenho da empresa no estágio 3. O marido da dirigente estudou o sistema de compra e venda dos fornecedores e confeccionou um programa de gestão e controle da loja. Ele também estimulou a implantação de metas de vendas para as funcionárias, melhorando o desempenho da empresa. Nessa fase, a dirigente também recebeu apoio da sua mãe na liderança das funcionárias e compra de mercadorias, diminuindo a sua carga de trabalho e aproveitando a larga experiência da sua mãe no comércio.

O quadro 36 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria dirigente nos estágios do CV da empresa ‘F’:

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Dirigente	Características individuais	Dedicação	Baixa	Alta	Alta	Média
		Disposição	Baixa	Alta	Alta	Alta
	Experiência no setor		-	Alta	Alta	Alta
	Habilidades	Vendas	-	Alta	Alta	Alta
		Compras	-	Baixa	Média	Alta
		Negociação	-	Baixa	Média	Alta
	Atitudes (Motivação)	Motivos pessoais	Alta	Alta	Alta	Alta
		Motivos familiares	Alta	Alta	Alta	Alta
		Oportunidade	Alta	Alta	Alta	Alta
	Atitudes (valores)	Prudência	-	Média	Média	Alta
		Aversão a dívidas	-	Alta	Alta	-
		Frugalidade	-	-	-	Alta
	Apoio familiar	Moral	Alta	Média	-	-
		Financeiro	Alta	Alta	Baixa	Alta
		Gerencial	-	-	-	Alta
		Operacional	-	-	-	Média

Quadro 36. Importância dos fatores da categoria “dirigente” nos estágios do CV (EF)

6.6.3.2 Fatores de continuidade da categoria empresa

Sete fatores relacionados à empresa contribuíram para a continuidade de ‘F’: tecnologia de informação; características estruturais (especialização, centralização e comunicação); planejamento; gestão dos recursos financeiros; gestão dos recursos de marketing; gestão dos recursos humanos; e gestão do estoque no estágio 3.

A tecnologia de informação, mesmo sendo simples e de fácil manuseio nos estágios iniciais, contribuiu positivamente para a gestão da carteira de clientes e concessão de crédito. Com a informatização da empresa, sua importância foi ainda maior para os resultados positivos alcançados (estágio 3). A tecnologia deu suporte ao planejamento, melhorou o controle e diminuiu a inadimplência dos clientes.

A baixa especialização, tanto das atividades da direção quanto das funcionárias, teve alta importância nos estágios 1, 2 e 3. Direção e colaboradoras necessitavam fazer de tudo, realizando várias tarefas. Poucas atividades diferenciavam o trabalho da direção e das colaboradoras: a de compra e a do estabelecimento de metas para as funcionárias.

A centralização foi necessária e contribuiu para o bom andamento da empresa nos estágios 1, 2. A comunicação direta e informal teve alta importância para a empresa, influenciando positivamente o desempenho da boutique. Esse tipo de comunicação foi

importante para o relacionamento baseado na confiança e amizade que a empresa tinha com a clientela e também com suas funcionárias. Mesmo com a mudança de ponto, da casa para a rua, no estágio 2, e com a informatização, no estágio 3, esse tipo de comunicação continuou eficaz.

O planejamento estratégico informal esteve presente em todas as fases da microempresa e contribuiu positivamente para o desempenho. As dirigentes sempre tiveram em mente o que almejavam com a empresa. Reflexão e ação ou experimentação eram a regra, sobretudo na definição do mercado-alvo.

Nos estágios 1 e 2, a dirigente 1 realizava análise esporádica da situação financeira das clientes, mas, ao mesmo tempo, o valor das compras era definido segundo a coragem e a determinação da dirigente para vender e pela experiência adquirida no dia a dia. Por essas razões, o planejamento operacional contribuiu moderadamente para a sobrevivência da empresa nesses estágios.

Com a informatização da loja, o planejamento operacional mudou, passou a ser escrito e teve alta importância para o desempenho da empresa, sobretudo na diminuição do excesso de compra e estoque (estágio 3). Além da experiência, a análise de relatórios gerenciais passou a fazer parte do planejamento de compras, financeiro e de recursos humanos. O *software* de gestão fornecia todas as informações de que a dirigente necessitava para realizar essa atividade gerencial.

A gestão do estoque não foi boa, mas a empresa sobreviveu nos estágios 1 e 2, marcados pela grande quantidade de estoque, decorrente da exigência dos fornecedores e da compra por impulso da dirigente. O excesso era minimizado pela tolerância das clientes a roupas mais antigas e pela retirada do pró-labore das proprietárias em roupas. Antes de vender sua parte na sociedade, a dirigente 1 já tinha consciência de que a grande quantidade de marcas e o excesso de estoque não foram decisões corretas.

No último estágio da empresa, com a informatização e a mudança de público-alvo, o estoque diminuiu e atingiu números aceitáveis pela direção, contribuindo positivamente para melhorar o desempenho da empresa. A informatização ajudou na atividade de planejamento de compras e a mudança de público-alvo levou à mudança de fornecedores, livrando a empresa das cotas mínimas de compra, e não gerava mais insegurança financeira.

A boa gestão dos recursos financeiros foi fundamental para a sobrevivência da empresa. Os recursos estão relacionados às fontes de financiamento, às estratégias para formação de capital de giro e às formas de recebimento dos clientes.

A empresa teve quatro fontes de financiamento e a importância de cada uma variou de acordo com a fase: recursos próprios, da empresa, da família e dos fornecedores. Os recursos da proprietária foram de grande importância antes da abertura formal da empresa para ajudar na compra de mercadorias e reforma do ponto.

Os recursos provenientes da empresa contribuíram para a sobrevivência nos estágios 1, 2 e 3 e foram utilizados, prioritariamente, na reposição do estoque e formação de uma reserva de capital de giro.

Os recursos da família foram fundamentais para o investimento inicial (estágio 0), o não pagamento de aluguel (estágio 1) e construção do prédio próprio da boutique (estágio 3).

Os fornecedores, apesar das exigências, também financiaram a empresa e contribuíram para sua continuidade. Sua importância diminuiu à medida que a empresa se consolidava no mercado e as facilidades de pagamento aumentavam. A compreensão do fornecedor foi muito importante no estágio 2, quando a loja foi furtada.

A disponibilidade de capital de giro teve alta importância para a sobrevivência da empresa nos estágios 1, 2 e 3 do ciclo de vida. As dirigentes utilizaram várias estratégias para formar o capital de giro: aplicação do pró-labore na compra de mercadorias (estágio 1); retirada do pró-labore em roupas a preço de custo, pagamento antecipado das duplicatas, investimento do lucro na compra de mercadorias ou em aplicações financeiras (estágios 1, 2); baixo custo operacional (estágios 1, 2, 3); planejamento financeiro e de compras (estágio 3).

Apesar da inadimplência, o crediário próprio (estágios 1, 2) e o cheque (estágio 3) foram as formas de recebimento mais importantes para a continuidade da empresa. O relacionamento baseado na confiança e amizade e a fidelidade alta favoreciam essas opções de pagamento pelo cliente. Mesmo quando o cartão foi introduzido, na última fase, a dirigente só utilizava essa forma de recebimento para pessoas desconhecidas.

A escolha do mercado-alvo e as estratégias de marketing (produto, promoção e vendas) foram importantes para o sucesso da boutique. Antes da abertura e nos estágios 1 e 2, a dirigente procurou atender clientes da classe social a que ela pertencia. O mercado-alvo da loja foi imaginado a partir das próprias necessidades e de seus familiares. Além de ser o mercado que ela melhor conhecia, também atendia a algumas de suas motivações para abertura da loja.

A quantidade de segmentos distintos – homens, mulheres, jovens e crianças – e a diversidade de produtos – vestuário, calçados, cama, mesa e banho – fizeram que a dirigente 1 reconhecesse a necessidade de maior especialização para a continuidade da empresa.

No estágio 3, com a nova direção, a especialização foi efetivada e os resultados da empresa melhoraram ainda mais. A empresa passou a ter duas vitrines. A primeira, e predominante, uma roupa mais simples e “descolada”, voltada para os jovens; a mesma fase da vida dos filhos da dirigente 2; a segunda, e só por encomenda, roupas para festas que as senhoras compravam da boutique desde a sua abertura.

Duas estratégias de promoção implementadas pela empresa tiveram influência positiva: o boca a boca das clientes (estágios 1, 2, 3) e os cartões de aniversário (estágio 3). As clientes divulgavam uma imagem positiva da boutique, sempre associada a produtos de qualidade e à honestidade das dirigentes.

Outra estratégia que deu certo foi nunca fazer liquidação. Na concepção da dirigente, liquidação deprecia a empresa e as clientes se sentem enganadas, de que deriva a diminuição do lucro.

A gestão dos recursos humanos também foi positiva para a empresa. A contratação de funcionárias polivalentes teve grande importância para a empresa, porque diminuiu a carga de trabalho operacional da dirigente e também foi um sinal da consolidação da empresa no mercado (estágios 2, 3).

Outra decisão acertada foi a introdução da comissão sobre as vendas no estágio 3, porque estimulou ainda mais as funcionárias, aumentando o rendimento delas e produzindo mais receita para a empresa.

O quadro 37 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria “empresa” nos estágios do CV da empresa ‘F’.

6.6.3.3 Fatores de continuidade da categoria “ambiente”

Cinco fatores contribuíram para a sobrevivência da empresa: o relacionamento com os clientes, baseado na confiança e amizade, a fidelidade alta, a baixa concorrência e, a partir do estágio 3, a não exigência de quantidade mínima e as condições de pagamento dos fornecedores.

Dois dos três fatores relacionados ao cliente contribuíram para a sobrevivência da empresa: a fidelidade e o tipo de relacionamento. A fidelidade dos clientes foi de alta importância nas três fases da empresa após a abertura. Mesmo quando mudou de público-alvo, a fidelidade continuou alta por parte da clientela, passando de um integrante a outro da família das clientes.

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida				
			(0)	(1)	(2)	(3)	
Empresa	Tecnologia de informação		-	Média	Média	Alta	
	Estrutura organizacional	Especialização	-	Alta	Alta	Alta	
		Centralização	-	Alta	Alta	Alta	
		Coordenação	-	Alta	Alta	Alta	
		Comunicação	-	Alta	Alta	Alta	
	Planejamento	Estratégico informal		Alta	Alta	Alta	Alta
		Operacional		Baixa	Média	Média	Alta
	Recursos de produção	Estoque	Controle		Baixa	Média	Alta
			Quantidade	-	Baixa	Média	Alta
	Recursos financeiros	Fontes de recursos	Empresa	-	Alta	Alta	Alta
			Família	Alta	Alta	Baixa	Alta
			Fornecedor	-	Alta	Alta	Média
			Proprietária	Alta	-	-	-
		Capital inicial e de giro		Baixa	Média	Alta	Alta
	Formas de recebimento		Credidiário	-	Alta	Alta	Média
			Cheque	-	Média	Média	Alta
			Cartão	-	-	-	Baixa
	Recursos de marketing	Mercado-alvo		Alta	Alta	Média	Alta
		Produto		Alta	Alta	Média	Alta
		Promoção		-	Alta	Alta	Alta
Vendas		-	Alta	Alta	Alta		
Recursos humanos	Perfil		-	-	Alta	Alta	
	Remuneração		-	-	Média	Alta	

Quadro 37. Importância dos fatores da categoria “empresa” nos estágios do CV (EF)

O relacionamento proprietária-cliente baseado na confiança e na amizade também teve alta importância para a empresa. A ida à loja era um evento social que ia além da compra. As dirigentes tornaram-se amigas das clientes, e essa amizade fez a diferença no desempenho. No estágio 3, a dirigente tinha algum laço de amizade com 50% da sua clientela.

O terceiro fator relacionado ao cliente é a inadimplência. Esse fator teve pouca importância para o bom desempenho e gerou dissabores à dirigente e perdas para a empresa.

O fator “concorrência” não influenciou negativamente a empresa até o estágio 2. Nos três estágios iniciais, a quantidade de butiques era pequena, e a empresa ‘F’ tinha um produto diferenciado, marcas exclusivas.

No início do estágio 2, quando a loja foi furtada, a pequena quantidade de concorrentes ajudou na recuperação rápida da loja. O cenário começou a mudar no final do estágio 3, quando a dirigente percebeu uma queda nas vendas, embora a mudança do produto e do mercado tenha melhorado o desempenho da empresa no início desse estágio.

Dois aspectos relacionados aos fornecedores impactaram negativamente no desempenho da empresa 'F': a exigência de quantidade mínima e a forma de pagamento, ambos determinados pelos fornecedores.

O primeiro fator gerava excesso de estoque e o segundo diminuía a facilidade de compra da empresa. O impacto negativo era compensado pela determinação para vender e pela disciplina financeira por parte da direção. Só a partir do estágio 3, doze anos após a abertura, a facilidade de compra melhora e o estoque atinge o nível considerado adequado pela direção da empresa, melhorando ainda mais os resultados.

O quadro 38 descreve a importância dos fatores de continuidade da categoria ambiente nos estágios do CV da empresa 'F':

Categoria	Fatores de continuidade		Estágios do ciclo de vida			
			(0)	(1)	(2)	(3)
Ambiente	Clientes	Confiança e amizade	-	Alta	Alta	Média
		Fidelidade	-	Alta	Alta	Alta
		Inadimplência	-	Baixa	Baixa	Baixa
	Concorrência		-	Alta	Alta	Média
	Fornecedores	Exigência de quantidade	-	Baixa	Média	Alta
		Forma de pagamento	-	Baixa	Média	Alta

Quadro 38. Importância dos fatores da categoria “ambiente” nos estágios do CV (EF)

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo discutir os resultados da pesquisa, os quais foram produzidos pela aplicação da técnica de análise de conteúdo aos dados coletados nas entrevistas com os proprietários-dirigentes de empresas encerradas ou em atividade. Para tanto, as análises dos dados empíricos coletados nesta pesquisa serão confrontados com os conceitos abordados na revisão da teoria.

7.1 Ciclo de vida das empresas

A bibliografia sobre ciclo de vida organizacional mostra que os três estágios iniciais são característicos das pequenas empresas (ADIZES, 1997; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987) e, predominantemente nos estágios iniciais, a pequena empresa encerra suas atividades e não consegue sobreviver (LUSSIER; PFEIFER, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2007; MIZUMOTO et al., 2008; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007). Os resultados obtidos pela pesquisa corroboraram essa assertiva, mas a quantidade de estágios declarada pelos dirigentes é diferente da encontrada na bibliografia.

O quadro 39 posiciona as seis empresas participantes da pesquisa nos estágios do CVO. A quantidade de estágios apontada pelos dirigentes não coincide com os estágios apresentados na bibliografia. A empresa C, por exemplo, passou, nas palavras da dirigente, por quatro estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3), isto é, por quatro períodos marcantes de mudança. Considerando a bibliografia pertinente, a empresa chegou ao estágio 2 do CVO. A quantidade de estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas é maior do que a descrição bibliográfica, apesar da semelhança das características em cada estágio. O artigo de Churchill e Lewis (1983) adverte sobre como a “literatura” sobre ciclo de vida das organizações trata de forma inapropriada o tema para as pequenas empresas ao negligenciar a importância dos estágios iniciais para essas empresas.

Embora as empresas C, D, E e F tenham alcançado a viabilidade econômica (estágio 2), a duração, o percurso e o final do ciclo de vida dessas empresas foram diferentes. A empresa C ficou em atividade aproximadamente por quatro anos; a empresa D, por três anos; e a empresa E atuou por quatorze anos no setor de vestuário.

Das seis empresas participantes da pesquisa, três foram vendidas no estágio 2 (C, D e E) para quitação de dívidas com banco e fornecedores.

Estágio conceitual Empresas e seus estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
A (em atividade)	0	1	2/3	4/5
B (em atividade)	0	1	2/3	4/5/6
C (vendida com prejuízo)	0	1	2/3	-
D (vendida sem ganho ou prejuízo)	0	1	2/3	-
E (vendida com prejuízo)	0	1	2/3	-
F (encerrada com ganho)	0	1	2/3	-

Quadro 39. Estágios percorridos pelas empresas

As empresas C e D venceram o desafio do estágio 1 de formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários a sua sobrevivência (SCOTT; BRUCE, 1987; MILLER; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983) e chegaram ao estágio 2 demonstrando viabilidade econômica (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987) no primeiro ano de atividade. A partir do segundo ano de atividade, tudo mudou.

Os dirigentes das empresas C e D não reagiram bem às primeiras dificuldades enfrentadas. Mesmo com a empresa passando dificuldades, os dirigentes continuavam dedicando-se parcialmente às atividades. A empresa D, por exemplo, continuava com um gerente e os dois dirigentes em dedicação parcial à empresa.

A empresa E demonstrou ser viável economicamente (estágio 2), mas um conjunto de fatores levou a empresa ao declínio. A proprietária-dirigente superou as adversidades no início das atividades, mas, a partir do momento em que priorizou as necessidades da família em detrimento das necessidades da empresa (1996), perdeu o controle da situação financeira. A dirigente ficou cinco anos lutando pela sobrevivência da empresa, mas, em 2001, precisou vendê-la para pagar fornecedores e banco. No ano de 2012, ainda havia dívida em impostos junto à prefeitura da cidade.

Diferentemente das outras três empresas que encerraram suas atividades em decorrência de dificuldades financeiras (C, D, E), a empresa F não enfrentou esse tipo de dificuldade durante seu desenvolvimento; nunca houve falta de recursos para honrar os compromissos. A prudência da dirigente e a gestão eficaz dos recursos financeiros, entre outros fatores, contribuíram para o bom desempenho da empresa. O motivo do encerramento não foi de natureza financeira.

A decisão da dirigente em fechar uma empresa viável financeiramente demonstra a importância das medidas não financeiras para medir o sucesso de uma empresa, conforme proposto por Walker e Brown (2004).

A empresa A, em atividade há dezoito anos, e a empresa B, há trinta e um anos, cresceram em tamanho e rentabilidade, mas continuam de pequeno porte não só por terem menos de cinquenta funcionários (classificação SEBRAE), mas também por terem as características típicas da pequena empresa, como o planejamento estratégico informal.

Atualmente, essas empresas apresentam algumas das características descritas por Churchill e Lewis (1983) no estágio 3 (sucesso) de desenvolvimento do ciclo de vida. As empresas cresceram o suficiente e requerem profissionais das áreas funcionais para assumirem certas funções executadas pelo proprietário. A dirigente da empresa B afirma que está na fase do usufruto e que hoje não tem mais a angústia de que o negócio pode falir, pois já está consolidado.

A empresa B cresceu mais rápido do que a empresa A porque identificou um nicho de mercado mais lucrativo. A empresa B trabalha com marcas de grife e a empresa A demorou mais tempo para acertar o foco; no início, vendia todo tipo de produto, de vestuário a *videogame*.

Das três empresas que encerraram suas atividades por dificuldades financeiras, duas confirmaram a tendência de encerramento nos primeiros anos de atividade (C, D) (MACHADO; ESPINHA, 2007; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007); são as desvantagens da juventude (MIZUMOTO et al., 2008). A terceira empresa (E) operou por quatorze anos antes da venda, mas o resultado é semelhante ao encontrado por Lussier e Pfeifer (2001): as empresas falidas atuaram em média por quinze anos.

A empresa F foi encerrada pela dirigente voluntariamente e por motivos pessoais e familiares, mas os motivos para o encerramento são diferentes dos apresentados pela literatura: mudança de cidade, oportunidade de venda da empresa, problemas pessoais, decisão de mudar de ramo e opção por um emprego (MACHADO; ESPINHA, 2005) e disponibilidade de uma alternativa mais atraente (BATES, 2005). A dirigente resolveu vender a empresa porque alcançou os benefícios que almejava para si mesma ou para a família, sobretudo os filhos, que eram estudantes à época.

Por fim, pode-se inferir que o desenho dos estágios na literatura não é apropriado às especificidades da pequena empresa que enfrenta dificuldades e encerra suas atividades nos

estágios iniciais e nem àquelas pequenas que permanecem em atividade, mas continuam pequenas.

7.2 Importância dos fatores de mortalidade da categoria dirigente

Nessa categoria, foram identificados fatores relacionados às características individuais, experiência no setor e gerencial, competências gerenciais (conhecimento, habilidade e atitude) e laços sociais.

Duas características individuais identificadas na literatura não foram mencionadas pelos dirigentes: criatividade e iniciativa.

Quatro características são mencionadas na literatura (quadro 18) e pelos dirigentes: dedicação em tempo integral à empresa (ROGOFF; LEE; SUH, 2004; MACHADO; ESPINHA, 2005), disposição para realizar atividades operacionais e gerenciais (ADIZES, 1997; GREINER, 1998; ROGOFF; LEE; SUH, 2004), persistência (MACHADO; ESPINHA, 2005; MIZUMOTO et al., 2008) e correr riscos (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MACHADO; ESPINHA, 2005).

A falta de dedicação e disposição dos dirigentes contribuiu para o mau desempenho e venda de duas empresas encerradas (C, D). Nessas duas, os dirigentes não se dedicavam integralmente à empresa. No caso da empresa C, a situação ainda é pior porque a empresa ficava no *Shopping Center*, que tinha expediente de doze horas diárias. A dirigente da empresa D tinha o hábito de ir ao cabelereiro ou médico durante o expediente de trabalho. Os dirigentes das empresas de sucesso (A, B, F) declararam-se a favor da dedicação. Essas duas características foram mencionadas por todos os dirigentes entrevistados.

A característica identificada na literatura como persistência (MACHADO; ESPINHA, 2005; MIZUMOTO et al., 2008) foi mencionada pelos dirigentes como obstinação ou tenacidade. Essa característica foi mencionada pelos entrevistados de duas empresas em atividade (A, B) como fundamentais para a continuidade do empreendimento.

Apenas a proprietária-dirigente da empresa B (sucesso) mencionou a característica correr riscos. A dirigente afirmou que tinha muito medo, mas arriscava porque tinha a retaguarda. Correr riscos é inerente à atividade empresarial (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; GUERRA; TEIXEIRA, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007), mas tem que ter uma retaguarda.

As características “visão” e “indisciplina” foram mencionadas pelos dirigentes, mas não aparecem na literatura sobre CVO. A visão de negócio contribuiu para a continuidade das empresas A e B e não contribuiu para a venda da empresa E. Embora essa característica não

seja apontada pelos estudiosos de CVO, sua falta, segundo pesquisadores de “mortalidade”, pode levar uma empresa ao encerramento. (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; MORRISON; BREEN; ALI, 2003; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999).

A indisciplina da dirigente contribuiu para a venda da empresa E. Ela não seguia o cronograma de pagamento, ou desviava os recursos da empresa para pagamento de contas pessoais, deixando de pagar os fornecedores. Os dirigentes das empresas de sucesso (A, B, F) e de duas empresas encerradas (C, D) não apresentaram essa característica.

A importância das características individuais variou de intensidade quando se comparam os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 40):

Categoria	Fatores		Estágios do ciclo de vida				
			Gênesis (0)		Existência (1)		Sobrevivência (2)
Dirigente	Características individuais	Aversão ao risco		Alta	Alta	Média	Alta
		Criatividade		Alta	Média	Média	
		Dedicação	Alta	Baixa	Alta	Média	Alta
		Disposição	Alta	Baixa	Alta	Média	Alta
		Iniciativa	Alta		Alta	Alta	
		Persistência	Alta		Alta	Alta	
		Visão	Alta		Alta	Alta	
		Indisciplina	-		Baixa	Alta	
	Experiência	Gerencial		Baixa	Média	Alta	
		No setor		Alta	Alta	Alta	
	Conhecimento gerencial			Baixa	Média	Alta	
	Habilidades gerenciais	Técnica	Compra	Alta	Alta	Média	Alta
			Finanças	Baixa	Alta	Alta	
			Informática	Média	Alta	Alta	
			Negociação	Média	Alta	Alta	
			Venda	Alta	Alta	Média	Alta
		Humana		Baixa	Média	Baixa	Média
	Conceitual		Alta	Alta		Alta	
	Atitudes	Motivação da abertura	Pessoal	Alta	Alta	Alta	
			Familiar	Alta	Alta	Alta	
			Oportunidade	Alta	Alta	Alta	
	Valores		Alta	Alta	Alta		
	Laços sociais	Fracos		Alta	Alta	Alta	
Fortes		Alta	Baixa	Média	Baixa	Baixa	

Quadro 40. Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “dirigente”

Legenda: Fundo azul claro (literatura) / Fundo azul escuro (relato dos dirigentes) / Fundo cinza (ambas)

Diferente da literatura, os fatores identificados no relato dos dirigentes não tiveram importância no estágio 0, exceto a visão do negócio. No estágio 1, variaram os fatores correr risco e persistência, e no estágio 2, falta de dedicação, disposição, correr risco e persistência.

O fator “falta de experiência” no setor de negócio e em gestão influenciou o desempenho das empresas e corrobora a opinião dos especialistas no tema (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007, 2010). A experiência no setor é importante em todos os estágios (0, 1, 2) e a experiência em gestão, no estágio 2, quando a empresa cresce e o dirigente começa a afastar-se das atividades operacionais.

A inexperiência no setor de negócio foi mais citada pelos dirigentes. Na empresa C, a falta de experiência acarretou, sobretudo, excesso de compras e estoque. A dirigente se julgou inocente diante da sagacidade dos representantes. Na empresa D, os dirigentes confiaram demais e submeteram-se a todas as decisões tomadas pelos gestores da franquia. Esse resultado corrobora conclusões da pesquisa de Machado e Espinha (2010). Na empresa A (sucesso), a falta de experiência no setor e em gestão prejudicou a empresa, mas os dirigentes souberam lidar com a inadimplência no início do empreendimento. A falta de experiência em gestão deixou sem rumo a dirigente da empresa E (encerrada): não sabia que direção tomar quando a situação financeira apertou.

A importância da experiência no setor e em gestão não variou de intensidade quando se compararam dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 40).

A competência gerencial é representada pelos conhecimentos, habilidades e atitudes do dirigente da pequena empresa.

O conhecimento gerencial, relacionado ao entendimento das ferramentas administrativas para gerir eficaz e eficientemente os recursos da empresa (FERREIRA *et al.*, 2008), foi mencionado apenas pelos dirigentes da empresa A (em atividade) e, sobretudo, quando a empresa atingiu o estágio 3 (crescimento) do CVO.

Nos estágios 1 e 2, o conhecimento gerencial ficou restrito, sobretudo ao aprendizado de ferramentas que ajudassem na eficácia da gestão financeira. Foi o conhecimento sobre administração financeira que fez a diferença nesses estágios: elaboração de fluxo de caixa e controle das contas a pagar e a receber.

No estágio 2, o dirigente aprendeu sobre as estratégias de marketing (4P's) e melhorou o relacionamento com o público-alvo, aumentando o faturamento da loja. Aprendeu também que, para a empresa crescer, era preciso delegar.

A importância do conhecimento gerencial não variou de intensidade quando se comparam dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 40).

Em relação às habilidades gerenciais (técnica/humana/conceitual), os resultados encontrados empiricamente foram semelhantes aos identificados na bibliografia, no que concerne à importância das habilidades nos estágios do CVO (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1998; STEINMETZ, 1969), mas diferiram um pouco em relação aos tipos de habilidades técnicas necessárias à sobrevivência da pequena empresa. Além das habilidades de comprar (STEINMETZ, 1969) e vender (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1998), outras três habilidades emergiram das entrevistas: finanças, negociação e informática.

A habilidade para comprar foi a mais citada pelos dirigentes (todos os estágios). Mesmo depois da criação das funções operacionais, a compra continua sendo realizada pelas dirigentes e essa habilidade continua sendo aperfeiçoada. A pessoa sem aptidão para comprar não conhece as tendências da moda, não entende as necessidades de seu público-alvo e não consegue combinar o que está na moda com as necessidades do seu mercado. A pessoa habilidosa tem bom gosto e sabe o que, realmente, vende. Para a proprietária-dirigente da empresa B, comprar é o momento mais importante e toma muito tempo das dirigentes.

A falta de habilidade também acarreta a compra além das necessidades da empresa, resultando em excesso de estoque, como ocorreu na empresa C.

Habilidade em vendas começa na compreensão de como o produto da empresa pode satisfazer as necessidades do mercado (estágios 1, 2). A pessoa habilidosa em vendas não faz venda forçada, não empurra mercadoria para o cliente.

A falta de habilidade em finanças contribuiu para o mau desempenho de duas empresas encerradas (C, E). Na empresa C, existia um *software* de gestão que informava o faturamento diário e mensal, mas as dirigentes não sabiam elaborar um fluxo de caixa ou fazer um relatório das contas a pagar e a receber (estágios 1, 2).

Na empresa E, a falta de habilidade financeira era em relação ao uso racional do dinheiro. A dirigente não tinha educação financeira.

A falta de habilidade em negociação também prejudicou a empresa C. As dirigentes cediam, facilmente, ao discurso dos representantes, enquanto a dirigente da empresa F (sucesso), experiente, conseguia prazos adequados, girando o estoque antes da data do pagamento (estágio 2).

A habilidade em informática contribuiu para a sobrevivência das empresas porque os dirigentes são capazes de elaborar planilhas eletrônicas para controle financeiro (A),

aproveitar os recursos do *software* de gestão (A, B, F) e comunicar-se com os clientes, incluindo as redes sociais (A, B, C, F), em todos os estágios.

A habilidade humana ou de liderança foi mencionada pelos dirigentes das empresas A e B (sucesso), entretanto foi mais valorizada a partir do estágio 3 (crescimento) quando eles se afastaram das atividades operacionais e buscaram maior comprometimento dos colaboradores para realização dos objetivos da empresa. Esses resultados ratificam os identificados na bibliografia.

A habilidade conceitual ou capacidade de enxergar a empresa como um sistema aberto foi mencionado pelos dirigentes das empresas A, B, E, corroborando a descrição de Filion (1999). Os dirigentes são visionários e preocupam-se com aspectos estratégicos desde o estágio 0 do ciclo de vida. A dirigente da empresa E (encerrada) também tinha essa habilidade.

A intensidade da importância das habilidades técnicas de compra e venda varia quando se comparam os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 40). De acordo com o relato dos dirigentes, a habilidade de venda teve pouca importância para a mortalidade das empresas em todos os estágios. A habilidade de compra também é muito importante no estágio 2. A habilidade humana teve baixa importância em todos os estágios e a habilidade conceitual não variou de intensidade.

As atitudes dos dirigentes referem-se aos motivos para abertura e manutenção do negócio e aos valores que influenciaram o desempenho das empresas.

Os dirigentes apresentaram três motivos para abertura e manutenção do negócio: oportunidade, motivos pessoais e motivos familiares. A identificação de oportunidade e os motivos pessoais também são mencionados na literatura pesquisada.

Os dirigentes das empresas A (estágio 2), E (todos os estágios) e F (todos os estágios) foram guiados pela oportunidade identificada, confirmando as ideias de diferentes autores. (DUTRA; PREVIDELLI, 2003; GALBRAITH, 1982; GRAPEGGIA *et al.*, 2008). Os dirigentes visualizaram uma necessidade do mercado não atendida e ofereceram um produto para satisfazer essa necessidade. No caso da empresa F, foi aberta uma boutique para atender um público diferenciado, que comprava roupa fora da cidade. A dirigente da empresa E (encerrada) também identificou uma oportunidade antes da abertura da empresa.

No caso da empresa C (encerrada), as dirigentes não identificaram uma oportunidade de negócio e mesmo assim abriram a empresa. Elas foram alertadas pelo SEBRAE de que o mercado já estava saturado, mas persistiram na ideia. Além do mais, abriram a empresa porque os filhos eram pequenos e usariam as roupas da loja.

Os motivos pessoais foram os mais citados pelos entrevistados e vão além da necessidade de sobrevivência dos dirigentes, conforme citado na bibliografia pertinente. (DUTRA; PREVIDELLI, 2003; GRAPEGGIA *et al.*, 2008).

As dirigentes das empresas B,C, E, F não dependiam dos recursos da empresa para sobreviver e isso ajudou muito nos estágios iniciais de desenvolvimento. A empresa é aberta por vários motivos: independência financeira (A, C, E, F), hobby (F), realização pessoal (B, E), ser uma empreendedora de sucesso (B), vestir as dirigentes (B, F), falta de perspectiva na carreira anterior (D), sobrevivência (A, D), estilo de vida flexível (C) e oportunidade de investimento (F). Esses motivos mencionados pelos dirigentes corroboram as ideias de Walker e Brown (2004) : existem motivos não financeiros para justificar a abertura de uma empresa ou medir seu sucesso. São complementares às medidas financeiras.

Os motivos pessoais contribuíram, tanto para a continuidade das empresas A,B, F, como para o encerramento das empresas C, D. Nas empresas A, B, F, foram o motor para superar os obstáculos e realizar os objetivos. No caso da empresa C, os motivos pessoais sobrepujaram a necessidade da existência de uma oportunidade de negócio para que a empresa continuasse viável. Na empresa D, a necessidade de sobrevivência impediu que os dirigentes diminuíssem os custos da empresa em tempos de queda no faturamento, assim contribuindo para sua venda.

Os motivos familiares não são citados na bibliografia: presentear a família (F), ajudar os filhos que estudavam fora (F), vestir os filhos (C), melhorar o padrão de vida familiar (E); dar continuidade a negócio familiar (D) e doença na família (A). Os motivos familiares afetaram drasticamente as finanças de uma das empresas encerradas (E) e, para manter o padrão de vida conquistado pela família, a dirigente continuava esvaziando o caixa da empresa em detrimento do pagamento dos fornecedores.

Embora os valores dos dirigentes sejam citados na literatura (SCOTT; BRUCE, 1987) como contribuintes para a sobrevivência da pequena empresa, os sete valores identificados nos relatos dos dirigentes de duas empresas de sucesso não apareceram na literatura estudada: compromisso, decência, honestidade e humildade (empresa A); aversão a dívidas, frugalidade e prudência (empresa F). Todos os valores contribuíram para o bom desempenho dessas empresas.

O compromisso é com clientes, colaboradores e fornecedores. A decência está relacionada à vestimenta e comportamento das vendedoras com os clientes. A honestidade fortalece o relacionamento com o cliente, que confia na empresa. A humildade é para não

esquecer como os dirigentes começaram. A soberba desvia os dirigentes do foco e subestima os concorrentes. A aversão a dívidas foi importante porque a dirigente afirmava que não pagar em dia os fornecedores dificultaria a sobrevivência da empresa. A frugalidade inibia os excessos e mantinha o custo baixo na empresa. Luxo e regalia faziam mal à saúde financeira da empresa. A prudência nos gastos é simbolizada pela expressão “pé no chão”. Faltou “pé no chão” aos dirigentes das empresas encerradas (C, D, E).

A intensidade da importância das atitudes dos dirigentes não variou quando comparada a literatura ao relato dos dirigentes (quadro 40).

O último fator relacionado ao dirigente que influenciou o desempenho das empresas foi o apoio familiar, descrito na bibliografia como “laços sociais fortes” (VALE; GUIMARÃES, 2010). O apoio foi de natureza financeira, gerencial, moral e operacional.

O apoio financeiro mostrou-se fundamental em todos os estágios e ocorreu na forma de investimento inicial, na formação de capital de giro e/ou realização de investimentos. As empresas C, E (encerradas) e F (sucesso) iniciaram as atividades com recursos do marido das dirigentes ou outro membro da família.

Na empresa B (sucesso), a retaguarda proporcionada pelo marido médico permitiu que a dirigente formasse mais rapidamente o capital de giro necessário ao bom andamento da empresa e realizasse investimentos. Ela arriscou mais e foi dando passos cada vez maiores em direção ao crescimento. Na empresa F, o marido da dirigente, médico, comprou o terreno e construiu o prédio da loja.

O apoio gerencial ocorreu no estágio 1 (A) e mais frequentemente no estágio 2, em duas empresas de sucesso (B/F) e uma encerrada (C). O apoio ocorreu das seguintes maneiras: participação na decisão do fechamento da empresa; orientação na aquisição de *software* de gestão, elaboração de planilhas para controle financeiro e avaliação de desempenho e no estabelecimento de metas para as vendedoras.

O apoio moral ocorreu apenas na empresa F e com maior frequência antes da abertura da empresa. O marido/pai das dirigentes foi o maior incentivador da abertura da empresa.

O apoio operacional ocorria nas atividades de compra e venda (E, F), na operação e manutenção dos computadores ou *software* de gestão e na formação da carteira de clientes (B). Os laços sociais da tia da dirigente, que foi dona de butique, e do marido, médico, contribuíram muito para a conquista dos primeiros clientes. A dirigente divulgava sua loja durante os almoços e jantares promovidos pela associação médica.

Tanto empresas de sucesso (A, B, F), como encerradas (C, D, E), receberam apoio financeiro, gerencial e/ou operacional em algum momento do ciclo de vida.

O relacionamento com clientes e fornecedores (laços sociais fracos) é descrito na categoria “ambiente”.

A intensidade da importância dos laços sociais fortes variou nos estágios 1 e 2 quando comparados os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 40). O apoio familiar não foi importante apenas no estágio 0, na decisão de abertura da empresa (MIZUMOTO *et al.*, 2008; VALE; GUIMARÃES, 2010), mas em todos os estágios do ciclo de vida, diminuindo as chances de mortalidade ou prolongando o encerramento, como foi o caso da empresa E.

Considerando a importância dos fatores nos estágios de desenvolvimento das empresas, o quadro 41 apresenta os fatores que não podem faltar ao dirigente:

Fatores – Categoria Dirigente		Gênesis (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)	
Características individuais	Visão de Negócio	X	X	X	
	Dedicação		X	X	
	Disposição		X	X	
	Persistência		X	X	
	Correr risco com segurança			X	
Experiência	Disciplina			X	
	Experiência no setor	X	X	X	
Conhecimento gerencial	Experiência em gestão			X	
	Finanças		X	X	
Habilidades	Marketing e estrutura organizacional			X	
	Técnica	Compra, informática e negociação	X	X	X
		Finanças e venda		X	X
	Humana		X	X	
	Conceitual	X	X	X	
Atitudes	Identificação de uma oportunidade de negócio	X	X	X	
	Motivos pessoais e familiares para abertura e manutenção do negócio	X	X	X	
	Valores (compromisso, decência, frugalidade, honestidade, humildade, prudência e aversão à dívidas)	X	X	X	
Laços sociais fortes	Apoio financeiro	X	X	X	
	Apoio gerencial		X	X	
	Apoio moral	X			
	Apoio operacional		X	X	

Quadro 41. Fatores de mortalidade na categoria dirigente que necessitam de alto monitoramento

7.3 Importância dos fatores de mortalidade da categoria “empresa”

Nessa categoria, foram identificados fatores relacionados à tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos das áreas funcionais (produção/operações, financeiros, marketing e humanos).

Em relação à tecnologia, três fatores foram citados pelos dirigentes: recursos tecnológicos, processo e inovação. Os recursos tecnológicos são de dois tipos: tecnologia de informação e tecnologia de segurança.

A tecnologia de informação não contribuiu para a mortalidade das empresas; era simples, mas adequada as necessidades das empresas nos estágios iniciais (1, 2). As empresas utilizaram livro-caixa, ficha, planilha eletrônica, *software* de gestão, internet e redes sociais. Os autores pesquisados (CVO e mortalidade) não citam esse fator, entretanto pesquisas sobre as especificidades tecnológicas fazem menção a sua influência na gestão da pequena empresa. (ALBUQUERQUE, 2004; ESCRIVÃO FILHO et al., 2005).

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

Apenas uma das empresas de sucesso (A) citou os benefícios do processo formal. A empresa tem um único processo: de concessão de crédito, que contribuiu para a diminuição da inadimplência e, conseqüentemente, para a continuidade da empresa. A formalização é mínima, como afirmam Churchill e Lewis (1983).

A inovação em produto, processo e marketing melhorou o desempenho das empresas de sucesso (A, B) nos estágios 1 e 2. Os dirigentes citaram quatro inovações nesses estágios: carência de dez dias para pagamento sem juros para os clientes que compram no carnê (A); informatização da empresa, melhorando o controle e eficiência do processo de venda (B); mudança e expansão do mercado. Migração para o mercado de marcas de grife e ampliação da loja para atender os segmentos jovem e masculino (B); e atendimento diferenciado, trabalhando o psicológico do cliente (B).

A intensidade da importância da inovação variou no estágio 0 quando comparados os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 42).

Em relação à estrutura organizacional, quatro aspectos foram destacados pelos dirigentes: especialização na direção e operação, centralização das decisões, mecanismo de coordenação e comunicação informal.

A baixa especialização das atividades na direção e na operação não contribuiu para a mortalidade de pequenas empresas, confirmando dados bibliográficos (ADIZES, 1997; DRUCKER, 1981; GALBRAITH, 1982). Nos estágios iniciais, o dirigente realiza atividades operacionais e funcionais, e a vendedora, embora seja contratada para a área de vendas, não realiza apenas essa atividade, também desempenha papel de zeladora, copeira, *office girl*,

cobradora, entre outras necessárias ao bom andamento da empresa. A divisão do trabalho é imprecisa e com mínima diferenciação. (MINTZBERG, 1999, 2003).

Categoria	Fatores		Estágios do ciclo de vida							
			Gênesis (0)		Existência (1)		Sobrevivência (2)			
Empresa	Tecnologia	Processo formal		Baixa	Baixa	Baixa				
		Falta de Inovação		Alta	Baixa	Alta	Alta			
		De Informação		Baixa		Baixa		Baixa		
		De Segurança		Baixa		Média		Alta		
	Estrutura organizacional	Especialização		Baixa		Baixa		Média	Baixa	
		Centralização		Baixa		Baixa		Média	Baixa	
		Mecanismo de coordenação	Autocoordenação		Baixa		Baixa		-	
			Supervisão direta		-		Baixa		Baixa	
			Supervisão indireta		-		Alta		Baixa	
		Comunicação informal		Baixa		Baixa		Baixa	Alta	
	Planejamento	Estratégico formal		Baixa		Baixa		Baixa		
		Estratégico informal		Alta		Alta		Alta		
		Operacional formal		Baixa		Média		Alta		
		Operacional informal		Alta		Média		Baixa		

Quadro 42. Intensidade dos fatores tecnologia, estrutura e planejamento (empresa)

Legenda: Fundo laranja claro (literatura) / Laranja escuro (relato dos dirigentes) / Cinza (ambas)

A centralização das decisões nos dirigentes foi benéfica para as empresas, comprovando a opinião dos pesquisadores (ADIZES, 1997; MILLER; FRIESEN, 1984; MINTZBERG, 1999, 2003; OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2011). A centralização dá rapidez às decisões porque os dirigentes têm a visão do negócio que almejam e podem empenhar o capital da empresa. O dirigente está próximo à realidade.

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

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

A autocoordenação não foi mencionada na bibliografia, mas foi citada como eficaz pelas dirigentes de duas empresas de sucesso (A, F) no estágio 1 do ciclo de vida das empresas, que não tinham funcionárias.

A supervisão direta foi o mecanismo de coordenação utilizado pelos dirigentes das empresas B, C, E (estágio 1) e das empresas A, C, E, F (estágio 2), distintamente da

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

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

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

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

A intensidade da importância da supervisão direta, da especialização e da centralização variou no estágio dois quando comparados os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 42). De acordo com a bibliografia pertinente, nesse estágio o mecanismo de coordenação recomendado para evitar a mortalidade é a supervisão indireta. A especialização tende a aumentar; a centralização, a diminuir.

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

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

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

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

A TI (*software* de gestão) apoiava o planejamento operacional e os dirigentes definiam as metas de venda, valor, quantidade e tipo de roupa a ser comprada. As metas de vendas foram estabelecidas com base no histórico de vendas, perspectiva de crescimento dos dirigentes, novos investimentos e volume de estoque (A, B). Os dirigentes das empresas de insucesso (D, E) também estabeleciam meta de vendas.

A lista de compras era elaborada após pesquisa sobre as tendências na moda, solicitação das clientes e análise do relatório de estoque e financeiro. O planejamento de compra era realizado pelos dirigentes das empresas em atividade (A, B) e encerradas (D, E).

A intensidade da importância do planejamento estratégico e operacional não variou quando dados da bibliografia pertinente são comparados com o relato dos dirigentes (quadro 42).

Os recursos de produção/operações mencionados pelos dirigentes foram: controle e quantidade de estoque, organização da loja e instalações.

Nas empresas A, B, o controle manual (estágio 1) e eletrônico (estágio 2) do estoque foi fundamental nos estágios iniciais porque ajudou os dirigentes a planejar as compras e estabelecer as metas de vendas. O controle apoiou o planejamento das empresas em atividade (A, B).

Nas empresas B e D, o controle era eletrônico, mas ineficaz (estágios 2). A quantidade indicada no computador nunca batia com a quantidade existente; existiam furtos frequentes. Na empresa F, o controle era manual (estágio 1) e a dirigente perdia vendas porque não sabia da existência da roupa no estoque. As roupas ficavam amontoadas no mezanino da loja. Então, o controle precário do estoque ocorreu tanto nas empresas de sucesso (B, F) como na empresa que encerrou suas atividades (D).

A bibliografia também cita a influência negativa do controle precário de estoque (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007), corroborando os resultados encontrados.

Em relação à quantidade adequada de estoque, não há menção na bibliografia pesquisada. Nos resultados encontrados na pesquisa empírica, a quantidade de estoque prejudicou o desempenho das empresas de duas maneiras: estoque insuficiente ou em excesso.

Por não ter estoque suficiente, a empresa A (em atividade) deixou de vender e, conseqüentemente, de ganhar (estágios 1, 2). O excesso de estoque gerou prejuízo para três empresas, o capital ficava parado e as dívidas acumulavam-se (C, D, E – Estágio 2). As empresas encerradas erraram pelo excesso de estoque, diferente da empresa A (em atividade), que não tinha estoque suficiente por falta de capital para reposição.

A organização da loja é outro fator que não foi mencionado na bibliografia investigada. As duas empresas em atividade (A, B) melhoraram o desempenho quando passaram a investir na organização das lojas (estágio 2). A organização dos produtos despertou o interesse do cliente, além de proporcionar comodidade pela arrumação da loja por tamanho e estilo.

As instalações também contribuíram para a melhoria do desempenho de duas empresas de sucesso (A, B), embora às vezes passem uma imagem de coisa cara (A). Outra função das instalações é dar uma identidade visual às lojas, melhorando a comunicação com o mercado. A bibliografia pertinente menciona este fator (MORRISON; BREEN; ALI, 2003), mas no sentido de as instalações limitarem a expansão da empresa, que não foi o caso das empresas pesquisadas.

Alguns fatores foram identificados na bibliografia revisada, mas não apareceram no relato dos dirigentes: falha no *design* do produto, lentidão no desenvolvimento de produtos, falta de investimento em P & D e composição inadequada dos custos operacionais.

A intensidade da importância dos recursos operacionais variou quando comparados o relato dos dirigentes e os dados bibliográficos (quadro 43). Nenhum fator tem importância no estágio 0. Os fatores “organização da loja” e “instalações” não foram importantes para a mortalidade das empresas de vestuário, entretanto contribuíram para a continuidade de duas empresas de sucesso (A,B).

Os recursos financeiros dizem respeito às fontes de financiamento, disponibilidade de capital de giro e formas de recebimento dos clientes.

Categoria Empresa	Fatores		Estágios do ciclo de vida					
			Gênesis (0)		Existência (1)		Sobrevivência (2)	
Recursos de produção/ operações	Estoque	Controle	Alta	Baixa	Alta		Alta	
		Quantidade	Baixa		Alta		Alta	
	Organização da loja		Baixa		Baixa		Baixa	
	Instalações		Baixa		Baixa		Baixa	
Recursos Financeiros	Fontes de financiamento	Agiota	-		-		Alta	
		Amigos	Baixa		Baixa		-	
		Banco	-		-		Alta	
		Empresa	-		Baixa		Alta	
		Família	Baixa		Baixa		Baixa	
		Fornecedor	-		Baixa		Baixa	
		Proprietário	Baixa		Baixa		Baixa	
	Disponibilidade de capital inicial/ giro		Alta	Baixa	Alta	Baixa	Baixa	Alta
	Formas de recebimento	Cheque	-		Baixa		Alta	
		Cartão	-		Baixa		Baixa	
Crediário		-		Baixa		Baixa		
Recursos de marketing	Segmento de mercado (classe social das dirigentes)		Alta		Alta		Alta	
	Natureza do produto		-		Baixa		Alta	
	Benefícios do produto	Atendimento diferenciado	-		Alta	Baixa	Alta	Baixa
		Assistência técnica	-		Alta		Alta	
		Condições de pagamento	-		Alta		Alta	
		Comodidade	-		Alta		Alta	
		Disponibilidade	-		-		Alta	
		Garantia	-		-		Alta	
		Qualidade	-		Alta		Alta	
		Status	-		Alta		Alta	
	Preço	Dirigente	-		Baixa		Alta	
		Fabricantes	-		-		Baixa	
		Matriz Franquia	-		Alta		Alta	
	Ponto	Disponibilidade de recursos	Baixa		Baixa		-	
		Visão do negócio	-		-		Baixa	
	Promoção	Boca a boca	-		Baixa		Baixa	
		Brindes	-		Baixa		Baixa	
		Carro de som	-		-		Baixa	
		Desfiles	-		-		Baixa	
		Festas	-		-		Baixa	
		Jornal	-		-		Baixa	
		Outdoor	-		-		Baixa	
		Panfleto	-		-		Baixa	
Rede social		-		Baixa		Baixa		
Vendas	Leva e traz (sacolas)	-		Baixa		Baixa		
	Pós-venda	-		Baixa		Baixa		
Recursos humanos	Perfil	Vendas	-	Alta	Baixa	Alta	Baixa	
	Treinamento em vendas	Interno	-	Alta	Baixa	Alta	Baixa	
		Externo	-	Alta	Baixa	Alta	Baixa	
	Remuneração (salário + comissão)		-		Baixa		Baixa	
	Benefícios (desconto e premiação)		-		Baixa		Baixa	
	Turnover		-		Alta		Alta	

Quadro 43. Intensidade dos recursos funcionais da categoria “empresa”

Legenda: Fundo laranja claro (literatura) / Laranja escuro (relato dos dirigentes) / Cinza (ambas)

As empresas utilizaram sete fontes de financiamento: agiota, amigos, banco, receita da própria empresa, família, fornecedor e proprietário-dirigente (pessoal). Scott e Bruce (1987) destacam quatro fontes de recursos no estágio 1: proprietário, parentes, amigos e fornecedores e três fontes no estágio 2: banco, fornecedores e proprietário. A fonte “agiota” e a receita da própria empresa não são mencionadas na bibliografia pesquisada.

A empresa E foi a única que utilizou as fontes de financiamento “agiota” (estágio 2) e “amiga” (estágio 0).

O banco, como relataram Scott e Bruce (1987), foi utilizado no estágio 2 pelas três empresas encerradas (C, D, E). A finalidade foi captar recursos para pagamento de fornecedores e despesas operacionais por meio de duas fontes: cheque especial e linha de crédito para capital de giro. A empresa C também utilizou recursos do PROGER/BB para reformar o ponto, e a empresa A, para ajudar na construção da primeira filial com prédio próprio.

A receita da própria empresa foi a principal fonte de recursos para todas as empresas no estágio 1. A partir do estágio 2, só as empresas de sucesso (A, B, F) conseguiram permanecer viáveis e continuar usufruindo dos recursos gerados pela própria empresa. Fatores internos e externos levaram as empresas C, D, E a depender de outras fontes de recursos para sua operação: agiota, banco e fornecedor.

A família foi importante em todos os estágios: 0 (B,C, E, F), 1 (A, B, F) e 2 (B, F), diferente da bibliografia pesquisada, que menciona os estágios 0 e 1. Percebe-se que duas empresas de sucesso (B, F) utilizaram a família como fonte de recursos em todos os estágios.

As dirigentes das empresas C e E também tiveram ajuda da família para compra de mercadorias e outras despesas antes de iniciar as atividades (estágio 0). A dirigente da empresa E também pegava empréstimo no banco em nome dos familiares. Na empresa F (estágio 2), o marido da proprietária comprou a outra parte da sociedade.

Os fornecedores ajudaram a financiar as operações das empresas nos estágios 1 e 2. As compras foram sempre realizadas a prazo.

Os recursos pessoais do proprietário-dirigente foram importantes para a continuidade das empresas A, B, F: No estágio 0, para comprar mercadorias e reformar o ponto (B, F); no estágio 2, para ajudar nos investimentos (A). Os recursos foram aplicados visando ao crescimento da empresa.

A disponibilidade de capital de giro foi determinante para a sobrevivência (A, B, F) e encerramento das empresas (C, D, E).

As empresas com mau desempenho (C, D) não enfrentaram limitação de capital no estágio 1, contrariando as ideias apresentadas por Adizes (1997) e Steinmetz (1969). Essas empresas começaram a ter insuficiência de capital no estágio 2, em decorrência da queda no faturamento e outros fatores relacionados aos dirigentes, à empresa e ao ambiente. O resultado da empresa D (unidade franqueada) corrobora os resultados da pesquisa de Machado e Espinha (2010): faltou capital a partir do segundo ano de atividade.

As empresas de sucesso (A, B, F) caminharam na direção contrária. Começaram com limitação de capital, confirmando a ideia de alguns autores (ADIZES, 1997; STEINMETZ, 1969), e alcançaram a suficiência de capital de giro a partir do estágio 2. A disponibilidade de capital é fruto dos custos baixos, do aumento do faturamento, da separação entre finanças pessoais e da empresa e do apoio familiar para que o capital fosse reinvestido na compra de mercadorias.

Outros pesquisadores também apontam a insuficiência de capital de giro como fator de mortalidade, mas não identificam o estágio de desenvolvimento da pequena empresa (GRAPEGGIA et al., 2008; LUSSIER, 1996; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

A intensidade da importância da disponibilidade de capital de inicial/giro variou nos três estágios do CVO quando se comparam os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 43).

As formas de recebimento dos clientes não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas, mas influenciaram positivamente (crediário e cartão) e/ou negativamente (cheque) o desempenho das empresas (A, C, D, E, F).

O crediário funcionou bem em duas empresas de sucesso (A, F) e em uma de insucesso (E), sendo duas localizadas no bairro (A, E). Na empresa A, com quatro lojas no bairro, atualmente, o crediário em seis vezes é um dos principais atributos do produto e corresponde a 65% do faturamento.

O cartão de débito/crédito e o cartão de crédito próprio foram o principal instrumento de pagamento nas empresas C e D, respectivamente, por ser mais seguro e a inadimplência baixa. A empresa F também utilizou essa forma de pagamento, mas por causa das altas taxas cobradas pelas operadoras, a dirigente priorizava o recebimento em cheque dos clientes considerados amigos. Cartão, só para desconhecidos.

O cheque é a forma mais insegura e que gera mais calote para as empresas. Se não for de um cliente amigo e que paga corretamente, deve ser evitado. Esse foi um dos fatores que contribuiu para o aumento da inadimplência, queda no faturamento e venda da empresa E.

Os fatores de marketing identificados nos relatos estão relacionados ao mercado-alvo e às estratégias de produto, preço, praça, promoção e vendas. Dois fatores mencionados na bibliografia não foram citados pelos dirigentes: estratégia de distribuição e ciclo de vida do produto.

Em relação ao mercado-alvo, é interessante que a maioria das dirigentes escolheu o segmento de mercado que pertence a sua classe social (A, B, C, E, F). Não é à toa que alguns dos motivos para abertura e continuidade da empresa sejam vestir as dirigentes, seus filhos e/ou maridos, além de presentear a família e amigos.

As características do mercado-alvo também influenciaram o mau desempenho da empresa C (estágio 2). As dirigentes reclamaram que é muito difícil trabalhar com roupa infantil nas classes A e B.

A intensidade da importância do mercado-alvo não variou quando se comparam os dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 43).

Quatro aspectos foram destacados pelos dirigentes em relação ao produto: sua natureza, benefícios, atributos e serviços. A natureza do produto influenciou negativamente a empresa C, que não conseguia trabalhar com a mesma margem de lucro da roupa de adulto e cobrir os custos internos (estágio 2). O fator “natureza do produto” também foi identificado por Pascotto e Machado (2006) na pesquisa com empresas de seguro, mas os autores não indicam sua importância nos estágios do CVO.

Benefícios, atributos e serviços relacionados ao produto contribuíram para melhorar o desempenho das empresas: status (B, C, F), atendimento diferenciado (A, B, C, D, E, F), garantia (A), qualidade (A, D, E), condições de pagamento (A, E), assistência técnica (B, E), comodidade (B, C, D, F) e disponibilidade de produtos (B). Um atributo (garantia) e um serviço (disponibilidade de produtos) foram oferecidos apenas pelas duas empresas que continuam em atividade (A, B). Apenas dois atributos foram identificados pelos autores que estudam mortalidade e CVO: atendimento e qualidade.

O status foi um benefício procurado pelos clientes das empresas B e F. O status está associado a determinadas marcas, grifes famosas que proporcionam, ao usuário, prestígio. O cliente é fiel à marca e, conseqüentemente, à empresa que vende produtos daquela marca.

O atendimento diferenciado foi citado por todos os dirigentes como fator fundamental para a sobrevivência da pequena empresa, corroborando fontes bibliográficas (MACHADO;

ESPINHA, 2005, 2007). O atendimento é um momento de felicidade: o cliente entra na loja para ser feliz, afirmou a ex-gerente da empresa B.

O bom atendimento começa na aparência dos vendedores e continua no diálogo entre vendedor e cliente. Pelo diálogo, o vendedor precisa identificar as necessidades e desejos do cliente e valorizar o produto da empresa.

As condições de pagamento são um atributo bastante valorizado pelos clientes das lojas de bairro. Como são um dos principais atrativos, são maciçamente divulgadas e enfatizadas na promoção da empresa.

A garantia de troca dos produtos também traz bons resultados, embora no primeiro momento possa parecer desvantajoso para a empresa. Na empresa A, a orientação é trocar a roupa, a bolsa ou o calçado, independente do uso inadequado pelo cliente.

Pelos resultados obtidos, a qualidade independe do segmento de mercado que a empresa vai atender. A dirigente da empresa E afirmou que não é porque o cliente mora no bairro e tem poder aquisitivo menor que a roupa não é bem acabada.

Na empresa D (unidade franqueada), a perda de qualidade dos produtos contribuiu para a queda do faturamento e venda. O fator “baixa qualidade do produto” também foi identificado por Machado e Espinha (2005).

A assistência técnica (serviço) ocorre pela disponibilidade de costureira na loja para fazer os ajustes necessários nas roupas, como uma barra de calça, por exemplo. Também proporciona comodidade porque o cliente não precisa ir a outra empresa para fazer esse serviço. No início, o ajuste da roupa era realizado pela própria dirigente (E – estágio 1). Quando a empresa se tornou viável e a situação financeira melhorou, a dirigente pôde contratar uma costureira (B – estágio 2).

A comodidade não é decorrente apenas da organização da loja e da disponibilidade da costureira, mas também do fato de as clientes poderem levar a roupa para casa e provar, ou de a empresa levar a roupa até a residência da cliente.

A disponibilidade de produtos é um serviço que atrai os clientes e melhora o desempenho da empresa. Se a empresa não tem o que o cliente procura ou se o prazo para conseguir o produto não for de agrado do cliente, ele vai ao concorrente ou compra nas lojas *online* pela internet. A dirigente da empresa B mencionou que algumas clientes acessam o *site* do fabricante, escolhem a roupa e contatam a empresa para saber se tem tal tipo de roupa. Se a empresa não tiver disponível, a cliente compra na loja *online* do próprio fornecedor.

A intensidade da importância da qualidade não variou quando se comparam fontes bibliográficas ao relato dos dirigentes (quadro 43), diferente do atendimento, que teve baixa contribuição para o encerramento das empresas.

A estratégia de preço variou de uma empresa para outra e influenciou positiva e negativamente. O preço era definido pelo dirigente, pelo fabricante ou pelo franqueador.

Na empresa A, antes de o dirigente adquirir o conhecimento sobre os 4Ps do Marketing, o preço era calculado considerando os custos operacionais e a margem de lucro desejada. A partir do estágio 2, o preço passou a ser calculado levando em conta custos, lucro almejado, concorrência e necessidades dos clientes, e foi bom para empresa e cliente.

Na empresa B, até o estágio 1, a dirigente calculava o preço de acordo com os custos de operação e adicionava a margem de lucro. A partir do estágio 2, quando conquistou a primeira marca de peso, a proprietária-dirigente tem trabalhado com o preço da etiqueta da fábrica. E o cliente sabe disso, afirmou a dirigente.

Nas empresas C, E, F, o preço era determinado pela dirigente considerando o custo e acrescentando a margem desejada. A dirigente da empresa E também considerava o índice de inadimplência antes de definir o preço. As empresas E e F não tiveram problema com a estratégia de preço.

Nas empresas encerradas (C, D), o preço inadequado a partir do estágio 2 contribuiu para o mau desempenho e venda das empresas. Esse resultado corrobora as pesquisas de Grapeggia et al. (2008) e Scheers (2011). Na empresa D, o preço era determinado pela matriz da franquia; depois da perda de qualidade dos produtos e do cartão de crédito próprio, a estratégia de preço não funcionou mais (estágio 2).

Nas empresas de sucesso (A, B, F), não houve problemas com a estratégia de preço, assim como em uma das empresas encerradas (E).

O ponto de venda era adequado e não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F), independente da forma como foi escolhido: balizado pela visão de negócio ou pela disponibilidade de recursos para pagar o aluguel. O ponto de venda inadequado é apontado pelas fontes bibliográficas como fator de mortalidade. (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007).

Duas empresas de sucesso (B, F) começaram na residência da proprietária-dirigente (estágio 1). Iniciar as atividades na residência ajudou muito porque o capital da empresa era limitado e os custos precisavam ser baixos. Os dirigentes das empresas A e D herdaram o ponto: as empresas já operavam quando assumiram a direção da empresa. As proprietárias-

dirigentes da empresa C puderam escolher o ponto mais adequado ao negócio, pois possuíam capital inicial suficiente.

A partir do estágio 2, percebe-se que a escolha do ponto de venda pelos dirigentes (A, B, E, F) foi guiada pela visão estratégica. Eles sabiam o público que almejavam alcançar e o produto que desejavam oferecer. A dirigente da empresa B, por exemplo, quando abriu a primeira filial, foi para o futuro centro das butiques da sua cidade, mesmo tendo outras opções para abrir sua segunda loja. A dirigente atribui a escolha certa ao seu *feeling*.

A promoção não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F). A comunicação ineficaz é apontada por Rogoff, Lee e Suh (2004) como fator de mortalidade. As diferentes formas de promoção utilizadas pelas empresas não são apresentadas pelos autores do tema mortalidade e CVO pesquisados.

Os dirigentes foram unânimes em afirmar que o marketing direto ou boca a boca é a forma de promoção mais eficaz (estágios 1, 2). Em decorrência da limitação de recursos das empresas e do baixo custo, o boca a boca e a distribuição de brindes são as formas de promoção mais utilizadas pelos dirigentes no início das operações. O atendimento diferenciado potencializa o marketing direto.

Com o aumento do faturamento e melhor conhecimento das necessidades do mercado-alvo, os dirigentes utilizaram outras formas eficazes de promoção (estágio 2): carro de som e panfletos pelas lojas de bairro (A, E); festas (A, C), desfiles (B, C), mala direta (A), divulgação em *outdoor* (B, C, D), rádio (D) e redes sociais (C).

Nas redes sociais, a propagação da comunicação é rápida, abrangente e eficaz. Os clientes e potenciais clientes (adultos, jovens, adolescentes e crianças) compartilham fotos de desfile, coleções e promoções realizadas pelas empresas (A, B) e comentários.

Na empresa D, a promoção era em parceria com a matriz da franquia. A matriz fornecia a arte; a unidade franqueada pagava a mídia (rádio ou *outdoor*).

Além de vender no ponto de venda, duas estratégias de vendas melhoraram o desempenho de empresas de sucesso (B, F) e encerradas (C, D): leva e traz (sacolas) e o trabalho de pós-venda. Essas estratégias não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas.

A estratégia do leva e traz ou fazer sacolas e levar na residência da cliente deixava as clientes felizes com a comodidade e contribuía para o alcance das metas pelas empresas (B, C, D). A outra estratégia que leva o cliente de volta à loja é o trabalho de pós-venda. A

vendedora telefona ou envia mensagens de agradecimento pela compra e/ou aniversário e aproveitava para informar as novidades da loja (D, F).

A liquidação não era bem vista pelos clientes, que se sentiam enganados (A, E, F). De acordo com a dirigente da empresa F, a liquidação depreciava a loja e era um sinal de fraqueza, de que precisava de recursos. Para ela, liquidação é algo indigno, incorreto com os clientes.

Os recursos humanos estão relacionados ao perfil, treinamento e *turnover* de funcionários, benefícios e remuneração.

O *turnover* de funcionários é o único fator de impacto negativo e contribuiu para a venda da empresa D. A pressão do supervisor da matriz e dos dirigentes era muito grande para o cumprimento das metas. A gerente e os vendedores eram tratados de forma grosseira. Esse resultado é coerente com a pesquisa realizada por Rogoff, Lee e Suh (2004).

As empresas procuravam contratar pessoas com aptidão para vendas, honestas e com vontade de trabalhar e aprender. No estágio 1, as empresas A e F (de sucesso) não possuíam recursos suficientes para contratar funcionários. A gerente também tem que ter habilidade em vendas e, normalmente, é uma ex-vendedora que foi promovida (B, D). Não houve inabilidade dos dirigentes para contratar bons colaboradores, como mencionaram em sua pesquisa Rogoff, Lee e Suh (2004). Na loja do *Shopping* (C), as dirigentes tiveram que contratar vendedoras com cara de tia/mãe, diferente do perfil de vendedora desse espaço.

O treinamento em vendas era realizado pela proprietária-dirigente da empresa (A, B, C, E, F) e pela gerente (D), treinada pela matriz da franquia em São Paulo na área de vendas e gestão (estágios 1, 2). O treinamento era eficaz e não trouxe problemas às empresas, o que confere com a ideia de Dutra e Guagliardi (1984): pequena empresa é campo de treinamento de mão de obra. O resultado difere das descobertas de Adizes (1997) e Machado e Espinha (2005, 2007).

A remuneração dos funcionários correspondia ao salário fixo mais comissão sobre vendas (A, D). Na empresa E, a funcionária recebia salário comercial. Na empresa F, salário comercial no estágio 1 e salário mais comissão no estágio 2. Na empresa B, não havia salário fixo, o funcionário recebia uma comissão sobre as vendas, nunca inferior ao salário comercial.

Só duas empresas adotavam benefícios nos estágios 1 e 2: plano de descontos para os produtos da loja (A, D) e premiação (D); entretanto, na empresa D, o funcionário só podia usar roupa com a marca da franquia.

As fontes bibliográficas pesquisadas não fazem menção ao impacto da remuneração e dos benefícios na mortalidade de pequenas empresas.

A intensidade da importância dos recursos humanos variou quando se compararam dados bibliográficos ao relato dos dirigentes (quadro 43), exceto o *turnover*. Os fatores “perfil”, “treinamento”, “remuneração” e “benefícios” não contribuíram para a mortalidade das empresas.

Considerando a importância dos fatores nos estágios de desenvolvimento das empresas, o quadro 44 apresenta os que não podem faltar à empresa.

7.4 Importância dos fatores de mortalidade da categoria “ambiente”

Nessa categoria, foram identificados fatores relacionados à clientela, concorrência, fornecedores, condições econômicas, assessoria externa, acesso ao crédito e furto.

O fator “cliente” é descrito a partir de três aspectos: relacionamento com a empresa, fidelidade e inadimplência.

O relacionamento do cliente com a empresa é baseado na confiança e amizade que ele tem com o dirigente e as vendedoras. Quando o relacionamento é bom aumenta a fidelidade à empresa e diminui a inadimplência (A, B, F). A gerente da empresa A afirmou que uma das razões da amizade é a proximidade da loja a residência do cliente.

Quando existe a amizade, a fidelidade é potencializada por causa das marcas que a empresa vende (B). Na empresa C, os clientes não eram fiéis apesar das marcas. A amizade não foi destacada pelas dirigentes dessa empresa. Elas só ficavam meio período na loja do shopping. A amizade também ajuda a minimizar a inadimplência e vice-versa.

Se existe afeição pelos dirigentes e colaboradores, a tendência é aumentar a fidelidade e diminuir a inadimplência, aumentando as chances de continuidade da pequena empresa nos estágios iniciais (estágios 1, 2), como ocorreu com as empresas de sucesso (A, B, F). É nesses estágios que a empresa forma sua carteira de clientes e torna-se viável.

Assim como a literatura (CHURCHILL; LEWIS, 1983), os resultados mostram a forte dependência que as empresas têm em relação aos clientes (C, D, E), entretanto os autores não justificam os motivos da forte dependência. Para minimizar os efeitos da forte dependência, é preciso investir num relacionamento baseado na amizade e confiança.

Considerando os autores do tema mortalidade, dois aspectos relacionados aos clientes não são destacados no relato dos dirigentes: dimensão e crescimento do mercado.

A concorrência foi benéfica para as empresas A, B, F. Para os dirigentes das empresas A e B, embora a concorrência, muitas vezes, possa representar uma “pedra no sapato”, também é o estímulo para a busca de melhoria e crescimento constante. Tem que ser vista como uma fonte de inspiração e ideias, afirmou o dirigente da empresa A.

Fatores – Categoria Empresa		Estágios do ciclo de vida			
		Gênesis (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)	
Tecnologia	De Informação		X	X	X
	De Segurança			X	X
	Inovação	Produto		X	X
		Processo		X	X
Marketing			X	X	
Estrutura organizacional	Baixa especialização		X	X	X
	Centralização		X	X	X
	Mecanismo de coordenação	Autocoordenação	X	X	
		Supervisão direta		X	X
		Supervisão indireta			X
Comunicação informal		X	X	X	
Planejamento	Estratégico informal	Matriz produto-mercado	X	X	X
		Estratégia competitiva	X	X	X
	Operacional formal	Lista de compras		X	X
		Meta de vendas		X	X
		Orçamento		X	X
		Fluxo de caixa			X
		Contas da receber			X
Recursos de produção/ operações	Estoque	Controle		X	X
		Quantidade adequada		X	X
	Organização da loja				X
	Instalações adequadas				X
Recursos Financeiros	Fontes de financiamento	Amigos	X		
		Banco			X
		Empresa		X	X
		Família	X	X	X
		Fornecedor		X	X
		Proprietário	X		X

Recursos Financeiros	Disponibilidade de capital inicial/giro		X	X	X
	Formas de recebimento	Cheque p/amigos		X	X
		Cartão		X	X
		Crediário		X	X
Recursos de marketing	Segmento de mercado (classe social dirigentes)		X	X	X
	Produto	Benefícios		X	X
		Atributos		X	X
		Serviços		X	X
	Preço	Dirigente		X	X
		Fabricantes		X	X
		Matriz Franquia		X	X
	Ponto	Disponibilidade de recursos	X	X	
		Visão do negócio			X
	Promoção	Boca a boca		X	X
		Brindes		X	X
		Carro de som			X
		Desfiles			X
		Festas			X
		Jornal			X
		Outdoor			X
		Panfleto			X
Rede social		X	X		
Vendas	Leva e traz (sacolas)		X	X	
	Pós-venda		X	X	
Recursos humanos	Perfil	Vendas		X	X
	Treinamento em vendas	Interno		X	X
		Externo		X	X
	Remuneração (salário + comissão)			X	X
	Benefícios (desconto e/ou premiação)			X	X

Quadro 44. Fatores de mortalidade na categoria empresa que necessitam de alto monitoramento

A inovação em produto, processo e marketing tem que fazer parte da rotina porque gera benefício ao cliente, que recebe um produto melhor, e a empresa melhora seu desempenho. No caso das empresas B e F, a diferenciação veio por meio da exclusividade de algumas marcas. A exclusividade é vantajosa para a empresa porque a marca potencializa a fidelidade do cliente.

Atualmente, as empresas A e B, cada uma no seu segmento, continuam à frente dos concorrentes, mas a dirigente da empresa A afirma que é preciso ter humildade e reconhecer sempre que “tem tubarão na piscina” e a empresa precisa nadar constantemente para continuar à frente e não morrer.

Em contrapartida, a concorrência foi um dos fatores que contribuíram para a venda das empresas C, D, E no estágio 2. Na empresa C, a concorrência foi, sobretudo, das grandes redes varejistas de vestuário. Esse resultado confirma os achados de Pascotto e Machado (2006): organizações com muito poder que atuam no mesmo segmento da pequena empresa diminuem a competitividade dessas empresas.

Na empresa D, o mercado migrou para outras franquias e lojas que não são franquias. O dirigente atribui todos esses problemas ao franqueador, mas reconhece que não monitorava os concorrentes antes do ocorrido.

A empresa E “nadou de braçada” até o estágio 1. A partir do estágio 2, abriu mais “três ou quatro lojas” de pequeno porte no bairro, “e a clientela começou a se espalhar”, disse a dirigente. Como no bairro o consumidor mora perto da empresa, foi uma tendência natural a subdivisão do mercado. Esse resultado também é coerente com a pesquisa de Pascotto e Machado (2006), para quem a existência de muitos competidores com pouco poder é prejudicial ao desempenho da pequena empresa.

Percebe-se que a busca constante pela diferenciação por meio da inovação foi o divisor de águas entre as empresas de sucesso e insucesso.

A venda das empresas C, D, E no estágio 2 confirma a proposta de Scott e Bruce (1987) de que a concorrência ganha importância no encerramento, quando a pequena empresa já demonstrou ser potencialmente viável. É nessa hora que novos entrantes serão atraídos para a indústria, segundo os autores. É importante ressaltar que o fator “concorrência” não foi o único a colaborar para o insucesso dessas empresas.

A intensidade da importância da concorrência não variou quando se comparam as fontes bibliográficas ao relato dos dirigentes (quadro 45).

Categoria	Fatores		Estágios do ciclo de vida		
			Gênesis (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)
Ambiente	Clientes	Relacionamento baseado na amizade e confiança	-	Baixa	Alta
		Infidelidade	-	Baixa	Alta
		Inadimplência	-	Baixa	Alta
	Concorrência		Baixa	Média	Alta
	Fornecedores	Exigência de valor mínimo de compra (grandes fábricas)	Baixa	Alta	Alta
		Condições de pagamento	Baixa	Baixa	Baixa
	Condições econômicas	Crescimento econômico	Baixa	Baixa	Alta
		Plano econômico	-	Alta	-
		Sazonalidade	-	-	Alta
	Carga tributária		-	-	Alta
	Assessoria externa	TI	-	-	Baixa
		Arquitetura	-	-	Baixa
		Publicidade	-	-	Baixa
		Gestão	Baixa	-	Baixa
	Acesso a crédito	Linha p/capital de giro	-	-	Baixa
		Cheque especial	-	-	Alta
		Investimento	-	-	Baixa
	Furto		-	-	Alta
	Franqueador	Qualidade dos produtos	-	Alta	Alta
		Pontualidade na entrega	-	-	Alta
		Pedido em desacordo	-	-	Alta
		Pressão nos funcionários	-	Alta	Alta
		Cartão de crédito	-	-	Alta
Contrato leonino		-	Alta	Alta	
Sector de negócio		Baixa	Alta	Baixa	

Quadro 45. Intensidade dos fatores de mortalidade na categoria “ambiente”

Legenda: Fundo verde claro (literatura) / Fundo verde escuro (relato dos dirigentes) / Cinza (ambas)

Os fornecedores contribuíram positiva e negativamente com as empresas pesquisadas (sucesso/insucesso). Dois fatores podem ser destacados: a exigência de valor mínimo ou de quantidade mínima de compra e as condições de pagamento.

A exigência de quantidade mínima de compra pode transformar-se num grande problema para a pequena empresa. Normalmente, a quantidade exigida pelo fornecedor ou seu representante é superior à capacidade de venda da empresa, e a tendência é gerar excesso de

estoque (estágio 1). Nesse estágio, a empresa ainda está formando sua carteira de clientes e seu capital é limitado para ficar com estoque parado ou fazer liquidação e vender os produtos a preço de custo.

Às vezes, para se diferenciar do concorrente, a dirigente busca a exclusividade de marca, mas, junto com a exclusividade, vêm a exigência do valor mínimo de compra e o excesso de estoque (C, F). A empresa C, só no primeiro ano, adquiriu quinze marcas exclusivas de vestuário infantil; a exigência de quantidade mínima foi-lhe fatal (insucesso). Esse resultado confirma o reduzido poder de barganha da pequena empresa (GUERRA; TEIXEIRA, 2009; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999) e a assimetria nas relações com a grande empresa. O fornecedor quer atingir suas metas de vendas ou conceder algum benefício (exclusividade), sacrificando a pequena empresa, que fica muito dependente, conforme é mencionado em fontes bibliográficas. (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Para comprar do representante nos estágios iniciais, é necessário prudência, habilidade, capital de giro, grande esforço de vendas, pouca concorrência e mercado suficiente para absorver tanta roupa (estágios 0, 1). São muitas condições que precisam ser satisfeitas.

Em três empresas (A, B, E), as dirigentes começaram comprando pouco e de acordo com a capacidade de venda e pagamento da empresa. Compraram de representante só a partir do estágio 2, quando a empresa já tinha alcançado viabilidade econômica, entretanto a dirigente da empresa E, já experiente, sonhou demais, entrou na conversa do representante, comprou além das possibilidades e descapitalizou.

As condições de pagamento também dependiam dos fornecedores e variaram de um estágio a outro à medida que as empresas se consolidavam no mercado (A, B, E, F). No início (estágios 0, 1), o fornecedor solicita um histórico de compra da empresa, mas a empresa não tem histórico, pois está começando; então, compra só com pagamento à vista. Daí a importância da disponibilidade de capital de giro. No início, a empresa não tem crédito nem para comprar mercadorias.

À medida que a empresa se desenvolve e melhora suas condições financeiras, as facilidades para pagamento também melhoram (A, B, E, F). A empresa E demorou dez anos para aprovar um cadastro numa grande fábrica. A dirigente da empresa F afirma que só conseguiu prazos mais longos (75 dias direto) depois 12 anos de atividade da empresa. Então, pode-se inferir que a idade da empresa e a melhora das condições financeiras são condições para aumentar as facilidades de pagamento junto ao fornecedor. A bibliografia pesquisada não faz menção às condições de pagamento.

As empresas foram influenciadas positiva e negativamente pelas condições econômicas: períodos de crescimento ou desaceleração da economia, plano Collor e períodos sazonais do comércio.

Os fatores “condições econômicas”, “carga tributária”, “assessoria externa”, “acesso a crédito”, “furto” e “franqueador” são citados apenas pelos autores do tema mortalidade, razão por que a intensidade de importância é definida pelo pesquisador com base no relato dos dirigentes.

Nos períodos de crescimento econômico, o desempenho das empresas foi positivo (A, C). A partir de meados de 2003, a dirigente da empresa A afirma que o PIB começou a crescer, resultando em um “boom” de abertura de empresas e, conseqüentemente, do número de pessoas empregadas. Nesse período, as vendas da empresa cresceram por vários anos (estágio 2). O resultado do crescimento nas vendas resultou na abertura de mais uma filial da empresa no ano de 2006.

No período de desaceleração da economia e diminuição drástica do PIB, a empresa C (insucesso) teve seu faturamento diminuído em quase 65% e foi o início de sua derrocada. Esse resultado corrobora os resultados de fontes bibliográficas (CARTER; AUKEN, 2006; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2010; MORRISON, BREEN, ALI, 2003; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STROTMANN, 2007). A crise financeira iniciada nos Estados Unidos provocou a desaceleração da economia brasileira e muito desemprego na cidade de São Carlos. Houve uma queda geral no faturamento do comércio, inclusive no período natalino. Aliados à crise, outros fatores também contribuíram para a venda da empresa C (quase três anos depois da crise).

Os dirigentes das empresas A e B enfrentaram várias crises financeiras e queda do PIB brasileiro, mas a empresa sobreviveu. Por isso, é possível inferir que outros fatores também podem contribuir, simultaneamente, para a sobrevivência ou mortalidade da pequena empresa.

A empresa E enfrentou períodos de inflação e o plano econômico do governo Collor, que lhe confiscou o capital de giro em 1990. A empresa foi afetada negativamente, porque a partir desse período não foi mais possível comprar as mercadorias à vista.

Outro fator econômico que impactou negativamente foram os períodos de sazonalidade no comércio (D). A ex-gerente da empresa D afirmou que, nos meses de janeiro, fevereiro e agosto, o movimento cai no comércio de vestuário.

As empresas vendidas para pagamento das dívidas (C, D, E) sentiram mais fortemente o impacto negativo das condições econômicas do que as empresas de sucesso.

A carga tributária influenciou negativamente apenas a empresa C (estágio 2). Como 80% dos produtos da empresa eram originários de fornecedores do sul do país, a mudança de Estado encarecia a roupa. O mercado julgava alto o preço das roupas, e os impostos contribuíam para a majoração do preço. O resultado é coerente com a bibliografia pesquisada (MACHADO; ESPINHA, 2010; ROGOFF; LEE; SUH, 2004).

O uso de serviços profissionais (assessoria externa) contribuiu positivamente para a sobrevivência e crescimento de duas empresas (A, B), confirmando as ideias de Duchesneau e Gartner (1990), Fotopoulos e Louri (2000), Lussier (1996) e Lussier e Halabi (2010), embora os autores não especifiquem o tipo de assessoria recebida nas organizações por eles pesquisadas. Duchesneau e Gartner (1990) só mencionam que o aconselhamento profissional é para atender necessidades específicas da empresa. As empresas receberam assessoria no estágio 2 do CVO: TI (A, B), arquitetura (A, B) e publicidade (B), quando o faturamento melhorou e começou a sobrar mais recursos.

A empresa A contou com assessoria do SEBRAE (estágio 2) para uma escolha bem-sucedida de um *software* de gestão, que foi usado por muitos anos e ajudou o dirigente a melhorar o controle financeiro na empresa. Embora reconheça a importância do papel do SEBRAE, o dirigente destacou dois aspectos que podem ser melhorados na assessoria oferecida pelo órgão: velocidade e conteúdo do atendimento. O SEBRAE tem dificuldade em acompanhar a demanda das empresas.

Na empresa B, a assessoria ocorreu pela contratação de uma empresa de TI que deu suporte por quase duas décadas. O principal benefício da utilização da TI foi o aperfeiçoamento do controle das lojas e o suporte ao planejamento por meio da emissão dos relatórios gerenciais (financeiro e de estoque).

A assessoria em arquitetura foi para projetar a primeira filial da empresa B e a segunda filial da empresa A. A assessoria foi importante porque melhorou as instalações e *layout* das lojas, proporcionando comodidade aos clientes, e criou uma identidade visual para as empresas, facilitando a comunicação com o mercado.

A empresa B foi a única que contou com assessoria em publicidade no estágio 2. A assessoria era responsável pela arte que ia estampar os *outdoors* da empresa espalhados pela cidade. A empresa não tinha nenhum profissional capacitado para tal tarefa.

A empresa C também contou com assessoria externa em gestão nos estágios 0, 2, mas não seguiu a orientação dos assessores e não sobreviveu. No estágio 2, quando estourou a

crise financeira, a loja contratou um consultor, que sugeriu às sócias que saíssem do *Shopping*, mas elas não aceitaram a ideia e demitiram o consultor. A partir daí, as dívidas acumularam e a empresa foi vendida.

As empresas de sucesso (A, B) receberam assessoria em TI, arquitetura e publicidade (apenas B), e a empresa C (insucesso) foi a única que recebeu assessoria em gestão, mas quebrou.

O acesso a crédito influenciou positivamente a empresa A no estágio 2. Na opinião do dirigente, crédito para investimento só é possível quando a empresa demonstra ser viável, quando consegue formar uma carteira de clientes e tem um fluxo contínuo de receita. O banco está interessado no histórico de faturamento da empresa.

A empresa C também teve acesso à linha financiamento para investimento: o PROGER do Banco do Brasil. Os recursos foram utilizados na reforma do último ponto comercial e foi muito importante porque a empresa não tinha dinheiro para realizar a reforma. A dirigente afirmou que o prazo de carência é ótimo e o juro é baixo.

As empresas C e E (insucesso) tiveram acesso a capital de giro, mas o valor disponível era insuficiente, de acordo com as dirigentes, sendo necessário recorrer ao cheque especial. Essa fonte de recursos, com juros extorsivos, foi decisiva para a venda das empresas.

As dirigentes não tiveram dificuldade de acesso a financiamento, confirmando os resultados identificados por Rogoff, Lee e Suh (2004) e Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), mas sim dificuldade de acesso a recursos de fontes com juros acessíveis.

A empresa A (sucesso) só recorreu ao banco para captar recursos para investimento, diferente das três empresas malsucedidas (C, D, E), que buscaram recursos para financiar suas operações.

O furto influenciou negativamente o desempenho das empresas vendidas (C, D, E), corroborando as fontes bibliográficas pesquisadas (MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007). No caso das empresas A e F (sucesso), os dirigentes conseguiram recuperar-se do “tombo”, sobretudo porque a saúde financeira das empresas era boa e possuíam crédito nos fornecedores. A empresa E (insucesso) também conseguiu superar essa fase, mas o furto gerou limitação de capital.

As empresas C e D foram as mais afetadas pelo furto de mercadoria. Na empresa C, foi o golpe derradeiro na motivação das dirigentes. A empresa foi furtada três vezes em seis meses (estágio 2), aumentando ainda mais o prejuízo.

O último fator de impacto negativo é relacionado ao franqueador e específico da empresa D, uma unidade franqueada. De acordo com o proprietário-dirigente, seis fatores relacionados ao gestor da franquia influenciaram diretamente a venda da empresa D (estágio 2): baixa qualidade dos produtos; falta de pontualidade na entrega; envio de mercadorias em desacordo com o pedido realizado; pressão sem limites dos supervisores da franquia; perda do cartão de crédito da franquia; e, por fim, o “contrato leonino” entre franqueador e franqueado, escancarando a desigualdade nas relações. Parte dos resultados corrobora a pesquisa de Machado e Espinha (2010).

O fator “setor de negócio” não aparece no relato dos dirigentes, apenas na bibliografia pesquisada.

Considerando a importância dos fatores nos estágios de desenvolvimento das empresas, o quadro 46 apresenta os fatores ambientais que necessitam de alto monitoramento.

Fatores – Categoria Ambiente		Estágios do ciclo de vida		
		Gênesis (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)
Clientes	Relacionamento baseado na amizade e confiança		X	X
	Fidelidade		X	X
	Inadimplência		X	X
Concorrência		X	X	X
Fornecedores	Exigência de valor mínimo de compra (grandes fábricas)		X	X
	Melhora das condições de pagamento		X	X
Condições econômicas	Crescimento econômico	X	X	X
	Sazonalidade		X	X
Carga tributária			X	X
Assessoria externa	TI			X
	Arquitetura			X
	Publicidade			X
	Gestão	X	X	X
Acesso a crédito	Linha p/capital de giro			X
	Investimento			X
Furto			X	X
Franqueador	Qualidade dos produtos	X	X	X
	Pontualidade na entrega	X	X	X
	Reputação e imagem	X	X	X
	Contrato leonino	X	X	X

Quadro 46. Fatores de mortalidade na categoria ambiente que necessitam de alto monitoramento

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi descrever os fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento de pequenas empresas. A descrição possibilitou avaliar mais precisamente o momento da atuação de cada fator nos estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas. O estudo desenvolveu-se no setor de varejo de vestuário em três empresas que foram vendidas por falta de capital, sendo uma delas franquia; uma empresa encerrada por vontade da proprietária-dirigente; e duas empresas em atividade. As principais descobertas são apresentadas nos parágrafos seguintes.

8.1 Principais descobertas

Os resultados da pesquisa ratificam a tese do GEOPE de que a pequena empresa possui características típicas (especificidades) que influenciam sua gestão. O reconhecimento e a compreensão das especificidades e sua influência foram o ponto de partida para a realização da pesquisa; mais especificamente, a compreensão da relação entre os fatores de mortalidade, as especificidades e os estágios de desenvolvimento. O capítulo da análise dos dados apresenta essa lógica: primeiro, a caracterização das empresas; depois a descrição dos fatores e sua importância em cada estágio do ciclo de vida.

A ideia do ciclo de vida evidencia as especificidades da pequena empresa em cada fase de seu desenvolvimento. Assim, os problemas típicos em cada estágio são identificados e, conseqüentemente, os fatores que podem ou não contribuir para sua sobrevivência. Dessa forma, pode-se inferir que a ideia do ciclo de vida possibilita uma melhor compreensão dos fatores de mortalidade das pequenas empresas. Um exemplo é a dificuldade de acesso a crédito, uma especificidade do ambiente, que a pequena empresa enfrenta e que influencia sua gestão, diminuindo suas chances de sobrevivência. No caso desta pesquisa, as três empresas que apresentaram problema de natureza financeira enfrentaram essa dificuldade: ficaram reféns do cheque especial e quebraram. Então, é possível afirmar que os fatores de mortalidade podem ser influenciados pelas especificidades nos estágios do ciclo de vida.

Em relação aos estágios do ciclo de vida, dois resultados se destacam: as pequenas empresas pesquisadas apresentaram uma quantidade de estágios superior à descrição em fontes bibliográficas pesquisadas; a duração dos estágios varia de uma empresa para outra, apesar da semelhança das especificidades em cada estágio. Das três empresas encerradas, duas permaneceram em média três anos no estágio de sobrevivência e uma permaneceu onze anos.

Os fatores determinantes (importância alta) do encerramento das pequenas empresas foram classificados em três categorias: dirigente, empresa e ambiente. Na categoria “dirigente”, foram identificados fatores relacionados às características individuais, experiência no setor e gestão, conhecimento gerencial, habilidades técnica, humana e conceitual, motivação para abertura e manutenção do negócio, valores e laços sociais. Na categoria “empresa”, fatores relacionados a tecnologia, estrutura organizacional, planejamento e recursos das áreas funcionais: produção/operação, financeiros, marketing e recursos humanos. Na categoria ambiente, fatores relacionados a: clientes, concorrência, fornecedores, condições econômicas, carga tributária, assessoria externa, acesso a crédito, furto e franqueador. Essa classificação indica a dificuldade em apontar um outro fator, isoladamente, como causador da mortalidade de pequenas empresas.

Alguns **fatores que contribuíram para a venda** das empresas C, D, E manifestaram - se também nas empresas em atividade (A, B), sobretudo os relacionados ao ambiente. Esses fatores indicam que os dirigentes das empresas em atividades cometeram erros, mas, como disse uma das dirigentes entrevistadas, “a quantidade de acerto é muito maior”.

- Categoria “dirigente”: inexperiência em gestão e no comércio de vestuário;
- Categoria “empresa”: falta de tecnologia de segurança para minimizar furtos; controle precário de estoque e *turnover* de funcionários;
- Categoria “ambiente”: inadimplência por parte dos clientes, exigência de quantidade mínima de compra pelos fornecedores, crise financeira, plano econômico do governo, períodos de sazonalidade no comércio e furto de mercadorias.

Fatores que contribuíram para a continuidade das empresas A, B, F também se manifestaram nas empresas encerradas (C, D, E), sobretudo os relacionados às categorias “empresa” e “dirigente”. Os dirigentes das empresas vendidas acertam, mas os erros cometidos descapitalizaram a empresa; foram fatais.

- Categoria “dirigente”: visão de negócio, habilidade em informática, habilidade conceitual, identificação de uma oportunidade de negócio e apoio da família: financeiro, gerencial e operacional;
- Categoria “empresa”: tecnologia de informação simples, baixa especialização, centralização, supervisão direta, comunicação informal, planejamento estratégico informal, planejamento formal de compra, estabelecimento de meta de vendas, crediário, recebimento de cheque, atendimento diferenciado, assistência técnica, marketing direto no estágio de existência, estratégia do leva e traz (sacolas), contratação de funcionários com perfil para vendas e treinamento em vendas;

- Categoria “ambiente”: relacionamento com os clientes baseado na amizade e confiança e crescimento econômico.

Outros fatores foram identificados apenas nas **empresas encerradas**:

- Categoria “dirigente”: falta de dedicação à empresa em tempo integral, falta de disposição para realizar atividades operacionais e gerenciais, indisciplina, inexperiência no relacionamento com o franqueador, falta de habilidade em compra, negociação e finanças, motivos pessoais, motivos familiares e falta de prudência nos gastos (valores);
- Categoria “empresa”: supervisão indireta no estágio de existência, excesso de estoque, captação de recursos com agiota, utilização do cheque especial, insuficiência de capital de giro no estágio de sobrevivência, receita da própria empresa como a principal fonte de recursos no estágio de existência, natureza e baixa qualidade do produto;
- Categoria “ambiente”: concorrência das grandes e pequenas empresas, carga tributária e relacionamento assimétrico com o franqueador.

Nas **empresas em atividade**, foram identificados os fatores que aumentaram as chances de sobrevivência das empresas:

- Categoria “dirigente”: correr risco com retaguarda e apoio moral por parte de familiares;
- Categoria “empresa”: inovação em processo e marketing, processo formal de concessão de crédito, autocoordenação, planejamento financeiro formal, captação de recursos no banco para investimento, apoio financeiro da família em todos os estágios, utilização de recursos pessoais, receita da própria empresa como a principal fonte de recursos em todos os estágios, disponibilidade de capital de giro, garantia e disponibilidade de produtos e ponto inicial de venda na casa das dirigentes;
- Categoria “ambiente”: fidelidade dos clientes e assessoria externa em TI, arquitetura e publicidade.

Parte dos fatores identificados na pesquisa empírica não foram mencionados na bibliografia sobre CVO, demonstrando que o tema “mortalidade” é um tema novo, oportuno e em desenvolvimento, como constataram Blackburn e Kovalainen (2009).

- Categoria “dirigente”: as características individuais “visão de negócio” e “indisciplina” (a visão é citada pelos estudiosos do tema “mortalidade”); as habilidades técnicas em finanças, negociação e informática; os motivos pessoais vão além da necessidade de sobrevivência dos dirigentes: vestir as sócias, falta de perspectiva na carreira anterior, hobby e/ou independência financeira. O motivo de encerramento da pequena empresa nem sempre será por algum problema econômico-financeiro. A vontade do dirigente pode ser a

razão, mesmo depois de a empresa alcançar o estágio de sobrevivência, de viabilidade econômica; os motivos familiares: vestir e ajudar os filhos que estudam fora, melhorar o padrão de vida familiar, presentear a família, dar continuidade a negócio familiar, doença na família; os valores: compromisso, decência, honestidade, humildade, aversão a dívidas, frugalidade e prudência; e o apoio familiar (laços sociais), que não é importante apenas na decisão de abertura da empresa, mas em todos os estágios (apoio financeiro, gerencial, moral e operacional).

- Categoria “empresa”: tecnologia de segurança e inovação em processo e marketing. A bibliografia só menciona inovação em produto; estrutura: mecanismo da autocoordenação no estágio de existência das empresas em atividade e da supervisão direta no estágio de sobrevivência; planejamento formal operacional: lista de compras, fluxo de caixa e controle das contas a receber; recursos operacionais: quantidade insuficiente ou em excesso de estoque e organização da loja; recursos financeiros: utilização do agiota como fonte de recursos, formas de recebimento dos clientes e limitação de capital só no estágio de sobrevivência (empresas vendidas); recursos de marketing: as dirigentes optaram por atender o mercado da classe social a que elas pertencem. A forma como o preço é determinado e o ponto é escolhido. Os tipos de promoção e as estratégias de vendas; recursos humanos: ênfase para a área de vendas, influenciando o perfil dos funcionários e o treinamento.
- Categoria “ambiente”: o relacionamento com os clientes é baseado na amizade e confiança, aumentando a fidelidade à empresa e diminuindo a inadimplência. Nos bairros, a proximidade entre loja e residência aumenta a frequência do cliente à loja; fornecedores: a idade da empresa e a melhora das condições financeiras são fundamentais para aumentar a facilidade de pagamento junto ao fornecedor. A exigência de valor mínimo de compra pelos fornecedores sacrifica a pequena empresa; condições econômicas: os períodos de sazonalidade (janeiro, fevereiro e agosto); assessoria externa em TI, arquitetura e publicidade no estágio de sobrevivência; acesso a crédito: para investimento, só após formar a carteira de cliente e ter um fluxo de receita contínuo. Para capital de giro, o acesso é fácil a fontes cujo juro é exorbitante; Franquia: dificuldades financeiras do franqueador geraram problemas na qualidade dos produtos, pontualidade e conteúdo dos pedidos e na forma de pagamento pelos clientes.

No intuito de diminuir a mortalidade de pequenas empresas no varejo de vestuário, apresenta-se, nos parágrafos seguintes, uma síntese dos fatores considerados importantes em cada estágio de desenvolvimento nas categorias “dirigente”, “empresa” e “ambiente”.

Na categoria **dirigente, no estágio 0 (gênesis)**: visão de negócio, experiência no setor, motivos pessoais e familiares para abertura e manutenção da empresa e apoio financeiro e moral. **No estágio 1 (existência)**: visão, dedicação, disposição, persistência, habilidade em compra, finanças e venda, humildade, prudência nos gastos, motivos pessoais e familiares, apoio financeiro e operacional. **No estágio 2 (sobrevivência)**: visão, dedicação, disposição, persistência, correr riscos com segurança, disciplina, experiência em gestão, conhecimento em finanças, marketing e estrutura organizacional, habilidade em compra, finanças, informática, negociação e venda (técnicas), habilidade humana, habilidade conceitual, motivos pessoais e familiares, compromisso e apoio gerencial e operacional.

Na categoria **empresa. No estágio 0 (gênesis)**: tecnologia de informação; autocoordenação; definição da matriz produto-mercado e estratégia competitiva (planejamento). Fontes de financiamento: amigos, família e proprietário; disponibilidade de capital (finanças). Escolha de um segmento de mercado com que o dirigente seja familiarizado e do ponto de acordo com a disponibilidade de recursos (marketing). **No estágio 1 (existência)**: tecnologia de informação e de segurança e inovação (tecnologia). Baixa especialização, centralização, autocoordenação e comunicação informal (estrutura organizacional). Definição da matriz produto-mercado e estratégia competitiva; elaboração da lista de compras, meta de vendas e orçamento (planejamento). Controle e quantidade adequada de estoque (operação). Fontes de financiamento: empresa e fornecedor; disponibilidade de capital de giro (finanças). segmento de mercado familiar; benefícios, atributos e serviços relacionados ao produto; estratégia de preço adequada; escolha de um ponto de acordo com a disponibilidade de recursos da empresa; estratégia de promoção (boca a boca, brindes e redes sociais); e estratégia de vendas (leva e traz e pós-venda) (marketing). Perfil para vendas dos funcionários, treinamento em vendas, remuneração adequada (recursos humanos). **No estágio 2 (sobrevivência)**: inovação; baixa especialização, centralização moderada, supervisão direta ou indireta e comunicação informal; estratégia competitiva; elaboração da lista de compras, metas de venda, orçamento, fluxo de caixa e controle das contas a receber (planejamento). Controle de estoque. Organização da loja e instalações adequadas (recursos operacionais). Fontes de financiamento: banco, empresa e fornecedor; disponibilidade de capital de giro; e formas de recebimento: cartão de débito/crédito e crediário (recursos financeiros). Estratégia de produto, preço e promoção; escolha de um ponto de acordo com a visão de negócio (recursos de marketing). Perfil para vendas dos funcionários, treinamento em vendas, remuneração e benefícios adequados.

Na categoria **ambiente**. **No estágio 0 (gênesis)**: períodos de crescimento econômico e informações disponíveis nas instituições de fomento (por exemplo, SEBRAE). **No estágio 1 (existência)**: relacionamento com o cliente baseado na amizade, visando ao aumento da fidelidade e diminuição da inadimplência; diferenciar-se da concorrência; exigências de valor mínimo de compra e prazos de pagamento do fornecedor; reputação e imagem do franqueador e cláusulas do contrato. **No estágio 2 (sobrevivência)**: relacionamento com o cliente baseado na amizade; diferenciar-se da concorrência; exigências do fornecedor; reputação e imagem do franqueador e contrato; períodos de sazonalidade no comércio; carga tributária que incide sobre os produtos; assessoria em arquitetura, gestão, publicidade e TI; condições para acesso a crédito; e furto à empresa.

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

8.2 Sugestões para minimizar a mortalidade de pequenas empresas

Nesta seção, são apresentadas algumas sugestões aos empresários, instituições de fomento e apoio à pequena empresa, instituições de ensino e formuladores de políticas públicas. As propostas foram construídas após consulta a quatro integrantes do GEOPE com experiência em consultoria, direção e pesquisa na pequena empresa.

▪ Sobre os estágios da pequena empresa

No estágio 0 (gênesis): a empresa ainda não existe oficialmente; é a fase de preparação. O proprietário-dirigente tem uma ideia de negócio e mobiliza os recursos para constituir a empresa. Existe uma possibilidade de satisfazer a uma necessidade ou desejo do mercado. Decisões tomadas nesse estágio vão afetar a sobrevivência da empresa. **No estágio 1 (existência)**: a empresa é legalizada e inicia suas atividades para obtenção de consumidores e produção de resultados tentando tornar-se viável. Começa a luta para formação de um nicho de mercado financeiramente atraente. É um teste para a empresa. **No estágio 2 (sobrevivência)**: a empresa já demonstrou ser viável economicamente e busca a sua consolidação, preparando-se para o crescimento em rentabilidade e/ou tamanho. A empresa tem capital suficiente para honrar seus compromissos e é lucrativa. Já tem clientes suficientes e eles estão satisfeitos com o produto oferecido.

▪ **Sobre o risco do negócio**

A maneira mais interessante para correr riscos calculados e efetivamente planejar o empreendimento, mesmo no curto prazo, é refletir sobre as questões críticas de um negócio no comércio: mercado, produto, localização, existência de capital de giro, saber comprar, saber vender, projeção de vendas, ter plena noção do resultado da empresa, entre outras questões.

Se o dirigente tem uma retaguarda e não depende dos recursos para sobreviver, o risco existe, não deixa de ser considerado, mas, se o empreendimento não funcionar, ele sabe que terá como resolver a situação. Além disso, a existência de outras fontes de recursos permite que o processo de dificuldade, se aparecer – o risco – não irá interferir de forma significativa na vida da família e em outras questões pessoais.

▪ **Sobre a dedicação/disposição do dirigente**

Uma frase corriqueira nas entrevistas foi: “não é possível ser apenas dona; tem que ralar a barriga no balcão”. Para uma micro empresa, isso parece ser verdadeiro, pois nunca se tem os recursos e estrutura de um negócio mais maduro, mais “rico” em recursos. Se o negócio é micro, é porque tem pouca receita. Se tem pouca receita, precisa ter baixo custo e baixa despesa. Portanto, negócio pequeno não permite “delegar” tudo; às vezes, nem mesmo o “balcão”. Além disso, negócio pequeno em estágio inicial é o mesmo que um casal (ou uma mãe) com um filho recém-nascido: ninguém substitui os pais, que têm que nutrir o bebê e cuidar dele. Criar uma empresa é como pôr um filho no mundo, só mesmo a mãe para cuidar dele. Os avós querem ajudar quando eles estão alegres, mas quando choram (crises...) é com a mãe. Negócio é o mesmo.

Tudo depende, no entanto, do tamanho, dos recursos, do mercado e outros aspectos. Por exemplo: se eu tenho 10 anos de experiência como gerente de uma loja de calçados, ao abrir a loja própria, poderei ter facilidade em atrair bons vendedores e poderei também ter criado uma loja com um bom tanto de capital.

▪ **Sobre visão do negócio**

Ter uma ideia clara do negócio, de como combinar os recursos disponíveis para explorar a oportunidade identificada. Oportunidade é o que define a possibilidade de um negócio ser criado e perseguir o sucesso. A oportunidade é a ideia que tem vínculo com o mercado, em criação de riqueza, em troca de benefícios (vendedor-comprador), que resolve problema, que facilita a vida das pessoas. A bibliografia pertinente também mostra que a maioria dos negócios são criados por aqueles com experiências anteriores, replicando a

experiência com negócios no mesmo segmento, mas com diferenciais: melhor atendimento, melhor localização, melhor *mix* de produtos, entre outras possibilidades.

▪ **Sobre habilidade em compra (considerada a mais importante pelos dirigentes)**

Pode ser uma característica inata do dirigente ou de um colaborador, ou pode ser adquirida por educação/treinamento. É por isso que existem escolas, mas comprar bem, no caso da microempresa, significa também saber como está o mercado sob a ótica da venda. O proprietário-dirigente precisa ter bom gosto e saber combinar o que está na moda com as necessidades do seu público-alvo.

▪ **Sobre habilidade em vendas**

A ideia é a mesma da habilidade em compra. O dirigente ou colaborador com habilidade em venda coloca-se no lugar do cliente e entende suas necessidades ou desejos. Não força a venda e nem empurra produtos desnecessários para atingir as metas da empresa.

▪ **Sobre oportunidade, motivos pessoais, emotivos e familiares**

Os **motivos pessoais** (além da necessidade de sobrevivência, vestir as dirigentes, *hobby*, independência financeira e falta de perspectiva na carreira anterior) e **familiares** (vestir os filhos, contribuir para o sustento dos filhos que estudam fora, melhorar o padrão de vida familiar, presentear a família, doença na família e/ou dar continuidade a negócio familiar) por certo **são estimulantes** e motivadores para o sucesso das empresas, pois é deles que o empreendedor tira a energia para seguir em frente com denodo. Tem que juntar a oportunidade com o desejo do dirigente (motivo), sem o que a oportunidade não será perseguida.

▪ **Sobre a escolha do *software* de gestão**

A tecnologia de informação(TI) refere-se, sobretudo, à forma como o dirigente controla a operação e ao apoio à atividade de planejamento operacional (compra, por exemplo). Para negócios micro ou pequenos, o melhor é o *benchmarking*, aprender com quem já tem ou conversar com fornecedores de soluções já implantadas em outras empresas. É importante observar alguns aspectos fundamentais a) baixo custo; b) simplicidade operacional (facilidade de manusear/interface simples); c) disponibilização de recursos/funcionalidades para controle dos aspectos essenciais do negócio (emissão de nota fiscal; administração de compras; gestão de estoque; cadastro de produtos; cadastro de clientes; controle financeiro, entre outros).

- **Sobre inovação**

Sempre fazer considerações sobre o futuro para se posicionar de forma diferenciada; existem muitas formas de inovar em produto, processo e marketing. O proprietário-dirigente pode inovar na organização da loja, na estratégia de vendas, nos serviços oferecidos aos clientes, nas condições de pagamento, no atendimento a outros mercados, na comunicação com os clientes, entre outras formas.

- **Sobre a importância da comunicação**

Quanto mais o dirigente comunicar para os funcionários a visão de futuro e objetivos, criando metas e o porquê de tudo aquilo que é pedido (para as pessoas ganharem independência em suas decisões), mais ele estará contribuindo para o sucesso da empresa. Se ficar com tudo somente em sua “cabeça”, todos serão dependentes dele, que ficará preso em uma armadilha, sozinho.

- **Sobre planejamento**

O planejamento indica uma direção, reduz a incerteza, minimiza o desperdício e controla as ações. “É imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la”. É definir objetivos e imaginar como alcançá-los. Muitas vezes a empresa é criada não apenas visando ao lucro ou à acumulação de capital; existem outros motivos, mas precisa pelo menos gerar receitas para pagar suas contas. O planejamento pode contribuir nesse sentido.

Planejar não significa ter que preencher calhamaços de papel e ficar horas e horas meditando, mas é importante que o proprietário-dirigente sempre esteja atento aos acontecimentos dentro e fora da empresa e imagine o impacto desses acontecimentos no presente e futuro da empresa. Às vezes, escrever até facilita, balizando a comunicação das novas ações aos colaboradores durante uma conversa ou reunião. Escrever não é a regra, mas pode ajudar o dirigente a não esquecer as metas e ações que ele mesmo definiu. É um lembrete e pode ser registrado num pedaço de papel.

O dirigente pode refletir sobre a própria empresa e os concorrentes antes de decidir em que mercado vai atuar e que produto vai ofertar, sempre pensando no que pode fazer melhor do que a concorrência para que a empresa sobreviva e/ou cresça em tamanho ou rentabilidade, se esse for o seu desejo.

Na área financeira, é importante (ou necessário) fazer um orçamento, identificando receitas e despesas; projetar para um mês, dois meses, se possível para seis meses ou um ano, todas as entradas e pagamentos que se podem realizar, para, sempre que possível, o caixa tenha dinheiro disponível para honrar os compromissos com os fornecedores; ter um controle

das contas a receber, sobretudo se o crediário for responsável pela maior parte do faturamento da loja. Esse controle ajuda a diminuir a inadimplência e mantém o caixa da empresa com recursos. Todas essas ferramentas podem ser colocadas em prática de uma forma simples, numa folha de papel, num caderno de anotação e até com a ajuda de programas, gratuitos ou não (*software*), disponíveis no mercado. À medida que a empresa cresce, outras ferramentas podem ser úteis.

Na área de marketing, é importante o dirigente refletir sobre o benefício (status), atributos (comodidade) e serviços (costureira) que podem ser oferecidos ao cliente; sobre o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto oferecido pela empresa. Sempre de olho no preço da concorrência; sobre o ponto de venda, sua localização, sua arrumação de modo a facilitar o fluxo de clientes; sobre a forma de comunicar ao cliente a oferta da loja: marketing direto (boca a boca), brindes, rádio, jornal, redes sociais, entre outras. O cliente precisa ser informado dos benefícios que ele vai adquirir ao consumir o produto da loja. Seus desejos devem ser estimulados; e por fim refletir sobre as estratégias de vendas. Vender só no ponto de venda, fazer sacolas ou vender por telefone.

É interessante também o proprietário-dirigente estabelecer as metas de vendas e fazer lista de compras. As metas de vendas projetam o resultado esperado pelo dirigente e devem estimular ele e seus colaboradores. O dirigente deve considerar o histórico de vendas, o volume de estoque e a perspectiva de crescimento com base nos novos investimentos. A lista de compras ajuda a combater os excessos e minimizar a falta de produtos. Se possível, a lista deve conter o tipo da roupa, quantidade, tamanho, cor, marca e outras informações que o dirigente julgue necessárias.

▪ **Sobre definição da quantidade adequada de estoque**

- 1) No início, projetar vendas para um determinado período (1 mês, 2 meses, 3 meses); depois, ir ajustando à realidade verificada. Se já sabe quanto vende por mês, ajusta o estoque mensal e deixa uma margem para vendas fora do padrão (ou para explorar oportunidades);
- 2) Anotar em uma ficha e deixar ao lado do estoque, analisando periodicamente essa ficha para fazer ajustes sobre compras (observar o consumo que vem tendo, o giro);
- 3) Fazer a gestão com base na curva ABC (o que é mais caro, controlar mais diariamente e diretamente); o que é mais barato, fazer por amostragem;
- 4) Cuidar para não ficar com estoque obsoleto (moda que passa). Fazer liquidações para não perder o custo e repor novas mercadorias;
- 5) Observar o espaço no ponto de venda;

6) Planejar com a ajuda do *software* de gestão;

7) Enfim, por tentativa e erro.

O *feeling* do proprietário é fundamental, tendo em vista o conhecimento do perfil de compras dos clientes (volume, variedade e estilos).

▪ **Sobre a definição do segmento de mercado**

As dirigentes escolhem o segmento da classe social a que elas pertencem, pois conhecem a clientela. Sabem como abordar, fazer a propaganda, o que chama a atenção, quais as cores de que gostam, como compram, como pagam, etc, o que está relacionado a visão e a conhecimento do mercado.

▪ **Sobre o preço dos produtos**

Varia de uma empresa para outra. Em alguns casos, é o próprio fabricante que define o preço. A empresa trabalha com o preço de etiqueta da fábrica. No caso de franquia, é a matriz do franqueador; na maioria das empresas, é o próprio dirigente. O preço é calculado considerando os custos operacionais, a concorrência, as necessidades dos clientes e a margem de lucro desejada pelo dirigente.

▪ **Sobre o ponto de venda**

O ideal é escolher o ponto de acordo com a oportunidade de negócio que vai ser explorada, mas nem sempre é possível por causa da disponibilidade de recursos. É por essa razão que muitas empresas começam na residência do proprietário-dirigente. A escolha certa também pode ser atribuída ao *feeling* do dirigente.

▪ **Sobre o perfil dos colaboradores**

No setor de comércio de vestuário, as empresas procuram contratar pessoas com aptidão para vendas, honestas e com vontade de trabalhar e aprender. Se for para o cargo de gerente de loja, o setor também requer habilidade técnica em vendas, entre outras habilidades gerenciais necessárias.

▪ **Sobre treinamento**

Deve ser interno e externo, com foco na área de vendas. Internamente, a proprietária-dirigente realiza o treinamento na própria loja mostra como realizar um atendimento diferenciado. Externamente, pode ser realizado no SEBRAE, SENAC, na Associação Comercial ou mediante contratação de um profissional externo.

- **Sobre remuneração dos colaboradores**

Pode ser o salário do comércio acrescido de comissão sobre as vendas. A empresa também pode proporcionar alguns benefícios: plano de descontos para os produtos da loja e premiação. À medida que a empresa cresce, outros benefícios podem ser incorporados à remuneração.

- **Sobre o relacionamento com o cliente**

O relacionamento deve ser baseado na amizade e confiança, visando ao aumento da fidelidade e à diminuição da inadimplência. Pra fidelizar: bom atendimento no sentido amplo e restrito. No sentido amplo, respeitar os desejos dos clientes e dar atendimento humano, ajudando-o a resolver o seu problema (ele compra porque tem algo que o incomoda ou que deseje). No sentido restrito, criar valor/benefício para o cliente com a compra. Se o cliente está satisfeito em termos comparativos, não tem por que mudar.

- **Sobre a concorrência**

A concorrência, normalmente, representa uma “pedra no sapato” da empresa, que incomoda muito, mas, ao mesmo tempo, pode ser o estímulo para a diferenciação possibilitando que a empresa esteja sempre na vanguarda no setor de negócio de vestuário. Como pequena empresa não tem como competir com os grandes varejistas e a concorrência em preço com outras empresas do mesmo porte não é maléfica, a solução é procurar ser diferente. A diferenciação pode ser em vários aspectos: no atendimento, *mix* de produtos, ambientação da loja, serviço de pós-venda, exclusividade de marca, etc.

- **Sobre as exigências de valor mínimo de compra impostas pelas grandes fábricas**

Em alguns casos, não há como suportar as exigências, e o resultado é excesso de estoque e dinheiro parado, sobretudo com quando a empresa ainda está formando sua carteira de clientes. As grandes fábricas também possuem o seu posicionamento e sabem o que é bom para elas.

Uma saída podem ser os processos cooperativos de compras (união de empresas em consórcios de compras), coisa que o SEBRAE ajuda organizar. Outra saída é a empresa ter uma força de vendas competente, mercado amplo e pouca concorrência. A última saída é a empresa ter o número de lojas suficiente para girar o estoque.

- **Sobre as condições de pagamento junto ao fornecedor**

A idade da empresa e a melhora da situação financeira são condições para aumentar as facilidades de pagamento junto ao fornecedor, sobretudo o prazo.

- **Sobre ajuda (assessoria) externa em TI, arquitetura, publicidade e gestão**

O SEBRAE pode ajudar muito e tem ajudado, mas procura fazer isso com aglomerados locais, ou seja, elegendo grupos de empresas de mesmo segmento para maximizar os investimentos e os recursos, que são escassos. Também auxilia empresas individualmente, no entanto, como em todo lugar do mundo, não existem recursos – pessoas, capital, entre outros – para atender a todos e em todos os momentos. Portanto, o negócio é procurar mesmo o SEBRAE. Não dando certo, a solução é o fornecedor externo. Empresas juniores de universidades podem ajudar, bem como associações comerciais e sindicatos (às vezes) e ONGs.

▪ **Sobre acesso a crédito no momento em que a empresa mais necessita disso**

Isso faz parte do mundo dos negócios. É a lógica do capitalismo: se a empresa precisa, é porque está em dificuldades. Aí o banqueiro pergunta: será que ela conseguirá me pagar de volta? Então são necessários recursos de parentes, amigos, etc....Quando o negócio se consolida, aí o banco procura a empresa, pois ela achou um mercado e sabe como administrar. Então, o banco empresta. É assim no mundo todo. Mas hoje existe o Banco do Povo, que ajuda micronegócios e empreendedores individuais.

▪ **Sobre relacionamento com o franqueador**

É preciso entender bem o que é uma franquia e negociar bem desde o início. Franquia tem lógica do franqueador. Se o dirigente não gosta, quer ter a sua estratégia, tem que montar a própria franquia. Conflito com o franqueador denota disputa de recursos/ganhos entre o franqueado e o franqueador, o que implica visões estratégicas diferentes, às vezes. É como num casamento, depende do namoro e do dia a dia. Às vezes parece que vai dar certo, mas no cotidiano “a coisa” emperra. A dica é tentar minimizar conflitos entendendo bem como “a coisa” funciona.

▪ **Sobre os períodos de crescimento econômico**

As pesquisas confirmam que as chances de sobrevivência da pequena empresa são maiores nos períodos de expansão da economia. Nos períodos de recessão, surgem alguns problemas: baixa oferta de crédito, aumento da inadimplência e queda do poder aquisitivo dos consumidores.

8.3 Limitações e pesquisas futuras

Para pesquisas futuras, sugere-se:

- Estudar os estágios iniciais do ciclo de vida da pequena empresa, fundamental para uma melhor compreensão das especificidades e dos fatores de mortalidade ou de continuidade;

- Compreender como alguns fatores de mortalidade se manifestam nas empresas em atividade e por que as empresas encerradas e em atividade lidam de forma diferente com esses fatores;
- Estudar os fatores por categoria. No caso da categoria “empresa”, estudar os fatores organizacionais e cada um dos recursos empresariais individualmente. A densidade de informação é muito grande.
- Realizar estudos longitudinais, fazendo o acompanhamento desde o estágio gênese;
- Compreender por que muitos candidatos a empresários desistem de abrir a empresa no estágio gênese;
- Estudar a estagnação de empresas ou os motivos do não crescimento.

8.4 Impressões pessoais

O pesquisador espera ter oferecido uma singela contribuição para construir uma teoria administrativa da pequena empresa, pois acredita na tese de que a empresa de pequeno porte tem características diferentes da empresa de grande porte que influenciam sua gestão.

Houve um esforço do pesquisador e de seu orientador para especificar com clareza cada fator e sua importância nos estágios, minimizando a baixa compreensão do significado dos fatores em alguns dos trinta e dois artigos examinados sobre o tema.

O conceito de ciclo de vida organizacional sugerido pelo orientador foi de grande utilidade para uma melhor compreensão da importância de cada fator de mortalidade nos estágios de desenvolvimento da pequena empresa.

A experiência com a técnica de análise de conteúdo foi produtiva, apesar da inexperiência do pesquisador para trabalhar com a imensa quantidade de informações. Reconheço que o nível de conhecimento e experiência faz muita diferença no uso da técnica e na descoberta de novos conhecimentos sobre o tema pesquisado.

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

Fiquei decepcionado com as entidades de classe dos empresários, pois, apesar da minha insistência, não recebi nenhum tipo de contribuição para realizar a pesquisa. Em

contrapartida, o SEBRAE REGIONAL, meu orientador, outros pesquisadores e amigos ajudaram-me muito no contato com os empresários.

Enfim, evoluí como pessoa e profissionalmente, de modo que poderei servir melhor, com mais paciência e sabedoria.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, n.4, p.100-103, set./out. 1997.

ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n.11, p.64-68, nov./dez. 1998.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa hoteleira**: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. 2004. 209f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

ALBUQUERQUE, A. F.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas e externas. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA). 39., 2004, Puerto Plata. **Anais...** Puerto Plata, República Dominicana: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004, 1CD-ROM.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 47-62, out./dez. 2007.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: SIMPEP–SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 17. 2010, Bauru, **Anais...** Bauru, 2010, p.1-14.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, 2011, p.1-15.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATES, T. Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.3, p.343-358, 2005.

BIGATON, A. L. W. **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas**: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto – SP. 2005.

200f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2005.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.2, p.127-148, 2009.

BRITO, A. G. C. **Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviços (hotelaria)**. 2008. 193f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2008.

BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P.; ZIEGLER, R. Survival chances of newly founded business organizations. **American Sociological Review**, v.57, n.2, p.227-242, 1992.

CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.4, p.493-512, 2006.

CARVALHO, K. C. **Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa: estudo multicascos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. 2004. 235f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

CARVALHO, K. C. - SP. **A pequena empresa e seu ambiente organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional**. 2010. 214f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2010.

CAREGNATO, R. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**. V.15, n.4, p.679-684, Out/Dez 2006.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHEROBIM, A. P. M. S.; MARTINS, G. A.; SILVEIRA, J. A. G.. Abordagem metodológica qualitativo-quantitativa em pesquisas na área de administração. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO . 27. 2003, Atibaia, **Anais...** Atibaia, 2003, p.1-15.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DANDRIDGE, T.C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory». **Journal of Small Business Management**, v.17, n. 2, p.53-57, Apr., 1979.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, v. 34, n.9/10, p.1033-1037, 2000.

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

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

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n.4, p.123-131, out./dez. 1984.

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

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. 2006. 172f. Tese (Livre-docência). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, Matão: Instituto Matonense de Ensino Superior – IMMES, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

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

FERNANDES, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2002.

FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro**, 2008, p.1-16.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLOREN, H; TELL, J. What do owner-managers in small firms really do? Replicating Chorán, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. In: CONFERENCE OF SMALL ENTERPRISE ASSOCIATION OF AUSTRALIA AND NEW ZEALAND. 16. 2003, Austrália, 2003.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs: a case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n.3, p.606-622, 2008.

FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival. **Small Business Economics**, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.

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

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

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

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p.105-112, 2004.

GRAPEGGIA, M.et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**,v.50, n.4, p.37-46, July/Aug 1972.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**,v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.

GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão e organização na era da informação**. São Carlos: SEP-EESC-USP, 2008.

GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.; BELHOT, R. V. **ABC do texto científico**. São Carlos, SP: SEP/EESC/USP, 2009.

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

GUIDOLIN, M. S.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. Rio de Janeiro: BNDES, 2009.

HAYASHI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena empresa. In: Congresso Latino Americano de Estratégia - SLADE. 8. 1995, São Leopoldo, **Anais...**São Leopoldo, 1995, p.152-159.

HELFAT, C. E; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24 n.10, p.997-1010, oct. 2003.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio - 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2010/defaulttabpdf.shtm>. Acesso em 22/10/2012.

IWAZAKI, M. **Análise do processo de escolha de crédito bancário: uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal**. 127f. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

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

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996.

LANG, J. R.; CALANTONE, R. J.; GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, v.35; n.1, p.11-23, jan. 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias (PME'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n.2, p.53-59, abr./jun. 1991.

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

LEVY, M; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

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

LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A cross national prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.

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

McCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs. **Journal of the Irish Academy of Management – IBAR**, v.21, n.2, p.55-80, 2000.

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

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

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

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 497-507.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

MEIJAARD, J.; MARYSE, J. B.; MOSSELMAN, M. Organizational structure and performance in dutch small firms. **Small Business Economics**, v.25, n.1, p.83-96, 2005.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo multicascos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. 2004. 223f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

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

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

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

MIZUMOTO, F. M. et al. O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.

MORAES, G. D. A. **Tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto - SP**. 2005. 217f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2005.

MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. Abordagens à pesquisa. In: _____.**Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

MOTTA, F. G. **Análise dos sistemas de custeio na pequena empresa**. 2000. 205f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, M. F. **Sistematização das causas de insucesso na implementação de programas de qualidade**: uma proposição de ajustes ao Programa SEBRAE de Qualidade Total em pequenas empresas. 2002. 274f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, J. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa**: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos - SP. 2010. 300f. Tese (doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, J. et al. Caracterização das pequenas empresas do setor metal-mecânico a partir das dimensões: Planejamento e Tecnologia. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...** Recife, 2010, p.1-17.

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

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

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica**: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. 2006. 166f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 3. 2007, São Paulo, **Anais...**São Paulo, 2011, p.1-14.

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

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

RATTNER, H. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de empresas**, v.24, n.4, p.97-106, out./dez. 1984.

RIBEIRO, S. X. **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa**: estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. 2008. 210f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2008.

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

ROCHA, A. Métodos qualitativos em Administração: usos e abusos. **Informativo ANPAD**, n.6, jan./fev./mar de 2005.

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

SAMPAIO, J. R.. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração**. V.36, n.2, p.16-24, abril/junho 2001.

SBA – SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **Table of Small Business Size Standards, 2008**.Disponível em: <http://www.sba.gov/size>. Acesso em mar. 2010.

SCHEERS, L. V. SMEs' marketing skills challenges in South Africa. **African Journal of Business Management**, v.5, n.13, p.5048-5056, 2011.

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

SEBRAE – NA. Quem são os pequenos negócios? Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>. Acesso em setembro de 2012.

SEBRAE – SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. SEBRAE-SP: São Paulo, 2008.

SEBRAE – SP. **As MPEs na economia brasileira**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>. Acesso em setembro de 2012.

SEBRAE – SP. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>. Acesso em setembro de 2012a.

SEBRAE – SP. **Micro e Pequenas Empresas em números.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>. Acesso em setembro de 2012b.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html>. Acesso em maio de 2003.

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

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Revista Gestão & Produção**, v. 15, n.3, p.591-603, set./dez. 2008.

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

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso.** 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

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

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

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

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

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

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas:** elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos - SP. 2008. 273f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2008.

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

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas: São Paulo, 1992.

UCBASARAN, D. *et al.* The extent and nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. **Journal of Business Venturing**,v.24 , n.2, p.99-115, 2009.

VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. de O. *Embeddedness*, criação e mortalidade de empresas: a importância dos laços no mundo dos negócios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...** Recife, 2010, p.1-15.

VENKATARAMAN, S *et al.* Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence. **Journal of Business Venturing**,v.5, n.5, p.277-295, 1990.

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

WATSON, J.; EVERETT, J. E. Do small businesses have high failure rates? **Journal of Small Business Management**, v. 34, n.4, Oct., 2003.

WATSON, J. Failure rates for female-controlled businesses: are they any different? **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.3, p.262-277, 2003.

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

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

APÊNDICEA. Informações dos artigos sobre o tema mortalidade

AUTORES	ANO	PERIÓDICO/ CONGRESSO	TÍTULO	OBJETIVO	MÉTODO	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	SETOR DE NEGÓCIO	PRINCIPAL CONCLUSÃO
Duchesneau e Gartner (1)	1990	Journal of Business Venturing	A profile of new venture success and failure in an emerging industry	Identificar o perfil das empresas bem-sucedidas e das que fracassaram.	Levantamento e estudo de caso	26 empresas pequenas e jovens de distribuição de sucos frescos em oito centros metropolitanos dos Estados Unidos.	Processamento e distribuição de sucos frescos e naturais	A inclusão de empresas fracassadas na análise foi essencial para identificação das práticas e estratégias das empresas de sucesso. As empresas de sucesso foram mais flexíveis, participativas e adaptativas. Os trabalhadores podiam mudar suas tarefas de forma a se adaptar às mudanças do ambiente (da indústria) e condições organizacionais
Venkataraman <i>et al.</i> (2)	1990	Journal of Business Venturing	Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence	Fornecer insights sobre o processo de falência no contexto das pequenas firmas e apresentar um modelo processual de como novas e pequenas organizações podem falhar.	Estudo de caso: caráter longitudinal (1983/84)	10 <i>start-ups</i> de software educativo localizadas em Massachusetts, Pennsylvania, Illinois e Minnesota.	Software educativo	O modelo de processo ênfatisa que o fracasso ou o sucesso de empresas novas e pequenas deve ser atribuído parte ao controle ou gestão do empreendedor e parte a influência do ambiente.
Lussier (3)	1996	Journal of Small Business Management	Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure	Entender porque as pequenas empresas falham e como os empreendedores podem evitar o fracasso.	Levantamento	100 empresas de pequeno porte dos estados de Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island e Vermont.	Vários setores	Há discrepâncias entre a literatura e os resultados do estudo. Não existe nenhuma lista válida e confiável que explique o fracasso das empresas. Apresenta um modelo completo e reduzido para predição do sucesso/fracasso.
Everett e Watson (4)	1998	Small Business Economics	Small business failure and external risk	Explorar o impacto de variáveis macroeconômicas sobre o fracasso ou saída de pequenas empresas	Levantamento	5.196 pequenas empresas que iniciaram suas atividades ao longo do período de 1960-1990 em	Varejo e Serviço	Há uma importância relativa dos fatores (internos e externos) que causam a saída ou fracasso

			factors	localizadas em shoppings centers e modelar o relacionamento entre taxas de fracasso de PE e o nível agregado de risco interno e externo para determinar a importância relativa de cada uma dessas fontes de risco.		51 centros de compras na Austrália.		de PEs localizadas em shoppings centers
Zacharakis, Meyer e DeCastro (5)	1999	Journal of Small Business Management	Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs	Examinar a partir da teoria da atribuição as percepções do empreendedor e do investidor de risco as causas de fracasso de novas empresas.	Estudo de caso	3 firmas (10-24 funcionários); 2 firmas (25-99) e 3 firmas acima de 100 funcionários.	Hardware e Software	Há diferenças entre a percepção de empreendedores e investidores sobre as causas de fracasso de uma empresa. As diferentes percepções podem contribuir ainda mais para a morte da empresa.
Fotopoulos e Louri (6)	2000	Small Business Economics	Location and survival	Analisar a partir da ecologia industrial e análise espacial o papel que a localização desempenha na determinação da sobrevivência das empresas.	Levantamento	209 empresas com um tamanho médio de 46 funcionários. A maioria delas (120) localizadas na área metropolitana de Atenas, enquanto as 89 restantes nas demais áreas da Grécia.	Indústria	A localização é um fator de mortalidade. Empresas localizadas na grande Atenas parecem ter maior chance de sobrevivência quando comparadas com empresas nas demais partes da Grécia.
Frese, Gelderen e Ombach (7)	2000	Journal of Small Business Management	How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success	Aprofundar o entendimento de como as estratégias são concebidas e como o comportamento estratégico do proprietário/gerente é relevante e está relacionado ao sucesso dos pequenos negócios.	Levantamento	80 empresas (até 50 funcionários) fundadas entre 1990 e 1995 com menos de 6 anos de idade em Amsterdã, na Holanda.	Vários setores	O planejamento estratégico formal e estruturado não é a forma que mais contribui para o sucesso de empresas com menos de 50 funcionários na cidade de Amsterdã na Holanda. Outras formas são mais eficazes.
Lussier e Pfeifer (8)	2001	Journal of Small Business Management	A crossnational prediction model for business success	Testar um modelo de previsão de sucesso ou fracasso de pequenos negócios em empresas do Oeste da Europa Central.	Levantamento	120 empresas croatas: 84 bem-sucedidas e 36 malsucedidas. O tamanho médio, medido pelo número de funcionários, foi de 256 para firmas	Vários setores	Em geral, pequenas empresas são mais prováveis de falência do que as grandes empresas. E as empresas mais novas têm maior probabilidade de

						falidas e 154 entre as empresas de sucesso.		falência do que as mais velhas. O modelo reduzido é significativo preditor de empresas de sucesso e fracasso fora dos Estados Unidos e além da Croácia.
Perry (9)	2001	Journal of Small Business Management	The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.	Investigar a influência do planejamento sobre a falência de PEs americanas	Levantamento	Empresas com menos de 500 funcionários (fracassadas ou não) foram escolhidas aleatoriamente. 50% das empresas tinham menos de cinco funcionários e 90% menos de 20. O questionário foi enviado a 106 empresas e 43 dirigentes foram entrevistados por telefone.	Vários setores. 67% das empresas eram de varejo e 5% franquias.	Pouca extensão do planejamento escrito em ambos os casos (empresas falidas e de sucesso). O planejamento escrito é raramente realizado em empresas com menos de cinco funcionários.
Frese, Brantjes e Hoorn (10)	2002	Journal of Developmental Entrepreneurship	Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy, entrepreneurial orientation and the environment	Examinar a partir da abordagem psicológica o papel das características do processo estratégico, da orientação empreendedora e do ambiente com o sucesso das PEs.	Estudo transversal baseado na entrevista de 87 dirigentes.	87 empresas da cidade de Windhoek, Namíbia, com pelo menos um ano de vida, no mínimo 1 funcionário e no máximo 50 (média de 7,2 funcionários).	Vários setores	A relação entre o processo estratégico, a orientação empreendedora e o ambiente influenciam o desempenho da pequena empresa.
Stewart (11)	2002	Journal of American Academy of Business	Formal business planning and small business success: A survey of small business with an international focus	Contribuir para a literatura que estuda a relação entre planejamento formal e pequenas empresas de sucesso com foco internacional	Levantamento	100 empresas (menos 500 funcionários) localizadas dentro da área da Atlanta Metropolitan Statistical do Estado da Geórgia.	Vários setores	O planejamento formal parece contribuir para o sucesso dos pequenos negócios com foco internacional
Dutra e Previdelli (12)	2003	EnANPAD	Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno	Identificar e analisar o perfil socioeconômico do empreendedor de micro e pequenas empresas que não sobreviveram entre os anos de 1995 a 2000 no município de Londrina/PR,	Levantamento	262 MPEs com data de abertura e encerramento das atividades no período de 1995 a 2000.	Indústria, Comércio e Serviços	A mortalidade ocorre mais cedo nas empresas de serviços. A maioria dos dirigentes das empresas que faliram tinham mais de 40 anos, eram aposentados e possuíam pouca ou

			empreendedor.	associando a prováveis fatores condicionantes desta mortalidade.				nenhuma experiência anterior na condução de negócios.
Morrison, Breen e Ali (13)	2003	Journal of Small Business Management	Small business growth: intention, ability and opportunity.	Compreensão mais abrangente dos fatores e características que contribuem para uma orientação favorável ao crescimento da pequena empresa.	Levantamento	Na 1ª fase da pesquisa 409 pequenas empresas do município de Maribyrnong, Austrália, responderam o questionário. Na 2ª fase, 20 dirigentes de empresas com orientação pró-crescimento participaram das entrevistas.	Vários setores	A chave para o sucesso (crescimento) das pequenas empresas não depende apenas das intenções e habilidades do dirigente, mas também das oportunidades oferecidas pelo mercado.
Watson (14)	2003	Journal of Small Business Management	Failure rates for female-controlled businesses: are they any different?	Verificar se os negócios de propriedade das mulheres têm taxas de insucesso maior do que os negócios de propriedade dos homens em diferentes setores de negócios	Levantamento (Banco de Dados do Australian Bureau of Statistics -ABS)	8.076 pequenas e médias empresas (até 200 funcionários) australianas no período de 1994 a 1998.	Vários setores	Empresas controladas por mulheres, em conjunto, tem maior taxa de descontinuidade do que os controlados por homens. Entretanto, as mulheres estão mais presentes nos setores de varejo e serviço que tem uma taxa de insucesso maior do que o setor industrial, onde elas têm pouca presença.
Rogoff, Lee e Suh (15)	2004	Journal of Small Business Management	Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success	Examinar a influência da parcialidade dos empresários na identificação dos fatores que eles acreditam contribuir ou impedir o sucesso dos seus negócios.	Levantamento e Método Delphi: 16 especialistas.	O 1º levantamento foi com 189 proprietários (PEs) de farmácia do Estado de New Jersey. O 2º com 231 proprietários (de antiquários a agências de viagem).	Vários setores	Empresários tendem a atribuir seu sucesso a causas internas e a identificar barreiras para o sucesso externamente mais do que os especialistas.
Walker e Brown (16)	2004	International Small Business Journal	What Success Factors are Important to Small Business Owners?	Identificar as medidas financeiras e não-financeiras que os dirigentes de pequenos negócios utilizam para avaliar o sucesso.	Entrevista (1ª fase) e Levantamento(2ª fase)	11 MPEs australianas na 1ª fase e 290 MPEs na 2ª fase.	Vários setores	Demonstrou empiricamente que existem medidas financeiras e não-financeiras para medir o sucesso de um negócio. As medidas são complementares

Bates (17)	2005	Journal of Business Venturing	Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures	Explicar o aparente paradoxo de encerramento de pequenas empresas de sucesso e verificar como as diferentes opções e restrições são descartadas pelo dirigente na decisão de encerrar as operações da empresa jovem.	Levantamento (Banco de dados Census Bureau - CBO)	1.425 pequenas empresas americanas criadas em 1992 e que encerraram suas operações entre 1996 por razões voluntárias ou não. 526 empresas foram bem-sucedidas e 899 malsucedidas.	Vários setores	Decisões para descontinuidade de empresas jovens são baseadas em três fatores interligados: custos de oportunidade, custos de mudança e considerações não-econômicas. As pequenas empresas de sucesso encerradas têm características diferentes das empresas falidas.
Machado e Espinha (18)	2005	Revista Capital Científico	Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas	Apresentar uma abordagem geral dos estudos sobre mortalidade e fracasso de empresas, subsidiando agentes públicos, empreendedores e outros interessados no sucesso das MPEs.	Ensaio	-	-	A mortalidade de MPEs está relacionada a uma combinação de fatores internos e externos e a natureza desses fatores é diferente a cada estágio do ciclo de desenvolvimento.
Carter e Auken (19)	2006	Journal of Small Business Management	Small firm bankruptcy	Examinar e comparar o impacto de problemas de negócios entre 57 empresas que declararam falência e 55 empresas não falidas no Estado americano de Iowa.	Levantamento	57 pequenas empresas falidas e 55 bem-sucedidas no Estado americano de Iowa.	Varejo, serviços, indústria e agricultura.	A competência do proprietário, o acesso ao capital e informações e as condições de mercado influenciam a sobrevivência das empresas em período de recessão econômica.
Pascotto e Machado (20)	2006	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida	Identificar os problemas enfrentados pela pequena empresa do setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida.	Estudo de caso	5 pequenas empresas de seguro, constituídas no ano de 2001 em diferentes municípios da Região Noroeste do Estado do Paraná, por ex-funcionários da Banestado Corretora de Seguros e que estão no estágio inicial do ciclo de vida	Serviços	A maioria dos problemas enfrentados pelas empresas está relacionada ao ambiente da empresa. Alguns problemas são específicos do ramo e não foram previstos ou abordados na literatura.
Strotmann (21)	2007	Small Business Economics	Entrepreneurial survival	Analisar empiricamente os determinantes da	Levantamento (Banco de dados)	2.605 pequenas empresas de fabrico (até 50	Indústria	Os fatores setoriais têm um impacto maior do que

				sobrevivência de uma nova empresa, enfatizando elementos específicos da empresa e setoriais.	da Universidade de Hohenheim e do serviço de Estatística de Baden-Wuerttemberg)	funcionários) de Baden-Wuerttemberg, Alemanha, criadas no período de 1981 a 1984.		fatores específicos da empresa sobre a sobrevivência das fábricas no curto prazo. O risco de morte em uma indústria aumenta quanto maior for: a escala de eficiência mínima, a taxa de entrada e à aglomeração regional, e piores as condições da demanda, obrigando a uma margem preço-custo menor.
Ferreira <i>et al.</i> (22)	2008	EnANPAD	Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo	Estudar os fatores relacionados ao empreendedor, à empresa e ao ambiente associados à mortalidade precoce de novas empresas.	Levantamento	100 MPEs constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005 que deram baixa na Junta Comercial de São Paulo no ano de 2005.	Vários setores	Não há um fator específico que possa ser responsável individualmente pelo encerramento precoce de MPEs. Esses fatores são interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor. Os fatores de natureza estratégica foram mais decisivos para a mortalidade das MPEs.
Forsman (23)	2008	Journal of Small Business and Enterprise Development	Business development success in SMEs: a case study approach	Criar um modelo das dimensões que contribuem para o sucesso e que pode ser usado para avaliar o desenvolvimento de negócios de sucesso nas PMEs.	Estudo de caso	Dois empresas bem-sucedidas (20 e 29 funcionários) de duas malsucedidas (109 e 159 funcionários).	Processamento de papel, construtora, gráfica e editora.	No contexto das PMEs o sucesso ou o insucesso parece ser dependente de várias dimensões inter-relacionadas, isto é, o sucesso do projeto de desenvolvimento depende de vários fatores inter-relacionados, e sucesso em uma área leva ao sucesso em outras áreas e vice-versa.
Grapeggia <i>et al.</i> (24)	2008	ENESEP	Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no	Identificar as causas de mortalidade e/ou sucesso de MPEs no Estado de Santa Catarina.	Levantamento	329 MPEs ativas e 39 extintas do Estado de Santa Catarina.	Vários setores: sendo 83% do setor de comércio e serviços.	O índice de mortalidade é maior no setor de serviços. Identifica os principais fatores de mortalidade/sucesso na ótica ideal (o que deveria

			Estado de Santa Catarina					ser feito) e real (o que foi feito) a partir da opinião dos dirigentes das empresas extintas e em atividade, ou seja, o contraste entre o idealizado e o realizado.
Mizumoto <i>et al.</i> (25)	2008	EnANPAD	O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo	Examinar empiricamente, com base em metodologia quantitativa, como capital humano, capital social e práticas gerenciais afetam as chances de sobrevivência de novas empresas.	Levantamento	1961 pequenas empresas constituídas nos anos de 1999 a 2003 e registradas na Junta Comercial do Estado de SP.	Vários setores	Os resultados indicam que nenhum fator pode explicar, isoladamente, a chance de sucesso das empresas nascentes. Os empreendedores podem, eventualmente, compensar um baixo estoque de capital humano ou social por meio da adoção de práticas que aumentam a eficiência ou eficácia organizacional do novo negócio.
Ucbasaran <i>et al.</i> (26)	2009	Journal of Business Venturing	The extent and nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism	Verificar se a experiência empresarial do dirigente aumenta ou diminui o otimismo comparativo.	Levantamento	576 empresas britânicas independentes e com ficha limpa.	Vários setores	Há uma relação entre experiência de insucesso empresarial e a probabilidade de moderação do otimismo do dirigente. Os dirigentes, apesar da experiência de insucesso, pensam e agem de maneiras diferentes. Nem todos aprendem com os erros, assim o otimismo exagerado do dirigente pode contribuir para o insucesso do seu negócio.
Guerra e Teixeira (27)	2010	Revista de Economia Política	A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista	Realizar uma revisão teórica acerca do papel das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista, destacando as razões e as dificuldades para sua sobrevivência.	Ensaio	-	-	Há uma menor probabilidade de sobrevivência dos pequenos negócios, comparativamente aos grandes, mas que, apesar disso, pequenas empresas podem permanecer viáveis

								mesmo quando a maioria delas não consegue alcançar uma escala mínima eficiente de produção.
Lussier e Halabi (28)	2010	Journal of Small Business Management	A three-country comparison of the business success versus failure prediction model	Testar o modelo validado por Lussier (1995) de predição dos fatores de sucesso e mortalidade em pequenas empresas chilenas e comparar com os resultados de outros países.	Levantamento	234 pequenas empresas chilenas, sendo: 131 falidas e 103 bem-sucedidas. A maior empresa pesquisada tinha 400 funcionários e o número médio de empregado foi de 31	Vários setores	Embora haja grande discrepância na literatura sobre os fatores de sucesso/fracasso e grandes diferenças entre países, o modelo de Lussier é um importante preditor de empresas de sucesso ou fracasso. Os resultados da pesquisa suportam a validade do modelo nos três países: Estados Unidos, Croácia e Chile. O modelo completo tem validade preditiva nos USA e no Chile. Já o modelo reduzido é eficaz nos três países
Machado e Espinha (29)	2010	Revista de Administração Mackenzie	Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência	Explorar fatores de fracasso de unidades franqueadas.	Levantamento	39 unidades franqueadas que encerraram as atividades no período de 2000 a 2004.	Alimentação Saúde e Beleza	Os resultados do estudo mostram que a formatação do negócio e o teste prévio não garante a sobrevivência da empresa. Identifica fatores de mortalidade que são comuns tanto a pequenas empresas independentes como a franquias, por exemplo a experiência gerencial e no setor de negócio.
Vale e Guimarães (30)	2010	EGEPE	<i>Embeddedness</i> , criação e mortalidade de empresas: a importância dos laços no mundo dos negócios	Analisar o fenômeno do enraizamento do empreendedor e o impacto das redes sociais na criação de novos empreendimentos, na sobrevivência e mortalidade.	Levantamento	178 empresas da região metropolitana de Belo Horizonte, constituídas nos últimos dez anos e registradas na Junta Comercial do Estado de MG. Dois grupos de empresas: 113 empresas	Vários setores	O empreendedor é um ser relacional e existem diferenças entre os dois grupos de empreendedores (empresas extintas e em atividade) estudados. As redes sociais podem influenciar positivamente

						em atividade e 63 extintas.		nas possibilidades de preservação dos empreendimentos no mercado.
Scheers (31)	2011	African Journal of Business Management	SMEs' marketing skills challenges in South Africa	Investigar se a falta de habilidades gerenciais de marketing contribui ou é a principal causa para o fracasso das pequenas e médias empresas.	Levantamento	Mil pequenas empresas registradas no Departamento de Comércio e Indústria da África do Sul.	Vários setores	A falta de habilidades de marketing contribui para a alta taxa de mortalidade de pequenas empresas sul-africanas.
Storey (32)	2011	International Small Business Journal	Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room	Explicar o desempenho da pequena empresa a partir da teoria otimismo/acaso (OC).	Ensaio	-	-	Ter uma empresa é um evento arriscado comparado ao jogo de loteria. O sucesso vai depender muito mais de circunstâncias externas do que da capacidade do dirigente em administrar a empresa. A continuidade da empresa depende do desempenho atual, da riqueza do proprietário ou do acesso a financiadores, das expectativas de futuro e da vantagem de permanecer como proprietário da empresa comparada a outras situações, como estar empregado ou desempregado.

APÊNDICEB. Termo de concordância e questionário



São Carlos, 16 de fevereiro de 2012.

Prezada Senhora,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de identificar os fatores que influenciam positivamente ou negativamente o desempenho das empresas de pequeno porte do setor varejista de vestuário, situadas na região central do estado de São Paulo.

Para atingirmos nosso objetivo estaremos realizando, no período de novembro/2012 a agosto/2012, entrevistas com a proprietária-dirigente, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Informação sigilosa não será solicitada, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender os fatores que influenciam o desempenho das pequenas empresas participantes da pesquisa.

Assumimos o compromisso que somente os pesquisadores Alexandre Farias Albuquerque e Edmundo Escrivão Filho terão acesso e irão analisar os dados fornecidos pelas entrevistas. Após a confecção do relatório final da pesquisa os dados serão destruídos e será enviada aos participantes uma cópia do relatório com os resultados finais.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Alexandre Farias Albuquerque

Doutorando em Engenharia de Produção - EESC-USP

afaufms@gmail.com ou afarias@sc.usp.br

Dr. Edmundo Escrivão Filho

Prof. do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP

edesfi@sc.usp.br

Termo de concordância

Eu concordo em participar da pesquisa e estou informada do seu desenvolvimento.

Senhora...

SEÇÃO 1 - DADOS DA PROPRIETÁRIA-DIRIGENTE

1) Nome: _____

2) E-mail: _____

3) Estado civil: _____

4) Sexo

Feminino Masculino

5) Faixa etária

Menos de 21 21-30 31-40 41-50 51-60 Mais de 60

6) Escolaridade (concluída):

Ensino Fundamental (1º grau)

Ensino Médio (2º grau)

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

Qual: _____

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

Qual: _____

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

Especialização Mestrado Doutorado

Área: _____

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

Avós Pais Tios irmãos Outros:

8) Quais foram os principais motivos para abertura da empresa

Realização pessoal Falta de perspectiva na carreira anterior Aposentadoria

Saída do emprego A empresa é da família Oportunidade de negócio

Independência Tempo com a família Ganhos financeiros

Estilo de vida flexível Outros: _____

9) Teve experiência anterior no setor de vestuário?

Sim. Quanto tempo? _____ Não

Tipo de experiência:

Como gestor Como funcionário Outro tipo: _____

10) Teve experiência anterior em outro setor de negócio?

Sim. Quanto tempo? _____ Não

Tipo de experiência:

Como gestor Como funcionário Outro tipo: _____

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

Sim Não

Cite um exemplo: _____

SEÇÃO 2 - DADOS DA EMPRESA

12) Nome fantasia: _____

13) Endereço: _____

Nº: _____ **Bairro:** _____

14) Telefone: _____ **E-mail:** _____

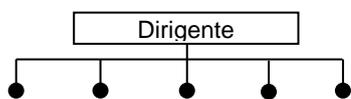
15) Ano de fundação da empresa: _____ **Ano de encerramento da empresa:** _____

16) Número de sócios: 1 2 3 ou mais

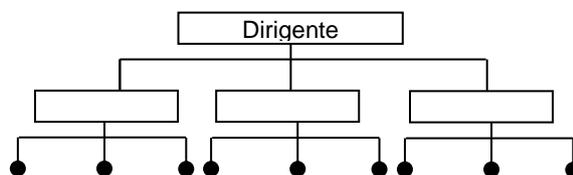
Participa (m) da direção da empresa: Sim Não

17) Número total de funcionários: _____

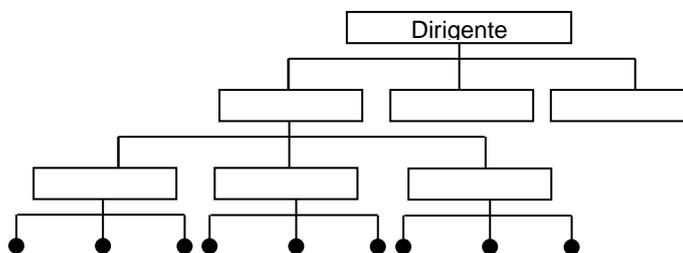
18) Marque a figura que melhor representava a relação hierárquica da sua empresa?



1



2



3

APÊNDICE C. Tempo de duração das entrevistas, transcrições e análise de conteúdo

Empresas	(EA)	(EB)	(EC)	(ED)	(EE)	(EF)	TOTAL
Entrevistados	POD PAD G	PAD D EG MPAD	PAD	POD G	PAD	PAD	12
Quantidade entrevistas	04	06	02	02	02	03	19
Duração entrevistas	3h 48'	5h 37'	2h 03'	1h 35'	2h 24'	2h 38'	18h 05'
Quantidade palestras	01	01	-	-	-	-	02
Duração palestras	45'	45'	-	-	-	-	90'
Duração transcrição	47h 50'	60h	21h 10'	15	24h 20'	26h	194h 20'
Total de páginas transcritas	56	71	30	21	29	32	239
Duração Análise de conteúdo	85h 40'	108h 40'	73h 50'	51h 10'	40h 20'	192h 40'	552h 20'

Legenda: **POD** – Proprietário-dirigente / **PAD** – Proprietária-dirigente / **G** – Gerente / **EG** – Ex-gerente / **MPAD** – Marido da proprietária-dirigente

Observação: como a empresa 'F' foi a primeira a ser analisada e foi o primeiro contato do pesquisador com a técnica, o tempo de duração da análise dessa empresa foi bem maior do que o tempo de análise das outras empresas estudadas (A, B, C, D, E).

APÊNDICE D. Síntese das especificidades das empresas pesquisadas

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	Estágio 4	Estágio 5
Visão		-	-	-	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio
Dedicação ao trabalho		Moderada	Muito intensa	Intensa	Intensa	Normal	Normal
Disposição para realizar atividades		Atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Equilíbrio entre atividades gerenciais e operacionais	Equilíbrio entre atividades gerenciais e operacionais	Predominância das atividades gerenciais
Obstinação		-	Muita	Muita	Normal	Normal	Normal
Experiência	Gestão	Nenhuma	Pouca	Moderada	Moderada	Moderada	Boa
	Compra e venda	Pouca	Pouca	Moderada	Moderada	Boa	Boa
Conhecimento gerencial		-	Muito limitado	Limitado	Moderado	Moderado	Bom
Habilidades	Compra e venda	Pouca	Pouca	Moderada	Moderada	Boa	Boa
	Finanças	Pouca	Moderada	Moderada	Boa	Boa	Boa
	Liderança	Pouca	Pouca	Pouca	Moderada	Boa	Boa
Motivação abertura e/ou manutenção do negócio	Oportunidade	-	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Motivos pessoais	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Motivos familiares	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Valores	Honestidade	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
	Humildade						
	Compromisso						
	Decência						
Apoio familiar	Operacional	-	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Financeiro	-	Sim	Sim	Não	Não	Não
	Gerencial	-	Sim	Não	Não	Não	Não

Quadro 47. Especificidades dos dirigentes da empresa A

ESPECIFICIDADES DE ORGANIZAÇÃO								
Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	
Tecnologia	De informação	-	Muito simples e eficaz	Muito simples e eficaz	Simple e eficaz	Simple e ineficaz	Simple e eficaz	
	Processo formal	-	Nenhum	Nenhum	Concessão de crédito	Concessão de crédito	Concessão de crédito	
	Inovação	-	Não	Produto	Não	Não	Produto e processo	
Estrutura organizacional	Especialização	-	Baixa na direção e inexistente na operação	Moderada na direção e inexistente na operação	Moderada na direção e baixa na operação	Alta na direção e baixa na operação	Alta na direção e baixa na operação	
	Centralização	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	
	Coordenação	-	-	Supervisão direta	Supervisão direta	Supervisão indireta	Supervisão indireta	
	Comunicação	-	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face	
Planejamento	Estratégico	-	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	
	Operacional	-	Formal com pouquíssima extensão	Formal com pouca extensão	Formal com média extensão	Formal com média extensão	Formal com boa extensão	
ESPECIFICIDADES DE RECURSOS								
Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	
Recursos de produção/ Operações	Estoque	Controle	-	Manual	Manual	Informatizado	Informatizado	Informatizado
		Quantidade	-	Insuficiente	Limitada	Adequada	Adequada	Adequada
	Organização da loja	-	Pouco organizada	Pouco organizada	Simple e funcional	Moderna e funcional	Moderna e funcional	
	Instalações	-	Simple	Simple	Simple	Moderna	Moderna	
Recursos Financeiros	Fontes	Banco	-	Sim	Sim	Não	Não	Sim
		Empresa	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Família	-	Sim	Sim	Não	Não	Não
		Fornecedor	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Próprio	-	Não	Sim	Sim	Sim	Não
	Capital de giro	-	Muito limitado	Limitado	Adequado	Adequado	Adequado	

Recursos Financeiros	Formas de recebimento	À vista	-	Dinheiro e cheque	Dinheiro e cartão	Dinheiro e cartão	Dinheiro e cartão	Dinheiro e cartão
		Parcelado	-	Crediário em 4x	Crediário em 4x	Crediário em 6x	Crediário em 6x	Crediário em 6x
		Cartão próprio	-	Não	Não	Não	Não	Sim
Recursos de Marketing	Mercado-alvo		-	Clientes de bairro	Clientes de bairro da classe C	Clientes de bairro da classe C	Clientes de bairro da classe C e do centro	Clientes de bairro da classe C
	Atributos do produto		-	Não definidos	Em definição	Bem definidos	Bem definidos	Bem definidos
	Preço		-	Preço baseado no custo da mercadoria	Preço competitivo	Preço justo e competitivo	Preço justo e competitivo	Preço justo e competitivo
	Ponto		-	Adequado	Adequado	Adequado	Novo ponto inadequado	Adequado
	Promoção		-	Básica	Básica	Básica e focada	Melhor elaborada e focada	Melhor elaborada e focada
	Vendas		-	Venda externa e liquidação	Sem liquidação	Sem liquidação	Sem liquidação	Pós-venda
Recursos Humanos	Perfil	Aptidão	-	-	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas e marketing
		Valores			Honestidade e vontade de trabalhar	Honestidade e vontade de trabalhar	Honestidade e vontade de trabalhar	Honestidade e vontade de trabalhar
	Treinamento		-	-	Interno	Interno	Interno e externo	Interno e externo
	Remuneração		-	-	Salário + Comissão	Salário + Comissão	Salário + Comissão	Salário + Comissão e bônus anual
	Benefícios				Plano de descontos	Plano de descontos	Plano de descontos	Plano de descontos e de saúde

Quadro 48. Especificidades de organização e de recursos da empresa A

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	Estágio4	Estágio 5
Clientes	Caracterização	-	Vizinhos	Vizinhos e amigos	Vizinhos e amigos	Vizinhos e amigos	Vizinhos e amigos
	Exigência	-	Normal	Normal	Normal	Aumentou	Aumentou
	Inadimplência	-	Alta	Moderada	Baixa	Baixa	Baixa
Concorrentes		-	Não observava a concorrência	Passou a observar a concorrência	A concorrência incomodou	Aumentou a concorrência	Concorrência acirrada
Fornecedores	Valor de compra	-	Livre e mínimo	Livre e mínimo	Livre e mínimo	Livre e mínimo	Livre e mínimo
	Forma de pagamento	-	Á vista e parcelado	Parcelado	Parcelado	Parcelado	Parcelado
	Pressão	-	Constante	Constante	Constante	Constante	Aumentou
Condições econômicas		-	Inflação alta e crises internacionais	Crises internacionais	Crescimento econômico	Crescimento econômico	Desacelerou o crescimento
Assessoria externa		-	-	TI	Arquitetura	Arquitetura Marketing TI	Arquitetura Marketing
Acesso ao crédito		-	Não	Empréstimo	Não	Não	Empréstimo
Mercado de trabalho		-	-	-	-	-	Mão de obra escassa
Furto		-	-	Uma vez	-	-	Mais de uma vez

Quadro 49. Especificidades do ambiente da empresa A

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	Estágio 4	Estágio 5	Estágio 6
Visão		Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio
Dedicação ao trabalho		-	Muito intensa	Muito intensa	Intensa	Muito intensa	Intensa	Menos intensa
Disposição para realizar atividades		Atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Equilíbrio entre atividades gerenciais e operacionais	Predominância das atividades gerenciais
Tenacidade		-	Muita	Muita	Muita	Muita	Muita	Muita
Correr riscos		-	Pouco	Moderado	Moderado	Muito	Muito	Pouco
Experiência	Setor	Experiência moderada em comércio	Experiência moderada em comércio	Experiência no comércio	Pouca experiência para conquistar marcas	Pouca experiência no shopping	Experiência no comércio	Experiência no comércio
	Gestão	Pouca	Pouca	Pouca	Pouca	Moderada	Moderada	Moderada
Habilidades	Comprar	Pouca	Moderada	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
	Vender	Pouca	Moderada	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
	Moda	Nenhuma	Pouca	Moderada	Boa	Boa	Boa	Boa
	Liderar	Nenhuma	Pouca	Pouca	Moderada	Moderada	Moderada	Boa
Apoio familiar	Financeiro	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
	Gerencial	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Operacional	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não

Quadro 50. Especificidades das dirigentes da empresa B

ESPECIFICIDADES DE ORGANIZAÇÃO

Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Estágio 6
Tecnologia	De informação	-	Muito simples e eficaz	Simple e eficaz	Simple e ineficiente	Simple e ineficiente	Simple e ineficiente	Simple e eficaz
	Inovação	-	Não	Processo	Marketing	Produto	Marketing	Produto e processo
Estrutura organizacional	Especialização	-	Baixa na direção e operação	Baixa na direção e operação	Baixa na direção e operação	Baixa na direção e operação	Moderada na direção e baixa na operação	Especialização funcional
	Centralização	-	Alta	Alta	Alta	Alta	Moderada	Moderada
	Coordenação	-	Supervisão direta	Supervisão direta e indireta	Supervisão direta e indireta	Supervisão direta e indireta	Supervisão indireta	Supervisão indireta
	Comunicação	-	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face e por e-mail
Planejamento	Estratégico	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
	Operacional	-	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	Formal com média extensão	Formal com média extensão	Formal com boa extensão

ESPECIFICIDADES DE RECURSOS

Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Estágio 6	
Recursos de produção	Estoque	Controle	-	Manual	Manual	Informatizado	Informatizado e ineficaz	Informatizado e ineficaz	Informatizado e eficaz
		Quantidade		Adequada	Adequada	Adequada	Excessiva	Excessiva	Adequada
	Organização da loja		-	Pouco organizada	Funcional e moderna	Funcional e moderna	Funcional emoderna	Funcional emoderna	Funcional emoderna
	Instalações		-	Simple	Sofisticada	Sofisticada e moderna	Sofisticada e moderna	Sofisticada e moderna	Sofisticada e moderna
Recursos Financeiros	Fontes	Empresa	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Família	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
		Fornecedor	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

		Próprio	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
		Banco	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
		Custo de manutenção	-	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto
		Capital inicial/giro	-	Limitado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado
Recursos de Marketing		Mercado-alvo	-	Clientes da classe média e alta	Clientes da classe média e alta	Clientes da classe alta	Clientes da classe alta	Clientes da classe alta	Clientes da classe alta
		Imagem	-	Coisa boa	Coisa boa e diferenciada	Coisa sofisticada e cara	Coisa sofisticada e cara	Coisa sofisticada e cara	Coisa sofisticada
		Produto (benefício/atributos)	-	Poucos e bem definidos	Poucos e bem definidos	Ênfase na marca e no atendimento	Ênfase na marca e no atendimento	Ênfase na marca e no atendimento	Ênfase na marca e no atendimento
		Preço	-	<i>Markup</i>	<i>Markup</i>	De fábrica	De fábrica	De fábrica	De fábrica
		Ponto	-	Pouco adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Adequado	Novo ponto inadequado
		Promoção	-	Marketing direto e propaganda	Marketing direto e propaganda mais abrangente	Marketing direto e propaganda	Marketing direto e propaganda	Marketing direto e propaganda	Marketing direto e propaganda em redes sociais
		Vendas	-	Na loja e na residência	Na loja e na residência	Na loja e na residência	Na loja e na residência	Na loja e na residência	Na loja e na residência
Recursos Humanos		Perfil	-	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Vendas	Especialistas funcionais e gestão
		<i>Turnover</i>	-	Baixo	Baixo	Baixo	Alto no shopping	Alto no shopping	Alto no shopping
		Remuneração	-	Comissão	Comissão	Comissão	Comissão	Comissão	Salário fixo + Comissão
		Benefícios	-	-	-	-	-	Plano de saúde e presente de aniversário	Plano de saúde e presente de aniversário
		Treinamento	-	Interno	Interno	Interno	Interno e externo	Interno e externo	Interno e externo

Quadro 51. Especificidades de organização e de recursos da empresa B

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	Estágio4	Estágio 5	Estágio 6
Clientes	Caracterização	-	Amigos e da cidade	Amigos e da cidade	Amigos e da cidade	Amigos e da região	Amigos e da região	Amigos e da região
	Fidelidade	-	Moderada	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Concorrentes		-	Poucos	Poucos	Poucos	Poucos	Poucos	Muitos
Fornecedores	Condições de pagamento	-	À vista e parcelado	Parcelado	Parcelado	Parcelado	Parcelado	Parcelado
	Valor de compra	-	Livre	Livre e Mínimo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Livre e mínimo
	Facilidade de Acesso à marca	-	-	Muito difícil	Difícil	Moderada	Fácil	Fácil
	Contrato	-	-	-	-	Leonino	Menos leonino	Negociável
Assessoria externa		-	-	Arquitetura	Arquitetura Publicidade TI	Arquitetura Publicidade TI	Arquitetura Publicidade TI	Administrativa Arquitetura Publicidade TI

Quadro 52. Especificidades do ambiente da empresa B

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Dedicação ao trabalho		Irregular	Parcial	Parcial	Parcial
Disposição para realizar Atividades		Atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais
Experiência	Setor	Nenhuma	Pouca	Pouca	Moderada
	Gestão	Pouca	Pouca	Pouca	Pouca
Habilidades	Compras	Pouca	Pouca	Pouca	Moderada
	Finanças	Pouca	Pouca	Pouca	Pouca
	Informática	Boa	Boa	Boa	Boa
	Negociação	Pouca	Pouca	Pouca	Moderada
Motivação para abertura e manutenção do negócio (Atitudes)	Motivos pessoais	Sim	Sim	Sim	Sim
	Motivos familiares	Sim	Sim	Sim	Sim
Apoio familiar	Financeiro	Sim	Não	Não	Não
	Gerencial	Sim	Não	Não	Sim

Quadro 53. Especificidades das dirigentes da empresa C

ESPECIFICIDADES DE ORGANIZAÇÃO					
Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3
Tecnologia	Recursos (TI)	-	Simple	Simple	Simple
Estrutura organizacional	Especialização	-	Alta na direção e operação	Alta na direção e operação	Alta na direção e operação
	Centralização	-	Alta	Alta	Alta
	Coordenação	-	Supervisão direta	Supervisão direta	Supervisão direta
	Comunicação	-	Face a face e ineficaz	Face a face e ineficaz	Face a face e ineficaz
Planejamento	Estratégico	Informal	Informal	Informal	Informal
	Operacional	Informal com pouca extensão	Inexistente	Informal com pouca extensão	Informal com pouca extensão
ESPECIFICIDADES DE RECURSOS					
Especificidades		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio 3
Recursos de produção	Estoque	Controle	-	Informatizado	Informatizado
		Quantidade	-	Excessiva	Excessiva
Recursos Financeiros	Fontes de recursos	Banco	Não	Não	Sim
		Empresa	Não	Sim	Sim
		Família	Sim	Não	Não
		Fornecedor	Não	Sim	Sim
	Capital inicial/ giro	Adequado	Adequado	Insuficiente	Insuficiente
Recursos de Marketing	Mercado-alvo		Classe A e B.	Classe A e B.	Classe A e B.
	Produto	Benefícios	-	Ênfase na marca	Ênfase na marca
		Característica	-	Cai em desuso rápido	Cai em desuso rápido
	Estratégia de Preço		-	Invariável	Invariável
	Promoção		-	Restrita	Restrita
	Vendas		-	Leva e traz (sacola)	Leva e traz (sacola)
Recursos Humanos	Funcionárias	Perfil	-	Jovens para Área de vendas	Mais velhas p/ vendas

Quadro 54. Especificidades de organização e de recursos da empresa C

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Cientes	Características	-	Compram fora da cidade e evitam luxo	Compram fora da cidade e evitam luxo	Compram fora da cidade e evitam luxo
Concorrentes		Poucas empresas pequenas	Poucas empresas pequenas	Empresas grandes e pequenas	Empresas grandes e pequenas
Fornecedores		-	Exigem valor mínimo de compra	Exigem valor mínimo de compra	Exigem valor mínimo de compra
Condições econômicas		-	-	Crise financeira e desemprego	-
Carga tributária		-	Alta	Alta	Alta
Assessoria administrativa		Sim	Não	Sim	Sim
Financiamento	Capital de giro	-	Não	Sim	Sim
	Cheque especial	-	Não	Sim	Sim
	Investimento	-	Não	Sim	Não
Furto		-	-	-	Três vezes

Quadro 55. Especificidades do ambiente da empresa C

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Dedicação ao trabalho		-	Parcial	Parcial	Parcial
Disposição para realizar Atividades		Atividades Operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais
Experiência	Vendas	Pouca	Moderada	Moderada	Moderada
	Franquia	Nenhuma	Pouca	Pouca	Moderada
Habilidades	Compra e venda	Pouca	Moderada	Moderada	Moderada
Motivação para abertura e manutenção do negócio	Motivos pessoais	-	Sim	Sim	Sim

Quadro 56. Especificidades dos dirigentes da empresa D

Empresa		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	
Tecnologia	Informação	-	Simples	Simples	Simples	
	Segurança	-	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	
Estrutura organizacional	Especialização	-	Alta na direção e baixa na operação	Alta na direção e baixa na operação	Alta na direção e baixa na operação	
	Centralização	-	Baixa	Baixa	Baixa	
	Coordenação	-	Supervisão indireta	Supervisão indireta	Supervisão indireta	
	Comunicação	-	Face a face	Face a face	Face a face	
Planejamento	Estratégico	Não	Não	Não	Não	
	Operacional	Não	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	
Recursos de produção	Estoque	Controle	-	Informatizado	Informatizado	
		Quantidade	-	Adequada	Excessiva	
Recursos Financeiros	Fontes de recursos	Empresa	Não	Sim	Sim	
		Família	Sim	Não	Não	
		Fornecedor	Não	Sim	Sim	
		Banco	Não	Não	Sim	
	Capital inicial/giro		-	Adequado	Limitado	Insuficiente
	Formas de recebimento	À vista	-	Sim	Sim	Sim
		À prazo	-	Sim	Sim	Sim
Cartão próprio		-	Sim	Sim	Não	
Recursos de Marketing	Mercado-alvo		-	Baixa renda	Baixa renda	Baixa renda
	Produto		-	Marca forte	Baixa qualidade	Venda forçada
	Preço		-	Adequado	Inadequado	Inadequado
	Promoção		-	Propaganda	Propaganda	Propaganda
	Vendas		-	Telemarketing e venda interna	Telemarketing e venda interna	Telemarketing e venda interna e externa
Recursos Humanos	Perfil		-	Vendas	Vendas	Vendas
	<i>Turnover</i>		-	Baixo	Alto	Alto
	Remuneração		-	Salário + Comissão	Salário + Comissão	Salário + Comissão
	Benefícios		-	Sociais + Premiação	Sociais	-
	Treinamento		-	Interno e externo	Interno e externo	Interno e externo

Quadro 57. Especificidades de organização e de recursos da empresa D

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Franqueadora	Qualidade dos produtos	-	Alta	Moderada	Baixa
	Correção e pontualidade dos pedidos	-	Alta	Moderada	Baixa
	Contrato	-	Leonino	Leonino	Leonino
	Pressão dos supervisores	-	Baixa	Moderada	Alta
Concorrentes		-	Desconhecidos	Conhecidos e ignorados	Conhecidos
Condições econômicas		-	Períodos sazonais	Períodos sazonais	Períodos sazonais
Assessoria externa		-	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade
Furto		-	Frequente	Frequente	Frequente

Quadro 58. Especificidades do ambiente da empresa D

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Visão		Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio	Ideia do negócio
Indisciplina		Baixa	Baixa	Moderada	Alta
Dedicação ao trabalho		Muito intensa	Muito intensa	Intensa	Intensa
Disposição para realizar atividades		Predominância das atividades operacionais.			
Experiência	Setor	Pouca	Moderada	Boa	Boa
	Gestão	Nenhuma	Pouca	Pouca	Moderada
Habilidades	Compra	Pouca	Moderada	Boa	Boa
	Venda	Moderada	Boa	Boa	Boa
	Gestão	Nenhuma	Pouca	Pouca	Pouca
Motivação para abertura/manutenção do negócio (Atitudes)	Motivos pessoais	Sim	Sim	Sim	Sim
	Motivos familiares	Sim	Sim	Sim	Sim
	Oportunidade	Sim	Sim	Sim	Sim
Apoio familiar	Financeiro	Sim	Não	Sim	Sim
	Operacional	Não	Não	Não	Sim

Quadro 59. Especificidades da dirigente da empresa E

Empresa		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3	
Tecnologia de informação		Simple e manual	Simple e manual	Simple e manual	Simple e manual	
Estrutura organizacional	Especialização	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	
	Centralização	Alta	Alta	Alta	Moderada	
	Coordenação	Supervisão direta	Supervisão direta	Supervisão direta	Supervisão direta	
	Comunicação	Face a face	Face a face	Face a face	Face a face	
Planejamento	Estratégico	Informal	Informal	Informal	Informal	
	Operacional	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	Formal com pouca extensão	
Recursos de produção	Estoque	Quantidade	Adequada	Adequada	Adequada	Excessiva
Recursos Financeiros	Fontes de recursos	Agiota	Não	Não	Não	Sim
		Banco	Não	Não	Não	Sim
		Empresa	Sim	Sim	Sim	Sim
		Família	Sim	Não	Sim	Sim
		Fornecedores	Não	Não	Sim	Sim
	Capital inicial/giro		Adequado	Adequado	Limitado	Insuficiente
	Formas de recebimento	À vista	Dinheiro e cheque	Dinheiro e cheque	Dinheiro e cheque	Dinheiro e cheque
		À prazo	Crediário	Crediário	Crediário	Crediário
Recursos de Marketing	Mercado-alvo		Clientes do bairro	Clientes do bairro	Clientes do bairro	Clientes do bairro
	Atributos do Produto		Qualidade e atendimento	Qualidade e atendimento	Qualidade e atendimento	Qualidade e atendimento
	Preço		Margem de 100%	Margem de 100%	Margem variável	Margem variável
	Ponto		Adequado	Adequado	Adequado	Adequado
	Promoção		Boca a boca	Boca a boca e carro volante	Boca a boca e carro volante	Boca a boca e carro volante
	Vendas		Não fazia Liquidação	Não fazia Liquidação	Não fazia Liquidação	Não fazia Liquidação
Recursos Humanos	Perfil		Vendas	Vendas	Vendas	Vendas
	Treinamento		Interno	Interno	Interno	Interno
	Remuneração		Salário comercial	Salário comercial	Salário comercial	Salário comercial

Quadro 60. Especificidades de organização e de recursos da empresa E

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Clientes	Caracterização	Baixa renda e vizinhos			
	Inadimplência	Alta	Alta	Alta	Muito alta
Concorrência		Nenhuma loja	Nenhuma loja	Poucas lojas pequenas	Lojas grandes e pequenas
Fornecedores	Valor de compra	Livre	Livre	Livre	Livre e mínimo
	Forma de pagamento	À vista	À vista	Á prazo	Á prazo
Condições econômicas		Inflação	Inflação	Plano Collor	Plano Real
Assessoria externa		-	-	-	SEBRAE
Taxa de juro		-	-	-	Exorbitante
Furto		-	-	Sim	-

Quadro 61. Especificidades do ambiente da empresa E

Dirigente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Dedicação ao trabalho		Irregular e moderada	Muito intensa	Intensa	Moderada
Disposição para realizar Atividades		Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Predominância das atividades operacionais	Equilíbrio entre atividades operacionais e gerenciais
Experiência		Vendas	Vendas	Vendas	Vendas
Habilidades	Comprar	Pouca	Pouca	Moderada	Boa
	Vender	Moderada	Boa	Boa	Boa
	Negociar	Pouca	Pouca	Moderada	Boa
Motivação para abertura e manutenção do negócio (Atitudes)	Motivos pessoais	Sim	Sim	Sim	Sim
	Motivos familiares	Sim	Sim	Sim	Sim
	Oportunidade	Sim	Sim	Sim	Sim
Valores (Atitudes)	Prudência	Sim	Sim	Sim	Sim
	Aversão a dívidas	Sim	Sim	Sim	-
	Frugalidade	Sim	-	-	Sim
Apoio familiar	Financeiro	Sim	Sim	Não	Sim
	Gerencial	Não	Não	Não	Sim
	Moral	Sim	Sim	Não	Não
	Operacional	Não	Não	Não	Sim

Quadro 62. Especificidades das dirigentes da empresa F

Empresa			Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Tecnologia de informação			-	Simple e manual	Simple e manual	Simple e informatizada
Estrutura organizacional	Especialização		-	Baixa na direção e operação	Baixa na direção e operação	Baixa na direção e operação
	Centralização		-	Alta	Alta	Moderada
	Coordenação		-	Autocoordenação	Supervisão direta	Supervisão direta
	Comunicação		-	Face a Face	Face a Face	Face a Face
Planejamento		Estratégico	Informal	Informal	Informal	Informal
		Operacional	Informal	Informal	Informal	Formal com pouca extensão
Recursos de produção	Estoque	Controle	-	Manual	Manual	Informatizado
		Quantidade	-	Excessiva	Excessiva	Adequada
Recursos Financeiros	Fontes de recursos	Empresa	Não	Sim	Sim	Sim
		Família	Sim	Sim	Não	Sim
		Fornecedor	Não	Sim	Sim	Sim
		Proprietária	Sim	Não	Não	Não
	Capital inicial/giro		Limitado	Limitado	Adequado	Adequado
	Formas de recebimento	À vista	-	Dinheiro e cheque	Dinheiro e cheque	Cheque e cartão
À prazo		-	Cheque e crediário	Cheque e crediário	Cheque e crediário	
Recursos de Marketing	Mercado-alvo		Classe alta	Classe alta	Classe alta	Classe média
	Produto		Ênfase na marca	Ênfase na marca	Ênfase na marca	Ênfase no estilo e qualidade
	Promoção		-	Boca a boca	Boca a boca e propaganda.	Boca a boca
	Vendas		-	Não fazia liquidação	Não fazia liquidação	Não fazia liquidação
Recursos Humanos	Perfil		-	-	Faz de tudo	Faz de tudo
	Remuneração		-	-	Salário	Salário + comissão

Quadro 63. Especificidades de organização e de recursos da empresa F

Ambiente		Estágio0	Estágio1	Estágio2	Estágio3
Clientes	Relacionamento	-	Confiança e amizade	Confiança e amizade	Menos confiança e amizade
	Fidelidade	-	Alta	Alta	Alta
	Inadimplência	-	Baixa	Baixa	Baixa
Concorrência		Poucas lojas	Poucas lojas	Poucas lojas	Mais lojas
Fornecedores	Valor de compra	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Livre
	Forma de pagamento	À vista	Nota promissória	Cheque pré-datado	Cheque pré-datado

Quadro 64. Especificidades do ambiente da empresa F