

**A CONTINUIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR VAREJISTA DE CALÇADOS:
análise dos fatores de sucesso relacionados ao dirigente.**

CELINA MIDORI ICHIKAWA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

celina_ichikawa@hotmail.com

ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

afaufms@gmail.com

NELSON YOKOYAMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

yokoyama.ufms@gmail.com

JOÃO PAULO PINHEIRO TOGUIA MOREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

joao.toguia@gmail.com

A CONTINUIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR VAREJISTA DE CALÇADOS: análise dos fatores de sucesso relacionados ao dirigente

1. Introdução

Os economistas nos alertam constantemente sobre a atual conjuntura econômica brasileira e nos dão um parecer sobre as expectativas do mercado para os próximos anos, com notícias que, aos olhos do senso comum, podem parecer desastrosas: o PIB (Produto Interno Bruto) apresentou a maior queda desde 1996; a inflação e as taxas de juros mantêm-se em patamares elevados; as linhas de créditos aos financiamentos estão cada vez menores e restritas; e os rendimentos médios dos colaboradores estão indo de mal a pior. Tais notícias, juntamente com outros fatores, como a política, têm surtido efeitos imediatos na economia brasileira, como o aumento das taxas de desemprego (SEBRAE, 2016).

Nesse cenário, entretanto, as micro e pequenas empresas são vistas como uma luz no fim do túnel, uma vez que há muito tempo são reconhecidas como importantes agentes de desenvolvimento econômico e social (ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO *et al*, 2005), por propiciar novos postos de trabalho, introduzir inovações, estimular a competição, auxiliar as grandes empresas, produzir bens e serviços e ser a fonte de arrecadação de impostos (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; BENZE; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Sua força propulsora e importância econômica, social e tecnológica, capaz de transformar as relações entre as empresas, trabalhadores e instituições, despertou o interesse de diversos pesquisadores no assunto a partir de 1970, na tentativa de compreender as especificidades, ou seja, as características próprias das pequenas empresas e, conseqüentemente, os fatores que contribuem para a continuidade destas, uma vez que as taxas de mortalidade das pequenas empresas continuam em alta (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO, 2015).

Contudo, ainda não existe consenso entre os pesquisadores acerca dos fatores de sucesso/mortalidade (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009). Além disso, a grande maioria dos estudos existentes não leva em consideração para qual estágio do ciclo de vida organizacional esses fatores são mais determinantes. Este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como os fatores de sucesso se manifestam durante os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas do setor de calçados?

É importante salientar que o sucesso e o fracasso são estudados em conjunto, uma vez que “existem aspectos que estão relacionados à possibilidade do êxito e, inversamente, ao fracasso” (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Leone (1999) explica que é difícil estudar a gestão das empresas de pequeno porte, tendo em vista a extrema heterogeneidade existente entre elas, o que acaba explicando, em parte, os escassos estudos e pesquisas envolvendo tais empresas e a dificuldade em proporem teorias e conclusões adequadas e distintas daquelas aplicadas à grande empresa.

Isso posto, o objetivo do presente artigo é descrever os fatores de sucesso relacionados ao proprietário-dirigente e entender como eles se manifestam ao longo dos estágios do ciclo de vida das pequenas empresas no setor varejista de calçados de Mirandópolis-SP.

2. Fundamentação teórica

Durante muito tempo, acreditou-se no “paradigma da pequena grande empresa”, que resultou na crença de que todos os princípios, teorias, gestão e tratamento aplicáveis a uma grande empresa, poderiam também ser empregados numa pequena empresa, só que em menor escala (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005). Assim, a pequena empresa era considerada uma grande que ainda não tinha crescido. Devido à evolução nas pesquisas, descobriu-se que as pequenas empresas possuíam suas próprias características e particularidades que as distinguiam das grandes empresas e que, conseqüentemente, demandavam um tratamento distinto (JULIEN, 1997; TORRÈS, 2004; VERGA; ALBUQUERQUE, GEROLIM, 2010).

Pode-se iniciar o estudo das pequenas empresas a partir de suas especificidades, que são suas características próprias. Segundo Leone (1999), são três grupos de especificidades: organizacionais, decisórias e individuais.

As especificidades organizacionais que diferenciam as pequenas empresas das grandes são: centralização; com estrutura organizacional simples e de menor custo, justificando a menor quantidade de funções administrativas e fluidez das informações; contato direto com e entre os colaboradores da empresa; informalidade; forte cultura organizacional; dependência dos escassos recursos disponíveis; tecnologia simples; ausência de um plano escrito determinando as ações futuras; personalização da gestão na pessoa do proprietário dirigente; e sistema de informação externo simples, permitindo contato direto com os clientes (LEONE, 1999).

Já as especificidades decisórias caracterizam-se pela: tomada de decisão individualista e baseada na experiência ou intuição do proprietário-dirigente; ótica operacional de curto prazo; sistema de valores do proprietário-dirigente exercendo influência nas tomadas de decisões e na definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio; poder de direção localizado e centralizado; e indisponibilidade de dados considerados necessários às tomadas de decisão (LEONE, 1999).

Por fim, as especificidades individuais elencadas por Leone (1999) são: onipotência do proprietário-dirigente; identidade entre a pessoa física e a pessoa jurídica; mistura entre o patrimônio social e o do dirigente; a posição do dirigente na empresa é a origem do seu poder; o perfil do dirigente é o de um estrategista que corre riscos; o sucesso da empresa está sempre associado à prioridade dada à função integração; e estreita colaboração do dirigente para com seus empregados.

O presente artigo leva em consideração as especificidades da pequena empresa, pois estas influenciam os fatores de sucesso/mortalidade relacionados ao dirigente (ALBUQUERQUE, 2013).

2.1. Fatores de sucesso

Neste artigo sucesso é sinônimo de continuidade das operações da pequena empresa e mortalidade de descontinuidade ou encerramento da empresa.

Os fatores que levam uma empresa ao sucesso estão relacionados ao dirigente, a organização e ao ambiente da pequena empresa. Os fatores pessoais ou relacionados ao dirigente são descritos por suas características individuais, habilidades e valores. Os fatores organizacionais caracterizam a estrutura, tecnologia, processos e áreas funcionais da pequena

empresa. E os fatores ambientais são as forças do ambiente empresarial que estão fora do controle do empresário (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Este artigo busca analisar os fatores de sucesso relacionados ao dirigente.

2.2. Fatores de mortalidade ou de sucesso relacionados ao dirigente

Albuquerque (2013) relacionou 11 (onze) fatores pessoais: características individuais ou empreendedoras do dirigente, experiência gerencial e no setor de negócio, habilidades gerenciais, nível educacional, laços sociais, idade, conhecimentos gerenciais, valores, decisão voluntária, motivação para abertura e gênero.

→ **Características individuais ou empreendedoras do dirigente:** **a)** falta de visão, de uma ideia bem definida sobre o negócio; **b)** pouca dedicação à empresa, pois o dirigente divide-se com outros afazeres, dispersando sua atenção; **c)** ausência de proatividade do dirigente, uma vez que espera os problemas acontecerem para tomar as providências; **d)** pouca disposição para trabalhar intensamente e renunciar outras atividades não relacionadas à empresa; **e)** demasiada pressa em atingir os objetivos traçados; **f)** falta de persistência do dirigente, desistindo ou desanimando nas primeiras dificuldades que surgem; **g)** otimismo exagerado, impedindo o dirigente de aprender com os erros; **h)** falta de criatividade, que leva o dirigente a se acomodar; **i)** falta de compromisso com aqueles que podem contribuir para o sucesso do negócio, o que pode significar também que o dirigente não cumpre com as obrigações assumidas; **j)** falta de autoconfiança do dirigente, não acreditando em sua capacidade de fazer algo; e **k)** aversão ao risco, cujo medo gera insegurança e paralisia na tomada de decisão.

Quanto menos dessas características estiverem relacionadas ao dirigente, maiores serão as possibilidades de sucesso das micro e pequenas empresas.

→ **Experiência gerencial e no setor de negócio:** refere-se à bagagem de vida do dirigente atuando em cargos gerenciais e em determinado setor de negócio. Quanto maior a experiência gerencial, mais preparado o dirigente estará e, portanto, menores serão as chances de insucesso do negócio. Assim, diante dos problemas que irão surgindo, o dirigente estará mais preparado para solucioná-los, com base no que vivenciou no passado.

→ **Habilidades gerenciais:** são três habilidades: técnica (capacidade de fazer algo), humana (capacidade de lidar com pessoas) e conceitual (capacidade de analisar e diagnosticar situações complexas). Morrison, Breen e Ali (2003) apud Albuquerque (2013) alertam da necessidade dos três tipos de habilidades gerenciais para conduzir a empresa ao sucesso.

→ **Nível educacional:** é o grau de escolaridade do dirigente. Quanto menor o tempo de formação escolar do dirigente, maiores serão as chances de insucesso.

→ **Laços sociais:** referem-se aos contatos sociais do dirigente, ou seja, seu networking, para obter informações, aprender e captar recursos. Há dois tipos: (a) laços fortes: são os laços familiares; e (b) laços fracos: são contatos esporádicos. Os filhos que seguem os passos dos pais empreendedores apresentam menores chances de insucesso, uma vez que para os filhos, tudo é facilitado, desde a informação até o aprendizado, proporcionado pela experiência dos pais.

→ **Idade:** o fator idade ainda é discutível entre os pesquisadores, uma vez que há aqueles que acreditam que os jovens, por não possuir muita experiência, estarão mais

propensos ao fracasso do que os mais velhos. Entretanto, uma pesquisa realizada por Lussier (1996) apud Albuquerque (2013) não encontrou uma correlação entre mortalidade e idade.

→ **Conhecimento gerencial:** refere-se ao conhecimento que o dirigente possui acerca das ferramentas administrativas para gerir adequadamente os recursos da pequena empresa, bem como o conhecimento que possui sobre o mercado-alvo, legislação e precificação dos produtos.

→ **Valores:** são as crenças do dirigente. É por meio dos valores que os dirigentes definem as medidas de sucesso ou fracasso, que podem ser medidas financeiras e não financeiras.

→ **Decisão voluntária:** o dirigente opta por encerrar a empresa pelas mais variadas razões: mudança de cidade ou de ramo, venda da empresa, problemas pessoais, emprego novo, expectativa de futuro, entre outros.

→ **Motivação de abertura:** o dirigente pode iniciar o negócio por uma questão de oportunidade, isto é, uma ocasião que pode ser aproveitada para lucrar; ou por uma questão de necessidade. Não há um consenso na literatura se a motivação de abertura é um fator determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, acreditando-se mais que a motivação de abertura tenha uma relação com os valores e crenças individuais do proprietário-dirigente.

→ **Gênero:** em condições normais, o fator gênero exerce a mesma influência em ambos os gêneros.

2.3. Ciclo de vida organizacional

Como dito anteriormente, a grande maioria dos estudos existentes não leva em consideração o ciclo de vida organizacional. Assim, para que a formulação das políticas de apoio à sobrevivência, fortalecimento e crescimento das micro e pequenas empresas sejam eficazes, é necessário compreender que para cada estágio do ciclo de vida organizacional há um conjunto de fatores de sucesso/mortalidade que são mais relevantes que outros (ALBUQUERQUE, 2013).

Os estágios dividem-se em: estágio zero (gênesis), estágio 1 (existência), estágio 2 (sobrevivência) e estágio 3 (crescimento) (ALBUQUERQUE, 2013).

O estágio zero (gênesis) é a concepção da ideia do negócio e corresponde a todos os preparativos iniciais para o empreendimento sair do papel. Muitas vezes as ideias não vão pra frente justamente porque encontram dificuldades quanto a recursos, tecnologia, estrutura, mercado, entre outros. A ideia já se mostra inviável.

As que conseguem superar tais limites, partem para o estágio 1 (existência), em que terão que provar que a ideia é viável, por meio da formação da carteira de clientes e produção dos primeiros resultados da empresa. Nessa fase, a falha do proprietário-dirigente pode lhe custar caro, se não souber fazer, comprar, vender e entregar o produto.

Passado essa fase, chega-se no estágio 2 (sobrevivência), no qual o proprietário-dirigente já provou que é economicamente viável e os clientes estão satisfeitos. Consequentemente, o fluxo de caixa começa a ficar equilibrado, entretanto, o alívio do proprietário não se consagra nesse momento, tendo que decidir o destino da empresa: permanecer no estágio 2 (sobrevivência) e continuar ganhando o que conquistou até ali, ou crescer em tamanho (a) e/ou rentabilidade (b), partindo para o terceiro estágio (crescimento).

No estágio 3a (crescimento em tamanho), a principal tarefa da empresa é manter-se rentável no negócio atual e buscar novas oportunidades de negócio para sustentar o crescimento. Já no estágio 3b (crescimento em rentabilidade), a empresa tem ganhos regulares ou acima da média e continua competitiva. Normalmente, esse destino são para empresas que possuem um nicho de mercado que não cresce, ou para franquias com território limitado, mas nada impede que seja uma opção do próprio dirigente.

3. Metodologia

Para que o objetivo do artigo fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa em duas empresas de calçados no Município de Mirandópolis-SP, a qual pode ser classificada, segundo Silva e Menezes (2000), como: de **natureza aplicada**, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados a solução de problemas específicos locais; com **abordagem qualitativa**, pois a geração de conhecimento dar-se-á por meio da interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, não exigindo métodos e técnicas estatísticas; com o **objetivo descritivo**, pois visa descrever os fatores de mortalidade ou sucesso das pequenas empresas; e de **procedimento do tipo estudo de caso**, pois envolve o estudo profundo de duas empresas.

A escolha das duas empresas do setor varejista de calçados no Município de Mirandópolis-SP levou em consideração o ensinamento de Vergara (2006), isto é, a possibilidade de maximizar o aprendizado e o fácil acesso e interesse dos proprietários. Assim, a pesquisa ocorreu numa empresa em atividade (EA), que está no mercado há 24 anos e tem apenas uma loja, e numa que foi encerrada após 10 anos de operação e teve até seis lojas (EB).

Quanto ao procedimento para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os proprietários dirigentes das pequenas empresas. Tal técnica possibilitou obter o maior número de informações possíveis sobre o assunto em questão, sendo este o principal meio utilizado para se conhecer realidades múltiplas (STAKE, 2009 apud ALBUQUERQUE, 2013).

Após as entrevistas, estas foram transcritas para que pudesse ser procedida a análise de conteúdo, de maneira objetiva e sistemática, por meio dos seguintes passos: (1) pré-análise do conteúdo coletado por meio das entrevistas; (2) estudo minucioso do conteúdo, limitando-se apenas ao conteúdo, sem fazer relações além deste; (3) definição de unidades de significado; (4) condensação das unidades de significado, extraíndo-se sua essência; (5) atribuição de códigos a estas unidades; (6) categorização; e (7) análise de conteúdo latente do texto de acordo com o objetivo deste artigo (adaptado de ALBUQUERQUE, 2013).

4. Análise dos Resultados

A seguir são apresentados os resultados obtidos da análise de conteúdo das entrevistas e do questionário realizados com os proprietários dirigentes.

4.1. Empresa A

O primeiro contato pessoal com o proprietário-dirigente foi realizado no dia 26 de dezembro de 2016, no qual foi feito o convite e entregues o termo de concordância e o

questionário. No dia 23 de janeiro de 2017, o proprietário-dirigente assinou o termo de concordância, preencheu o questionário e a entrevista foi realizada.

A empresa foi fundada em 13/07/1992, em sociedade com o irmão que tinha uma padaria em outra cidade próxima de Mirandópolis-SP. Após sete anos, já no estágio 2, destituíram a sociedade. Antes da abertura da empresa, o proprietário-dirigente acumulou vasto conhecimento no setor, por ter trabalhado 16 anos em todas as áreas de uma loja varejista de calçados (empresa 'x'), sendo 13 anos, como gerente.

Nesses 24 anos de atividade, o dirigente relatou que a empresa passou por 03 (três) estágios, ou seja, 03 (três) momentos marcantes, até a data da entrevista:

Estágio 0 (período anterior a 1992): antes da abertura da empresa. Desde muito jovem, o futuro proprietário começou a trabalhar: foi pacoteiro na empresa 'x' da cidade, *office boy*, vendedor e gerente numa loja varejista de calçados da cidade. A decisão de abertura da empresa foi motivada pela realização pessoal.

Estágio 1 (1992-1997): abertura da empresa. Nesse estágio a loja estourou de vendas e foi possível, após 05 (cinco) anos de trabalho, comprar o terreno atual e construir uma loja mais ampla.

Estágio 2 (1997-até o momento): compra e construção do prédio próprio. Ao longo desses 20 (vinte) anos, o proprietário-dirigente fez várias ampliações até chegar na área construída de 298,00 m² (duzentos e noventa e oito metros quadrados), ampliou significativamente as vitrines, delegou responsabilidades para que pudesse gerenciar melhor e implantou tecnologias para auxiliá-lo na parte administrativa e gerencial. Tem consciência que para uma empresa sobreviver, precisa investir na estrutura, no financeiro e em outras áreas que se fizerem necessárias, e procura inovar em seu negócio sempre que pode.

Atualmente, possui 11 (onze) funcionárias e caminha para o estágio de crescimento em rentabilidade (3b).

4.1.1. Fatores de sucesso relacionados ao dirigente da pequena empresa (EA)

Apesar do proprietário-dirigente estar bem consolidado no mercado, nunca pensou em ampliar ou abrir outras lojas, o que permitiria alcançar o estágio 3a (crescimento em tamanho). Seu próximo passo é melhorar a rentabilidade da empresa (estágio 3b).

Na EA foram identificados os seguintes fatores na entrevista (quadro 1): características individuais (visão e dedicação), experiência gerencial e no setor, laços sociais fortes e fracos, habilidades técnicas e valores (honestidade, humildade, decência, "pé no chão", "pulso firme" e responsabilidade).

A visão que o proprietário possui do negócio fez com que permanecesse no estágio 2 (sobrevivência) e continuasse mantendo o que já conquistou (estágios 0, 1, 2):

Você cuidando de uma só, eu acho que é satisfatório. Abrir outras empresas fica meio difícil pra mexer. Porque calçado é um negócio muito difícil. Eu prefiro ter uma loja só bem cuidada, com bastante mercadoria. Não adianta eu ter três lojas e vender talvez igual ou menos. Eu prefiro ter uma só e ficar de olho, porque eu que faço as compras.

Fatores de Sucesso		Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2
Características Individuais	Visão	X	X	X
	Dedicação	X	X	X
Experiência	Gerencial	X	X	X
	No setor	X	X	X
Habilidade Técnica		X	X	X
Laços Sociais	Fortes	X	-	-
	Fracos	X	X	X
Valores		X	X	X

Quadro 1. Fatores relacionados ao dirigente da empresa A

Fonte: Elaboração própria

O proprietário-dirigente sempre se dedicou (estágios 0, 1, 2) em todas as atividades que envolvia comércio, já que este sempre fora sua paixão. Ambas as características perduram até hoje:

Sempre gostei do comércio, minha vida sempre foi o comércio.

Você tem que cuidar do seu negócio. Eu chego aqui 7:30 e saio 18:30. Dedicação em tempo integral.

Com 13 anos de idade, o proprietário-dirigente teve seu primeiro contato com o setor varejista de calçados. Trabalhou por 16 anos nessa empresa, o que proporcionou uma rica experiência gerencial e no setor (estágios 0, 1, 2):

Com 13 anos e pouquinho, eu trabalhei como office boy. Então eu entregava a mercadoria nas casas dos outros, pra experimentar, eu limpava a loja, eu fazia cobrança, coisa e tal. Aos meus 17 anos, meu patrão achou que eu tinha jeito e me colocou como vendedor. Como eu tinha uma habilidade de gestão, de liderança, com uns 18 anos, ele me colocou na gerência da loja... Eu trabalhei mais ou menos, uns 13, 14 anos de gerente. Na empresa 'x' eu tive uma escola muito boa. Eu sempre procurava fazer o que meu patrão mandava e o que eu achava que estava errado, eu procurava não fazer pra mim.

Os laços sociais fortes, ou seja, os laços familiares, foram importantes no estágio 0, apoiando o proprietário-dirigente a sair da gerência da empresa 'x' para abrir seu próprio negócio. Entretanto, os laços sociais fracos, ou seja, os contatos esporádicos são importantes até hoje (estágios 0, 1, 2):

Na minha família só eu que sou comerciante. Tive apoio dos familiares e de bastante gente que me conhecia. Sempre fui muito comerciante com todo mundo. Gosto de conversar e de se comunicar com as pessoas. As pessoas me ajudaram muito.

Ninguém chega a algum lugar sozinho. Qualquer coisa que você for fazer na sua vida: você nunca chega a nenhum lugar sozinho! Sempre é uma equipe. Aqui também é uma equipe. E se nós não tivermos uma equipe boa de trabalho, nós não vamos ter sucesso.

Apesar de ter apenas o Ensino Fundamental e não ter nenhum curso técnico, o proprietário-dirigente demonstra ter habilidades técnicas em compras e em Contabilidade (estágios 0, 1, 2):

Eu não sou advogado, eu não sou nada, mas eu entendo muito. Quem faz a parte da Contabilidade da minha empresa sou eu. Quando eu era menino, eu era muito

“fução”. Quando eu era gerente, tinha que fazer relatório de entrada, de saída, de tudo.

Eu dependo muito de moda. Aqui eu fico em cima dos vendedores, pra ver o que meu cliente tá querendo ou não. Tem que ficar muito em cima disso, porque o calçado custa muito caro, o capital que você vai por é muito alto. Por isso tem que ficar muito de olho.

Como valores, o proprietário-dirigente aponta a honestidade, a humildade e a decência. Mas, diante das adversidades, foi possível identificar valores como “pé no chão” (prudência, realismo) e “pulso firme” (firmeza) (estágios 0, 1, 2):

O cliente tem hora que tem razão, mas nem tudo ele tem razão. Hoje o cliente sabe muito de direitos, e pouco dos deveres. Você tem que ser pulso firme, você ser direito dentro do seu direito. A hora que termina o direito do cliente, começa o seu. Você tem que se dar ao respeito. Eu faço isso dentro da loja. Posso perder o cliente, mas não troco [o calçado] se eu tiver com razão. Aí que eu digo que você tem que ter pé no chão. Por isso, você tem que ter o melhor atendimento, o melhor preço, o melhor plano de pagamento que você puder oferecer, que tiver dentro das suas condições, tudo que você tiver, você tem que ser o melhor. Porque aí o cliente pode ir, mas é um ping-pong, ele volta.

Dificuldade você passa todos os dias, mas você tem que ter o pé no chão. Pé no chão é saber comprar, saber vender, não meter os pés pelas mãos. Não é olhar o que meu vizinho tem e querer.

Além disso, a responsabilidade foi outro valor identificado no dirigente:

Mesmo com dedicação, eu venho todo dia aqui brincar de trabalhar. O brincar que eu digo é um brincar como coisa séria, muita coisa de responsabilidade.

Eu procuro plantar uma semente boa. Se você plantou uma semente boa, não tem como você colher frutos ruins. A mesma coisa é o comércio. Você plantou direitinho, fez tudo certinho, não tem por quê dar errado. Mas é 24 horas no ar. Você já viu comerciante trabalhar de domingo? Vim ver o que tá errado, o que não tá? Eu venho quase todos os domingos. E tudo com muita responsabilidade, principalmente com o cliente.

4.2. Empresa B

O primeiro contato pessoal com o proprietário-dirigente foi realizado no dia 26 de dezembro de 2016, no qual foi feito o convite e entregue o termo de concordância e o questionário. A loja entrou em liquidação em meados de novembro de 2016. Como o proprietário-dirigente informou que aquela seria a última semana dele na loja e na cidade, a entrevista foi realizada logo na manhã seguinte, no dia 27 de dezembro de 2016, oportunidade em que o proprietário-dirigente assinou o termo de concordância e preencheu o questionário.

A empresa foi fundada em 2006, após uma conversa informal entre o proprietário-dirigente, a namorada e uma amiga. Os três estavam de visita na cidade de Jaú, onde tinha um polo calçadista muito forte, e as duas demonstraram interesse em vender calçados. A amiga sentiu que não era o ramo dela e acabou desistindo. O proprietário-dirigente e a namorada, na época, tocaram em frente a ideia e montaram a primeira loja. Três anos depois, o casal de namorados veio a se separar, e o proprietário-dirigente seguiu em frente sozinho. Chegou a ter seis lojas, sendo três no Município de Mirandópolis-SP e as outras três distribuídas nas cidades da região, chegando a empregar um total de 15 (quinze) funcionárias. Em 2016, quando decidiu encerrar as atividades, possuía 02 (duas) funcionárias.

Nesses 10 anos de atividade, o dirigente relatou que a empresa passou por 07 (sete) estágios, ou seja, 07 (sete) momentos marcantes, até a data da entrevista:

Estágio 0 (2005): antes da abertura da empresa. O proprietário-dirigente morava perto de Jaú, e veio para Mirandópolis-SP trabalhar como gerente de Recursos Humanos. Antes da abertura chegou a ter um supermercado e uma firma de caminhões. A decisão de abertura da empresa surgiu numa conversa informal, objetivando ganhos financeiros.

Estágio 1 (2006): abertura da empresa. Nesse momento, contava com o auxílio da namorada. Ambos não se dedicavam integralmente à empresa, por possuírem outro trabalho.

Estágio 2 (2007): mudança para prédio maior e investimento na loja.

Estágio 3 (2008): abertura da segunda loja.

Estágio 4 (2009): abertura de mais quatro lojas distribuídas na cidade e região.

Estágio 5 (2012): venda das lojas da região, ficando apenas com as lojas de Mirandópolis-SP.

Estágio 6 (2015): venda das outras duas lojas e centralização em uma única loja.

Estágio 7 (2016): decisão de fechamento da loja.

A quantidade de estágios apontada pelo proprietário-dirigente não coincide com os estágios apresentados na literatura. Esse resultado corrobora com as pesquisas de Albuquerque (2013) no setor de vestuário. Considerando a literatura a empresa (EB) chegou ao estágio 3a (crescimento em tamanho) do CVO (quadro 2).

Estagio conceitual Empresas e seus estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3a
A (em atividade)	0	1	2	-
B (encerrada)	0	1	2/5/6/7	3/4

Quadro 2. Estágios percorridos pelas empresas

Embora a empresa B tenha chegado ao estágio de crescimento ela foi encerrada. Esse resultado não corrobora com os achados de Albuquerque (2013) no setor de vestuário, onde as empresas encerradas chegaram até o estágio de sobrevivência.

4.2.1. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente da empresa (EB)

Na EB foram identificados os seguintes fatores na entrevista com o proprietário-dirigente (quadro 3): características individuais, experiência gerencial, habilidade humana, nível educacional, valores e decisão voluntária para o fechamento.

O proprietário-dirigente demonstrou ter pouca visão do negócio, principalmente porque a abertura da empresa foi motivada pela namorada, na época, e pela amiga. Apesar da amiga ter desistido da ideia, por ter sentido que não era seu ramo, o proprietário-dirigente tocou a ideia adiante e montou a primeira loja em 2006:

Jaú tem um polo calçadista muito grande. Influenciado por isso, nós resolvemos montar uma loja aqui. Nós fomos em Jáú, eu, 'Fulana' e a 'Beltrana'. As duas começaram a querer vender. Montamos uma coisinha muito pequena.

Mesmo após a abertura da empresa, o proprietário-dirigente e a namorada, na época, não se dedicavam integralmente à empresa, por terem outro serviço, faltando disposição para abdicar das atividades não relacionadas à loja (estágios 0, 1):

Quando eu montei a loja, a ‘Fulana’ ficava no escritório [outro serviço] e tinha um funcionário que ficava tomando conta. Era a tia dela que ficava ali. Porque eu fui trabalhar na Usina ‘Z’, e a ‘Fulana’ ficava no escritório e dando um suporte na loja. Eu não vinha embora. Ficava um pouco lá, vinha quarta-feira, às vezes, pra cá e a ‘Fulana’ ficava tomando conta da loja. Ela se dividia entre o escritório e a loja, no horário de almoço dela, ela corria pra loja.

Fatores de Mortalidade		Estágios			
		0	1	2	3a
Características Individuais	Visão	-	-	-	-
	Dedicação	-	-	X	X
	Disposição	-	-	X	X
	Persistência	-	-	X	-
	Otimismo	-	-	X	-
Experiência	Gerencial	X	X	X	X
	Setor	-	-	X	X
Habilidade Humana		-	-	X	X
Nível Educacional		X	X	X	X
Valores		X	X	X	X
Decisão Voluntária (para fechamento)		-	-	X	-

Quadro 3. Fatores relacionados ao dirigente da empresa B.

Fonte: Elaboração própria

No estágio 2, em 2007, o proprietário-dirigente saiu do emprego, passando a se dedicar exclusivamente a loja. Nessa época, o proprietário-dirigente mudou a loja para um prédio muito maior e fez investimentos para melhorar. Logo em seguida, foi aberta a segunda loja e houve a separação do casal. Em 2009, foram abertas 04 (quatro) lojas quase seguidamente:

Em 2008, já tinha a segunda loja. Eu que ficava tomando conta. Nós nos separamos e toquei sozinho. Em 2009, abri uma em Lavínia, depois em Valparaíso. Depois comprei aquela do lado do ‘W’. Depois montei em Guaraçaí. Aí fiquei com seis.

No auge de sua existência, quando estava com as seis lojas, mesmo trabalhando intensamente, deixava a desejar justamente pela falta de tempo:

2010, 2011, foi um crescimento... e eu falava: eu não vou parar enquanto não chegar 22 horas.

Mas era complicado quando eu tinha as lojas fora. Ficava meio período aqui, eu ia pra Guaraçaí e ia pra Valparaíso. Depois, no final da tarde eu vinha pra cá.

Eu fiquei louco, porque não dava tempo de correr atrás de tudo que precisava. Seis lojas e sozinho.

Mesmo após não ter recebido integralmente o valor da venda das lojas de Guaraçaí, Lavínia e Valparaíso, o proprietário-dirigente não desanimou de seus objetivos (estágios 2).

Antes da abertura empresa, teve experiências que não deram certo, como abrir um supermercado e uma firma de caminhões, mas até hoje o proprietário-dirigente procura sempre manter-se otimista e aprender com os erros (estágio 2):

Já quebrei muito a cara, mas eu não tenho medo, não. Levanta, sacode a poeira e vai embora. Recomeça. É lógico que você tem que analisar muito. Eu já tive caminhão. Eu tava na Usina lá em Lençóis, eu tava muito bem. Aí, um pouco de influência, às vezes, imaturidade também... meu cunhado falou: vamos comprar um caminhão, caminhão tá dando dinheiro e tal. Aí saí da Usina e comprei o caminhão. Quebrei a cara! Mas, é legal a questão das experiências. Porque se você não for fazer uma coisa, você faz outra. Tem coisas que deixam uma marca positiva, outras, uma cicatriz, mas tudo é somatória. Não adianta essas coisas materiais.

Antes da abertura da empresa, o proprietário-dirigente foi professor, gerente de Recursos Humanos, proprietário de supermercado e de caminhão, mas não tinha nenhuma experiência no setor varejista de calçados.

Além disso, fez parte da Associação Comercial e Industrial de Mirandópolis-SP por aproximadamente 07 (sete) anos. Foi presidente do Conselho de Desenvolvimento do Município e tomou a frente para regularizar o Distrito Industrial. Recentemente, foi candidato a vice-prefeito e possuía vários projetos para que a cidade tivesse mais opções e atratividade no mercado. Essas atividades não relacionadas à empresa demonstram que o proprietário-dirigente não se dedicava exclusivamente à empresa. Demonstra ser ambicioso, querendo ganhar dinheiro de outras maneiras.

As experiências anteriores vivenciadas pelo proprietário-dirigente propiciaram-lhes a capacidade necessária para lidar com as pessoas (estágios 2 e 3a):

Eu dava treinamento no SENAI de atendimento de qualidade ao cliente. Então, você sabe as técnicas, você sabe a teoria na prática, como isso daí tem que funcionar. É legal quando você conhece o perfil da pessoa, porque dependendo do tipo de comentário, você não precisa nem falar quem que é. É lógico que você não ia direcionar. Às vezes, você pegava duas, três, quatro e falava: olha, tá acontecendo isso, isso e isso. Quando alguém fala alguma coisa, você já sabe de quem tá falando pelo perfil das pessoas que você trabalha, você consegue identificar. Se você não conhecer o ramo que você tá entrando, não fizer pesquisa de mercado, não tiver conhecimento, não tiver habilidade pra trabalhar com o público, com os funcionários, é difícil de sobreviver. Muitas pessoas vão só pela prática.

O proprietário-dirigente sempre estudou (estágios 0 a 3a) e até hoje continua buscando novos conhecimentos. É muito agradecido pela educação que recebeu do pai, pois isso deu condições para que ele pudesse ir atrás de seus objetivos:

Dava aula de português, inglês, literatura, redação, e fiz muitos cursos na época da Usina, tanto na área de Administração quanto na área de Psicologia, Neurolinguística, estudei Mecânica Agrícola, e isso daí vai dando uma base, uma bagagem. E o que sempre falo, quando eu dava aula, eu sempre falava pras crianças: olha, estudem! Eu agradeço muito só pela educação que meu pai nos deu, uma herança que não tem dinheiro que pague. Foi depois que eu me formei, que aí fui correr atrás das minhas coisas.

Esses dias atrás minha amiga tava falando do PNL. Eu já tinha até feito curso sobre isso, sobre Neurolinguística. Eu falei, ah, mas eu preciso me inteirar mais sobre isso. Então eu já tô pesquisando essas e outras coisas.

Como valores (estágios 0 a 3a), o proprietário-dirigente sempre procurou ser o melhor naquilo que fazia, e o gosto pelo dinamismo acabou influenciando a decisão para fechamento da atual loja.

Cada lugar que eu ia, eu procurava ser o melhor, fazer o melhor. Então aí você sempre ia se destacando.

Eu gosto de coisa dinâmica. O comércio de sapatos chegou num ponto que eu tô me incomodando, porque eu tô achando muito mecânico essas coisas. Eu acho muito mecânico você comprar, aí você tem uma margem, você tem os custos que tem que pagar. Ao longo do tempo isso daí vai se tornando mecânico e você estaciona. Eu não nasci pra isso. Eu sempre gosto de desafios novos. Eu já tô incomodado de ficar aqui na loja, que eu não aguento mais.

Outras razões influenciaram o encerramento da empresa, tais como: mudança de cidade e opção por um emprego:

Eu to indo embora pra Lençóis, uma cidade que tem muita fonte de renda, tem 80 mil habitantes.

Hoje eu falo que [a loja] tá com um lucro muito pequeno. Eu posso nessa consultoria que vou trabalhar lá em Lençóis, ter um salário de 6, 7, 8 mil reais, e isso daí, faça chuva ou faça sol, você tem. Chega final do ano, você tem suas férias, décimo terceiro, você fica um mês super tranquilo, você pode viajar sem pensar em nada. Agora aqui não, você não desliga. Como eu sou sozinho na loja, eu não tenho isso, tenho que fazer tudo.

Tenho a possibilidade de tá ganhando mais, trabalhando como funcionário numa outra empresa, do que aqui com a loja, tendo a dor de cabeça que eu tenho.

Apesar de não ser objeto de pesquisa do presente artigo, foi possível constatar razões relacionadas à empresa e ao ambiente, que tanto motivaram a abertura das lojas – como a ascensão da economia – quanto foram decisivas para seu fechamento e encerramento das atividades – como fidelidade dos clientes, concorrência desleal, concorrência *on line*, crise econômica e política, pouca fonte de renda, aluguel e ausência de atratividade para as pessoas irem ao comércio:

Não existe cliente fiel. Não existe essa fidelidade, uma hora ou outra, o cliente também vai pisar na bola. E a mínima coisa que você faz pra um cliente, ele já abandona e vai pra outro lugar.

Mas também existe a concorrência leal e existe a concorrência desleal. Quando a marca é interessante, ele [principal concorrente] não deixa vender pra mim. Já tive atritos sérios com representantes, fornecedores, justamente por isso. Olha a sujeira que o cara faz. Isso não é uma concorrência leal! Se esse produto meu é pra vender R\$ 119,90, porque às vezes vem tabelado da fábrica, com o preço de custo e preço de venda. Magina! Se eu colocar R\$ 110, ele coloca R\$ 100. Se eu colocar R\$ 100, ele coloca R\$ 90. Então, foi muito desgastante, porque acaba desgastando. Tem clientes que não liga pra isso, R\$ 5 aqui, R\$ 5 ali, não faz diferença. Mas tem clientes que por causa de R\$ 5 vai lá e compra lá mesmo.

As funcionárias dele vinha na loja pra ver o que eu tinha. Vinha com a intenção de comprar, mas só pra ver as marcas que tinha, observar preços.

Na tentativa de conter a concorrência, acabou abrindo três lojas numa mesma rua comercial, como estratégia:

Três foi um exagero, mas era uma estratégia pra não deixar entrar concorrentes. Duas era legal, porque era um estilo bem diferente, para público bem diferente: uma era mais sofisticado e a outra era bem povão, popular.

4.3. Reflexões

Da análise dos resultados apresentados nas seções 4.1.1 e 4.2.1, foi possível constatar que três características individuais ou empreendedoras encontradas na literatura foram mencionadas pelos proprietários-dirigentes: visão, dedicação e disposição.

Na empresa A (em atividade), a visão e a dedicação contribuíram positivamente para o desempenho da empresa nos três estágios do ciclo de vida, ao passo que na empresa B (encerrada), o proprietário-dirigente tinha pouca visão, passou a dedicar-se integralmente a empresa somente nos estágios de crescimento, ou seja, nos estágios 2 e 3a, e não tinha disposição para abdicar das atividades não relacionadas à loja. Tal resultado corrobora com os estudos de Albuquerque (2013): quanto mais características empreendedoras estiverem relacionadas ao dirigente, maiores serão as possibilidades de sucesso das micro e pequenas empresas.

A falta de visão pode levar uma empresa ao encerramento, bem como a falta de dedicação em tempo integral e disposição dos dirigentes em realizar todas as atividades necessárias podem contribuir para o mau desempenho e venda das empresas, como aconteceu com a empresa B estudada (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2014).

As características ‘persistência’ e ‘otimismo’ também foram mencionadas pelo proprietário-dirigente da empresa B, entretanto, não foram significativos para que a empresa continuasse em atividade.

A experiência no setor foi um diferencial do proprietário-dirigente da empresa A, e confirmou que quanto maior a experiência, mais preparado o dirigente estará e, portanto, menores serão as chances de insucesso do negócio. O proprietário-dirigente da empresa B nunca tinha trabalhado com calçados antes.

Em relação às habilidades gerenciais, foi possível constatar somente as habilidades técnicas e humanas nos proprietários-dirigentes das empresas, com destaque para as habilidades técnicas em compras e em Contabilidade do proprietário-dirigente da empresa A, adquiridas pela experiência anterior de quando trabalhava em outra loja varejista de calçados.

O fator nível educacional contrariou a literatura. O proprietário-dirigente da empresa A tem apenas o Ensino Fundamental, ao passo que o proprietário-dirigente da empresa B tem mais formação, como Ensino Superior e especialização em educação e gestão empresarial.

Os laços sociais também foram um diferencial do proprietário-dirigente da empresa A, tanto os laços sociais fortes quanto os fracos, o que confirma que os laços sociais dentro e fora da empresa são importantes no desenvolvimento da competência empresarial que vai proporcionar vantagem competitiva (ALBUQUERQUE, 2013).

Valores como honestidade, humildade, decência, “pé no chão”, pulso “firme” e responsabilidade influenciaram positivamente o desempenho da empresa A. Já na empresa B, o proprietário-dirigente procurou ser o melhor naquilo que fazia, mas o gosto pelo dinamismo acabou influenciando na decisão para o fechamento da loja.

A decisão voluntária para o fechamento da empresa B teve como motivos a mudança de cidade e oportunidade de emprego novo, como apontados na literatura, entretanto, fatores relacionados à empresa e ao ambiente influenciaram significativamente.

Não foi possível concluir se a motivação de abertura foi um fator determinante para o sucesso ou fracasso das empresas, tendo em vista que o motivo para abertura da empresa A foi a realização pessoal e da empresa B foi a obtenção de ganhos financeiros.

Apesar da quantidade de estágios do ciclo de vida organizacional declarados pelos proprietários-dirigentes ter sido diferente da apontada na literatura, foi possível constatar a

importância de se levar em consideração o ciclo de vida, pois há fatores de mortalidade que são mais determinantes que outros, dependendo do estágio que se encontra.

O quadro 4 mostra como os fatores relacionados ao dirigente influenciaram no desempenho das empresas A e B.

Fatores relacionados ao dirigente	EMPRESA A	EMPRESA B
Características individuais ou empreendedoras	Positiva	Negativa
Experiência no setor de negócio	Positiva	Negativa
Habilidades	Positiva (técnica)	Positiva (humana)
Nível Educacional	-	Positiva
Laços sociais	Positiva	-
Valores	Positiva	Positiva

Quadro 4. Influência dos fatores relacionados ao dirigente das empresas A e B.

Fonte: elaboração própria.

Nem todos os fatores identificados por Albuquerque (2013), Albuquerque, Escrivão Filho e Oliveira (2014) nas pesquisas realizadas no setor de vestuário foram identificados neste trabalho realizado no setor de calçados. Entretanto, cabe destacar que a característica individual ‘responsabilidade’ e o valor “pulso firme” identificado nesta pesquisa, não foram encontrados na literatura.

Outro aspecto distinto foi que o fator experiência em gestão contribuiu para o sucesso da empresa A nos estágios 0 e 1. Nos estudos realizados no setor de vestuário a vivência em gestão só mostrou importância a partir do estágio 2.

5. Conclusão

O objetivo do presente artigo foi descrever os fatores de sucesso relacionados ao proprietário-dirigente e entender como eles se manifestam ao longo dos estágios do ciclo de vida das pequenas empresas no setor varejista de calçados de Mirandópolis-SP. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os proprietários-dirigentes de duas empresas: uma em atividade e outra que foi encerrada em dezembro de 2016.

Foi possível concluir por meio da análise de conteúdo que ter visão, dedicação, experiência no setor, habilidades técnicas, laços sociais e valores, como honestidade, humildade, decência, “pé no chão”, pulso “firme” e responsabilidade, contribuíram significativamente para a continuidade da empresa A que está consolidada no mercado há 24 anos. O contrário também é verdadeiro, uma vez que a ausência desses fatores contribuiu significativamente para o encerramento da empresa B após 10 anos de atividade.

De forma geral, este artigo é mais uma tentativa de relacionar os fatores de sucesso/mortalidade aos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional, e de propor teorias e conclusões adequadas e distintas daquelas aplicadas à grande empresa.

Ressalva-se, entretanto, a necessidade de estudar mais empresas no setor de calçados e os fatores relacionados à empresa e ao ambiente, para que os estudos a cerca dos fatores de

mortalidades sejam os mais completos possíveis, haja vista que não é útil entender a pequena empresa apenas sob um aspecto.

Referências:

- 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.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. ; OLIVEIRA, J. . **O Dirigente e a Mortalidade da Pequena Empresa:** Análise dos Fatores Relevantes no Setor de Varejo de Vestuário. In: XIX Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur, 2014, Campinas. XIX Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur, 2014. p. 216-240.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E; CARVALHO, K. C. Os Fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: EnANPAD - ANPAD. 39. 2015, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 2015, p.1-16.
- BENZE, R. P.; CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. As especificidades contextuais, estruturais e comportamentais da pequena empresa: a importância de uma abordagem que integre os três conjuntos de características que influenciam a gestão. In: Simpósio Interinstitucional de Administração do Borsai Sul-Mato-Grossense e Noroeste Paulista, 2., setembro de 2003, Três Lagoas. **Anais...** Três Lagoas: FIRB, UFMS, FAISA e FIU. 1CD-ROOM.
- 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.
- CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p.796-812.
- 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 Municipal de Ensino Superior - IMMES, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.
- JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives.** 2.ed. Quebec: Economica, 1997
- LEONE, N. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração. São Paulo. v. 34. n. 2. p. 91-94. Abril/junho, 1999.
- 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.
- SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas nº 51.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/boletim%20estudos%20e%20pesquisas_abril%202016.pdf. Acesso em julho de 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118 p.

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.

VERGA, E.; ALBUQUERQUE, A. F.; GEROLIM, J. K. S. Planejamento estratégico na pequena empresa: estudo de caso em uma fábrica de carrocerias na cidade de Mirandópolis/SP. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010, p.1-16.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.