

CRESCER É FÁCIL? VOCÊ QUE PENSA! - O CASO DA JULY BELEZA E MAKEUP

ITALO TAUMATURGO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

HALANA ADELINO BRANDÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

CRESCER É FÁCIL? VOCÊ QUE PENSA! - O CASO DA JULLY BELEZA E MAKEUP

Para início de conversa...

Eram 10h da manhã de uma segunda-feira e Isabela tinha acabado de acordar. Ainda na cama, lembrava como o dia anterior foi exaustivo e processava na mente o sucesso que tinha sido a inauguração da sua nova loja no *shopping* da cidade. A *Jully Beleza e Makeup* tinha faturado naquele dia R\$16 mil reais, uma marca jamais atingida pela loja. As prateleiras ficaram vazias. No Instagram, muitas curtidas e comentários de clientes elogiando o design e a variedade de produtos da loja. Todo esforço diante das dificuldades enfrentadas para fazer da *Jully Beleza e Makeup* um negócio, parecia fazer sentido naquele momento.

Na cabeça de Isabela passava um filme. Lembrou de quando, aos 23 anos, saiu do emprego para se aventurar como empreendedora; dos dias em que teve que dormir tarde fazendo o controle de estoque e organizando o fluxo de caixa da loja; das vezes que as coisas não iam bem e pensou em desistir. Tudo parecia estar sendo recompensado.

Sem demora, Isabela levantou da cama e foi tomar banho. Tinha que encontrar em poucas horas o marido Daniel para fazer a reposição de estoque da loja e comparecer a uma reunião com uma agência de marketing, para planejar a campanha de Black Friday que iria acontecer no próximo mês.

Isabela empreendedora?

No ano de 2013, Isabela se preparava para terminar a graduação em Administração. Estava refletindo sobre seu trabalho de conclusão de curso. De acordo com o regulamento da universidade, o trabalho de conclusão do curso de Administração poderia ser uma monografia ou um plano de negócio. Certa vez, pesquisando na internet produtos de cosméticos e maquiagem para consumo próprio - na cidade onde morava não havia loja que oferecessem as marcas que gostava - pensou:

- Eu poderia fazer meu trabalho de conclusão de curso justamente sobre esse ramo!

Isabela começou a desenvolver um plano de negócio como trabalho de conclusão de seu curso de graduação. Enquanto escrevia o plano pensou que o negócio poderia, de fato, sair do papel. Na mesma época, a instituição pública na qual trabalhava estava prestes a mudar de gestão. Como ocupava um cargo comissionado, seu emprego estava ameaçado. Numa conversa informal com o marido, ela indagou:

- Daniel, existe algo que não sai da minha cabeça. Estou pensando seriamente em sair do emprego e colocar meu plano de negócio em prática. O que você acha dessa ideia?

Daniel era companheiro de longa data de Isabela. Também era estudante de administração e trabalhava como representante de uma grande indústria de cosméticos do país. Como via o crescimento ascendente do setor (Figura 1) e o interesse de sua esposa, não poderia dar outra resposta:

- Eu te dou todo apoio! Vá em frete e abra sua loja!

Figura 1 – Panorama do setor brasileiro de Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos



Fonte: ABIHPEC(2014)

Jully Esmalteria

A Jully Esmalteria abriu ainda no primeiro semestre de 2013 a partir de um investimento advindo do 13º salário recebido por Isabela e da venda de um terreno que a mesma tinha com seu marido. A loja buscava seguir o modelo de esmalteria que estava em alta no Brasil: lojas pequenas, bem decoradas, focadas em produtos para unhas, principalmente na venda de esmaltes. Como o faturamento vendendo apenas esmaltes era baixo, Isabela também implementou em sua loja produtos de maquiagem.

A loja (Figura 2) localizava-se num ponto estratégico, no bairro centro, próxima a principal praça da cidade de Juazeiro do Norte. O município de Juazeiro do Norte é localizado no interior do estado do Ceará e possui uma população aproximada de 276 mil habitantes e um PIB estimado em R\$ 17.725,62 mil (IBGE, 2018). É a terceira maior economia do estado e a principal cidade do interior. Devido a figura do Padre Cícero, é considerado um dos três maiores centros de religiosidade popular do Brasil. A intensa movimentação na cidade devido ao turismo religioso, localização estratégica e a disposição de um aeroporto, beneficia os diversos comércios locais.

Figura 2 – Primeira loja da Jully Esmalteria



Fonte: Acervo fotográfico da loja

Isabela enxergava condições propícias para empreender na cidade. No entanto, os primeiros resultados do negócio não a animavam. A empreendedora tinha previsto em seu plano de negócio um faturamento em torno de R\$14 mil reais. O faturamento real do primeiro mês de atividade da loja foi de R\$6 mil reais.

Já graduada em administração, Isabela era o tipo de empreendedora multiuso: fazia as compras da loja, controle de caixa, pagamentos e atendia os clientes com ajuda de uma funcionária. Como não sobrava dinheiro para organizar o marketing da empresa, ela divulgava os produtos através das mídias sociais, uma forma gratuita de desenvolver a comunicação com seu público.

Os meses seguintes não apresentaram melhorias. Havia dias que a loja fechava seu faturamento em R\$50 reais. Todo o dinheiro das vendas era usado para manter a loja em atividade. Não havia crédito para capital de giro. O único suporte que Isabela conseguiu com o banco foi a abertura da conta jurídica. Ainda assim não foi fácil, devido ao excesso de exigências impostas pela instituição financeira. As dificuldades iniciais do negócio fizeram Isabela pensar:

- Eu me arrependo de ter saído do meu emprego! Lá eu tinha um salário e aqui eu trabalho tanto e não recebo nenhum retorno!

Mesmo assim, ela perseverava. Contava com o apoio do marido e da família. O pai e o sogro de Isabela, vendo a vontade e o esforço dela em manter o negócio, emprestaram R\$ 4 mil reais para pagar as compras de estoque feitas num determinado mês.

Como investimento, Isabela resolveu juntamente com Daniel participar da *Beauty Fair* em setembro de 2013. A *Beauty Fair* acontece há 15 anos e é considerada uma das maiores feiras internacionais de beleza das Américas. A feira, realizada na cidade de São Paulo (SP), recebe anualmente mais de 182 mil profissionais, cerca de 500 expositores e mais de 2 mil marcas, movimentando R\$200 milhões de dólares em negócios ao longo do evento.

Na feira, o casal observou aspectos importantes do mercado. Primeiramente, notaram que o interior Ceará não era visto como um polo comercial forte no mercado de beleza. As

empresas tinham a visão que o interior era pobre e pequeno. Essa visão interferiu nos negócios realizados por Isabela e Daniel durante a feira. Eles não conseguiram crédito nem prazo por parte dos fornecedores, além de serem atendidos de forma indiferente. Com muito esforço fecharam pedidos com fornecedores da feira, fazendo pagamentos à vista.

Havia também preconceito em relação às empresas que carregavam o título de “esmalteria”. Eram vistas como empresas de faturamento muito pequeno, o que não trazia benefícios aos fornecedores. Esse fato fez com que Daniel sugerisse uma estratégia a Isabela:

- Você vê como o título de esmalteria interfere na visão da loja? Vamos mudar o nome Jully esmalteria para Jully Beleza e Makeup?

Isabela concordou que a mudança deveria ser feita. Com mais conhecimento do mercado e produtos de novas marcas na bagagem, o casal retornou a Juazeiro do Norte.

Dias de glória

A venda de novas marcas, encontradas apenas na loja de Isabela, começou a ser um diferencial no negócio. As vendas alavancaram no ano de 2013, com as compras de fim de ano. No mês de dezembro, pela primeira vez, a loja vendeu mil reais em um único dia.

No ano de 2014, Daniel decidiu sair do emprego e trabalhar com Isabela no empreendimento. Os direitos trabalhistas recebidos por ele foram investidos na loja no intuito de trazer outras marcas. No início daquele ano, a loja começou a bater a meta de vendas de 16 a 20 mil reais por mês.

Os fornecedores ficaram impressionados com o faturamento daquela pequena loja e perceberam que o interior do Ceará poderia ser um local próspero no mercado de cosméticos. Representantes daquelas marcas passaram a visitar aquela localidade. Isabela comentava:

- Achei um pouco injusto porque fomos atrás dos fornecedores em São Paulo e tínhamos que pagar os pedidos à vista e atender uma série de exigências. Quando eles viram o potencial no interior do estado, começaram a enviar representantes e abrir crédito a outras lojas.

Em contrapartida, os fornecedores tinham uma gratidão à Jully Beleza e Makeup por abrirem o mercado no interior. Eles pensavam que primeiramente teriam que disponibilizar o produto na loja Jully, para que as outras lojas da região o adquirissem. Assim, ofereciam benefícios especiais à loja.

Isabela buscava ter o controle e era conservadora nos investimentos feitos na loja. Daniel, por sua vez, tinha um instinto empreendedor mais voltado ao risco. Começou a promover vendas nos salões de beleza da região e fazer compras ousadas.

- Eu comprava 10 caixas de batom. Daniel uma vez assumiu as compras e fez um pedido de 100 caixas. As 100 foram vendidas rapidamente.

O crescimento da loja animava. Em 2015 inauguraram uma segunda loja na cidade do Crato, município vizinho a Juazeiro do Norte. No mesmo ano entraram no mercado concorrentes com uma proposta semelhante à Jully Beleza e Makeup. No entanto, a loja já era referência na região:

- Nós ficamos reconhecidos como a loja que toda mulher deve estar. A mulher que gostava de cuidar da beleza e que não comprava na Jully era questionada.

Jully Beleza e Makeup no shopping

Isabela e Daniel estavam empolgados com o sucesso da Jully Beleza e *Makeup*. Queriam crescer rapidamente para manter a loja como referência no mercado de cosméticos da região. Implementaram produtos capilares que ainda não tinham sido considerados no leque de produtos da loja. Começaram também a promover *workshops* de maquiagem para suas clientes. A página do instagram apresentava cerca de 30 mil seguidores. Foi em meio a esse sucesso que um convite inesperado surgiu:

- *Olá Isabela, eu sou a Sandra, responsável pela administração de lojas do Cariri Shopping. Estamos querendo incorporar uma loja de cosméticos e gostaria de saber se vocês têm interesse em trazer a Jully para o nosso shopping.*

O Cariri Shopping era o único *shopping* do interior do estado, possuindo 193 lojas, 5 lojas âncoras e atendendo a um fluxo de 7,5 milhões de pessoas por ano. Isabela sabia que ser proprietária de uma loja no *shopping* era algo grandioso e pensou inicialmente em agradecer e recusar o convite feito pela funcionária do *shopping*. Daniel, no entanto, tomou a frente e respondeu:

- *Claro que temos interesse! Quando podemos conversar?*

Ele entendia que se uma concorrente ocupasse a loja do *shopping* afetaria a visão de “referência” que a loja tinha adquirido perante seus clientes. Três meses depois a Jully Beleza e *Makeup* inaugurava sua loja no *shopping*. Não diferente das outras experiências, a construção da loja do *shopping* apresentou algumas dificuldades. Os empreendedores tinham previsto um orçamento para reforma da loja e no final gastaram o dobro do valor. Isabela tinha procurado um financiamento de R\$ 50 mil reais no banco para a estruturação da loja. Mais uma vez a instituição apresentou uma série de exigências para disponibilizar o financiamento e quando finalmente eles conseguiram aprová-lo, o banco entrou em greve.

Sem recursos de terceiros e a pressão do *shopping* para que a loja abrisse rapidamente, Isabela e Daniel tiveram que custear a reforma com recursos próprios. Eles previram também que precisariam de R\$ 100 mil em estoque para preencher a loja de produtos. Devido ao tamanho da loja, despenderam no final um total de R\$ 400 mil em estoque. Os 50 mil reais solicitados ao banco foram liberados três meses após a loja ter sido aberta, sendo utilizado para cobrir os gastos das compras realizadas.

Apesar dos altos custos, somente no dia da inauguração da loja (Figura 3) foram vendidos um total de R\$16 mil reais em produtos. Nos meses seguintes as vendas continuaram em ascensão. A loja foi uma das que mais vendeu na campanha de Black Friday daquele ano. Nunca a Jully Beleza e *Makeup* tinha comprado e vendido tanto. A loja, que antes tinha 2 funcionários, passou a ter 14 colaboradores. A empresa já seguia passos de “gente grande”. Seguindo o crescimento da empresa, problemas de proporções maiores começaram a aparecer.

Figura 3 – Jully Beleza e Makeup no Shopping da Cidade



Fonte: Acervo fotográfico da loja

Problemas de “gente grande”

A rotina de Isabela e Daniel era exaustiva. Começava por volta das 07h da manhã e terminava às 23h. Manter 3 lojas funcionando, com qualidade no atendimento, não era fácil. Em meio a correria, uma surpresa para o casal: Isabela estava grávida.

Luiz Guilherme nasceu em agosto de 2017. A chegada do primogênito mudou a rotina do casal. No ano de 2017 a empresa continuava saudável. A próxima meta do casal seria abrir mais uma loja, dessa vez em Barbalha, uma cidade cearense de 60 mil habitantes, localizada vizinha a Juazeiro do Norte. No final do ano 2017 e início de 2018, o mercado de consumo começou a declinar. As clientes estavam mais controladas nas compras. Isabela comentava:

- Antes quando chegava a coleção com batons em cinco cores diferentes, a cliente chegava aqui e levava as cinco. Hoje não está mais assim.

Nessa mesma época, dois problemas na família afetaram o casal. Luiz Guilherme passou por um problema de saúde que merecia uma atenção especial e o pai de Isabela foi diagnosticado com uma grave doença. Sem hesitar, Isabela e Daniel priorizaram a família e dedicaram-se aos cuidados do filho e do pai de Isabela. Decidiram nesse momento contratar um gerente para ajudar nas atividades da loja, visto que precisariam se afastar da rotina quase integralmente prestada ao empreendimento.

Alguns meses depois, Luiz Guilherme e o pai de Isabela se recuperaram dos problemas de saúde que tiveram. Isabela e Daniel voltaram a trabalhar efetivamente no negócio. Ao retornarem, se deparam com alguns problemas não reportados pelo gerente. Prejuízos com produtos vencidos, reclamações por parte das clientes em relação ao atendimento e uma queda de 40% nas vendas.

A loja do Crato também passava por dificuldades. O faturamento da loja cobria apenas as despesas. Os empreendedores tinham alugado um ponto comercial na cidade de Barbalha há dois meses e começaram a repensar sobre a abertura da nova loja, visto que o município era bem menor que o Crato. Se em Crato não estava havendo lucro, era provável que eles tivessem prejuízo na loja de Barbalha. Não obstante, em meio a esses problemas mais uma situação difícil estava por vir.

Isabela chegava em sua loja localizada no *shopping* quando recebeu uma correspondência oficial, com o título “*Referente a notificação do uso indevido da marca Jully*”. A carta tinha procedência do escritório jurídico de uma grande indústria de cosméticos chamada

Jully Cosmetics e solicitava que a empresa de Isabela mudasse de nome. Caso contrário, a empresa entraria com uma ação judicial contra a empresária.

Isabela ficou sem reação ao ler a carta. De fato, estava ciente que compartilhava do mesmo nome da empresa que a notificou, vendendo inclusive produtos da marca. Tratava-se de uma triste coincidência. Quando Isabela criou a Jully Beleza e *Makeup* colocou esse nome em homenagem a sua cachorrinha que acabara de falecer.

A Jully Comestics, por sua vez, tinha surgido em 2011. Atuavam na produção de cosméticos veganos, focados principalmente no público de mulheres com cabelos cacheados. Com o tempo, cresceram de forma ascendente e abriram lojas próprias. A empresa tornou-se uma rede com um grande *market share* no mercado de cosméticos do Brasil. A Jully Comestics reclamava da confusão do nome da empresa com o nome da pequena loja sediada na cidade de Juazeiro do Norte. Os clientes muitas vezes marcavam o perfil do instagram da loja de Isabela, achando que era a Jully Comestics. Ao pesquisar na web pelo termo “Jully Cométicos”, a loja de Isabela era a primeira que aparecia. Essa confusão incomodava a empresa.

Isabela não sabia o que fazer. Entendia que não tinha força nem capacidade para brigar com uma empresa daquele tamanho. Mudar o nome da marca também lhe traria prejuízos. A marca já era consolidada na região. A empreendedora tinha acabado de encomendar um lote de sacolas com o nome da empresa e estava esperando receber os novos fardamentos dos funcionários com a mesma identificação.

Juntamente com Daniel, Isabela deveria responder a notificação no prazo de 10 dias. Além disso, preocupava-se com o andamento da loja do Crato e com a possível abertura da loja na cidade de Barbalha. Tudo que estava acontecendo interferia fortemente na estratégia de crescimento da empresa. Eram problemas que os empreendedores não podiam demorar para agir. O mercado muda a todo instante e, naquele momento, Isabela e Daniel viram seu negócio entrar em cheque.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de Ensino

Promover reflexões acerca das dificuldades encontradas pelos empreendedores no processo de crescimento do negócio e promover um debate acerca das possíveis estratégias para contornar tais dificuldades e impulsionar o negócio.

Fonte e Métodos de Coleta

Os dados para construção do caso foram coletados a partir de uma entrevista não-estruturada, realizada com os fundadores da empresa em questão. A escolha do método esteve relacionada à possibilidade de adquirir maiores detalhes das situações vivenciadas pelos empreendedores na idealização e desenvolvimento do negócio. A entrevista aconteceu no mês de setembro de 2019, sendo gravada com a permissão dos entrevistados e apresentou uma duração total de 73 minutos. Toda a entrevista foi transcrita para posterior elaboração do caso. Os empreendedores também forneceram fotos que foram utilizadas para ilustrar as situações descritas.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso está integrado ao desenvolvimento de competência e habilidades relacionadas à formação empreendedora e na prática da gestão organizacional, a saber:

- Compreensão das nuances do gerenciamento organizacional como um todo, bem como, sobre suas especificidades;
- Entender o que é uma organização, suas áreas e suas interseções bem como as interfaces com o ambiente micro e macro;
- Lidar com gerenciamento de atividades e processos nas organizações;
- Analisar o ambiente interno e externo as organizações e sua influência na organização;
- Tomar decisões relativas ao trabalho nas organizações;
- Relacionar-se com pessoas no contexto organizacional.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso pode ser utilizado para disciplinas de curso técnicos e graduação em Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e outros cursos correlatos de gestão. Orienta-se a aplicação do caso para discussão nas disciplinas a seguir: Empreendedorismo, Desenvolvimento de empresas, Jogos Empresariais, Teorias da Administração, Estratégia empresarial, Processo administrativo e Gestão Financeira.

Possível organização da aula para uso do caso

1 – Preparação

Para realização da atividade, sugere-se que o professor disponibilize o caso com no mínimo duas semanas de antecedência da discussão em sala de aula. Da mesma forma, o professor deve disponibilizar aos alunos os artigos para leitura que servirão de embasamento teórico para resolução do caso. Como bibliografia, recomenda-se o uso das seguintes referências:

- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- Machado, H. P. V. (2018). Crescimento de Empresas na Perspectiva de Pequenos Empreendedores de Base Tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 817-840.

2- Aplicação do Caso

2.1 – Tema da Aula

Crescimento de pequenas empresas

2.2 – Duração da aula

140 minutos

2.3 – Início

Consiste na parte inicial da aula (20 min), momento em que o(a) professor(a) dá boas-vindas aos alunos e faz uma breve apresentação do caso, contando a narrativa abordada.

2.4 – Organização da sala de aula

O próximo passo para a aplicação do caso é a divisão da turma em grupo de 3 a 5 membros. Após a divisão em grupos, o professor deve comunicar que os grupos receberão questões acerca do caso, que deverão ser respondidas por escrito e debatidas em seguida. Para essa atividade, os alunos terão o tempo total de 1 hora.

2.5 – Questões para discussão do caso

Sugere-se as seguintes questões para discussão do caso e da literatura proposta:

- a) No processo de origem e crescimento da *Jully Beleza* e *Makeup*, que aspectos podem ser identificados como uma abordagem de *causation* e *effectuation*. Qual abordagem é predominante? Exemplifique sua resposta indicando recortes do caso.
- b) Quais as principais dificuldades encontradas no crescimento da *Jully Beleza* e *Makeup*? Qual a atitude dos empreendedores diante dessas dificuldades? Que atitudes diferentes você tomaria perante as dificuldades encontradas no processo de crescimento?
- c) O que os empreendedores devem fazer diante da solicitação de mudança de nome recebida pela empresa da indústria de cosméticos? Como esse fato afeta o crescimento da empresa?

2.6 – Discussão do caso

Terminado o tempo para resolução do caso, os alunos deverão posicionar as cadeiras em formato de círculo para debate das questões respondidas. Neste momento, o papel do professor é estimular a discussão e participação de todos os alunos, que deverão estar com as respostas das questões em mãos. Sugere-se que cada questão seja discutida em cerca de 12 minutos. O tempo estimado para essa etapa é 40 minutos.

2.8 – Encerramento

Nesta última etapa, o professor deve utilizar este momento para comentários, retomando a discussão, fazendo um apanhado da aula, elencando os pontos principais e relacionando a discussão com a teoria estudada. Da mesma forma, sugere-se que o professor solicite um feedback dos alunos sobre a atividade realizada. Para esta atividade é estimado um tempo de 20 minutos.

2.9 – Avaliação

Optando pelo uso do caso como um processo avaliativo, sugere-se que o professor estabeleça escores, individuais ou em grupo, considerando critérios tais quais:

- Entrega por escrito das questões propostas;
- Participação nas discussões sobre o caso;
- Relevância e associação das respostas e argumentos com a teoria estudada;
- Coerência das respostas com a realidade do caso;
- Qualidade dos argumentos e respostas apresentados.

Análise do caso e discussão teórica

O caso da Jully Beleza e *Makeup* mostra um aparato das dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros na concepção e crescimento de seus negócios. Inicialmente, torna-se interessante observar a forma como o negócio foi idealizado e implementado. A elaboração de um plano de negócio e o uso de ferramentas de planejamento e controle pela empreendedora, assim como seu perfil conservador, denotam que, na origem do negócio, os aspectos causais são predominantes.

Sarasvathy (2001) conceitua as abordagens de *causation* e *effectuation* como duas formas distintas de direcionar os processos de uma organização. A autora define os processos de *causation* como aqueles que têm um efeito específico, conforme determinado, e se concentram na seleção entre os meios para criar os efeitos. Os processos de *effectuation*, por sua vez, tomam um conjunto de meios conforme determinado e concentram-se na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios.

Como Sarasvathy (2001) destaca, os processos de *causation* e *effectuation* não são excludentes, podendo acontecer de forma integrada no negócio em diferentes contextos. Dessa forma, embora o perfil empreendedor de Isabela na formação do negócio ressalte aspectos da abordagem *causation*, as características de Daniel, seu esposo, frente aos riscos e oportunidades apresentados ao longo da história, evidenciam a presença da abordagem *effectual*. O quadro 1, desenvolvido por Fisher (2012), destaca as diferenças de comportamento entre uma abordagem *causation* e uma abordagem *effectuation*.

Quadro 1 – Comportamentos subjacentes a teorias de empreendedorismo

ABORDAGEM	COMPORTAMENTO
<p>CAUSATION</p> <p>Os processos de <i>causation</i> têm um efeito específico, conforme determinado, e se concentram na seleção entre os meios para criar esse efeito</p>	<p><i>Causation</i> (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa: <i>Reúne informações sobre as necessidades do cliente para identificar uma lacuna</i> <i>Analisa tendências tecnológicas</i> • Identifica e avalia oportunidades de longo prazo no desenvolvimento da empresa: <i>Mapeia (escreve e discute) cenários para o futuro da empresa</i> <i>Cria e compara projeções financeiras para o crescimento da empresa</i> • Calcula os retornos de várias oportunidades: <i>Realiza análise do valor líquido ou probabilidade para escolher entre várias alternativas</i> • Desenvolve um plano de negócios: <i>Produz um documento escrito do plano de negócios</i> <i>Apresenta um plano de negócios para o público externo</i> • Organiza e implementa processos de controle: <i>Estabelece uma estrutura de relatórios internos (contas de gerenciamento e relatórios)</i> <i>Projeta e implementa uma estrutura organizacional clara</i> • Coleta e analisa informações sobre tamanho e crescimento do mercado: <i>Reúne dados sobre o mercado</i> <i>Entrevista clientes em potencial</i> • Coleta informações sobre concorrentes e analisa suas ofertas: <i>Reúne dados sobre concorrentes</i> <i>Analisa dados sobre concorrentes</i> <i>Usa dados sobre concorrentes como uma entrada nas principais decisões</i> • Expressa uma visão e / ou objetivos para o empreendimento: <i>Articula uma visão ou objetivo</i> <i>Realiza sessões estratégicas nas quais as metas são discutidas</i> • Desenvolve um plano de projeto para desenvolver o produto e / ou serviços: <i>Produz um plano de projeto</i> <i>Monitora o desenvolvimento do produto e do mercado em relação ao plano do projeto</i> • Elabora um plano de marketing para levar os produtos / serviços ao mercado: <i>Produz um plano de marketing</i> <i>Implementa e monitora as atividades de marketing de acordo com um plano de marketing</i>
<p>EFFECTUATION</p> <p>A <i>effectuation</i> é um processo no qual um conjunto de meios é tomado conforme determinado, e o empreendedor se concentra na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto de meios.</p>	<p><i>Effectuation</i> (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001)</p> <p>Itens pertencentes ao constructo de efetivação carregado em quatro fatores:</p> <p><u>Experimentação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve várias variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial: <i>Criação de vários protótipos de produtos diferentes</i> <i>Fornecendo serviços diferentes no processo de encontrar uma oferta</i> • Experiências com diferentes maneiras de vender e / ou entregar um produto ou serviço: <i>Uso de diferentes canais de distribuição</i> <i>Uso de diferentes modelos de receita</i> • Altera o produto/serviço substancialmente à medida que o empreendimento se desenvolve <p><u>Perda acessível</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribui apenas quantidades limitadas de recursos ao empreendimento por vez: <i>Procura maneiras de fazer as coisas de maneira barata</i> • Limita os recursos comprometidos com o empreendimento no que pode ser perdido: <i>Desenvolve produto ou serviço usando apenas recursos pessoais</i> <p><u>Flexibilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a oportunidades não planejadas conforme elas surgem: <i>Altera rapidamente o modelo de oferta/receita à medida que novas oportunidades surgem</i> • Adapta o que eles estão fazendo aos recursos disponíveis: <i>Concentra-se no que está prontamente disponível ao decidir sobre um curso de ação</i> • Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade: <i>Rejeita conscientemente os cursos de ação que os prenderão</i> <p><u>Pré-compromissos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assina acordos com clientes, fornecedores e outras organizações: <i>Negocia com outras partes antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido</i>

Fonte: Adaptado de Fisher (2012)

Evidenciando as duas formas de abordagem empreendedora no caso relatado, a discussão prossegue concentrando-se no tópico do crescimento do negócio. Embora a temática de crescimento de negócio tenha sido explorada de forma limitada na literatura de empreendedorismo, vários estudos denotam importantes descobertas que ajuda a compreender o processo de crescimento de pequenas empresas.

O crescimento de uma empresa pode ser entendido como mudanças de tamanho em um determinado período de tempo (Doobs & Hamilton, 2007). O crescimento pode ser medido de diversas formas, como por exemplo a partir do número de empregados, faturamento, crescimento dos ativos, crescimento do aumento do valor da empresa e desenvolvimento interno (Machado, 2018).

Doobs e Hamilton (2007) identificaram seis abordagens teóricas no estudo do crescimento de pequenas empresas: abordagem estocástica; descritiva; evolucionária; baseada em recursos; aprendizagem e determinística. De acordo com os modelos estocásticos de crescimento, há um grande número de fatores que afetam o crescimento ou declínio de uma empresa, tais como a qualidade de sua gestão, dos gostos de seus clientes, das políticas governamentais e de uma série de outras forças que, individualmente, é responsável apenas por uma pequena parte do crescimento do negócio. A abordagem descritiva se preocupa com a forma como uma pequena empresa se adapta internamente para continuar seu crescimento. O modelo evolutivo indica que o crescimento de uma empresa ao longo de um período de tempo depende da interação de várias forças internas e externas.

Na abordagem baseada em recursos, o crescimento da empresa depende dos recursos gerenciais disponíveis ao longo do tempo para planejar, gerenciar o crescimento e manter as atividades atuais da empresa. Na perspectiva da aprendizagem o recurso crítico determinístico é o conhecimento gerado pelos gestores da empresa, o que possibilita a evolução subsequente do negócio. Por fim, na abordagem determinística, o objetivo é identificar um conjunto estável de variáveis explicativas, relacionadas às pessoas, à empresa e ao ambiente da indústria, que podem explicar uma proporção importante da variação observada nas taxas de crescimento dos negócios, focando dessa forma na causa do crescimento e não na forma como uma empresa se adapta para acomodar o crescimento.

As abordagens elencadas por Doobs e Hamilton (2007), sugerem que o crescimento de um negócio pode ser observado a partir de diferentes perspectivas. No caso da *Jully Beleza e Makeup*, o crescimento da empresa pode ser melhor explorado sob a óptica da abordagem baseada em recursos. As restrições de recursos financeiros para o desenvolvimento da empresa são contornadas através da iniciativa dos empreendedores seja aceitando a ajuda financeira dos pais, no início do empreendimento, ou na administração de recursos próprios para prover a inauguração de novas lojas.

Recortes do caso, tais quais o uso das redes sociais como uma forma barata de divulgação e a negociação e pagamento à vista de fornecedores para trazer marcas novas à loja, mostram que os empreendedores recorreram a recursos estratégicos visando objetivamente o crescimento da empresa.

Vários são os fatores que podem interferir positivamente ou negativamente no crescimento de um negócio. Morrison, Breen e Ali (2003) relacionaram uma série de aspectos que impulsionam ou inibem o crescimento de um negócio dentro de três dimensões: intenção, habilidade e oportunidade. Em relação à intenção, características pessoais, valores e crenças dos empreendedores ajudam a impulsionar o crescimento do negócio, enquanto a falta de ambição e visão, protecionismo e posição madura no ciclo de vida, são aspectos que inibem o crescimento. No caso relatado, a posição conservadora adotada por Isabela pode ser identificada como um fator inibidor do crescimento, enquanto a visão e ambição de Daniel, pode ser identificado como um fator favorável à expansão da *Jully Beleza e Makeup*.

Na dimensão da habilidade, o nível educacional, conhecimento de diferentes áreas de negócios, a percepção real dos proprietários e o aprendizado proativo em redes sociais e informais, são fatores favoráveis. Como fatores ameaçadores nessa dimensão, pode-se citar as competências gerenciais restritas, uma base estreita de habilidades, expansão física ou limitações de produção, e uma estrutura organizacional que resulta em falta de tempo e recursos. Se tratando do caso apresentado, o fato dos dois empreendedores terem experiência profissional e serem graduados em administração, são pontos que favorecem ao crescimento da empresa.

Por fim, na dimensão oportunidade, os fatores pró-crescimentos são as condições de mercado, acesso ao financiamento, regulamentação do setor público e mercado de trabalho. Como fatores inibidores, pode-se destacar a posição de poder fraca no setor, a alta dependência de externalidades, condições econômicas e financeiras adversas, e uma abordagem insuficiente do governo local para o desenvolvimento de negócios. No caso da *Jully Beleza* e *Makeup*, as restrições de acesso a capital pelos bancos e acesso a novas marcas por parte dos fornecedores, são fatores que dificultaram o crescimento da empresa. Em contrapartida, o posicionamento adquirido pela empresa na região e a oportunidade de abrir uma loja no *shopping*, são enxergados como fatores que favoreceram o crescimento da organização.

No que tange ao acesso a recursos financeiros, este se apresenta, ao longo da história, como o principal empecilho para o crescimento da *Jully Beleza* e *Makeup*, visto que o acesso a financiamentos era dificultado pelos bancos. O crescimento da empresa é dado em sua maior parte por capital próprio. Essa realidade reflete um fato comum das empresas. A falta de acesso ao crédito é um dos maiores entraves para o crescimento de empresas que iniciam pequenas. No Brasil essa situação é ainda mais agravante.

Segundo um estudo realizado pela FIESP (2017), apenas 6 bancos são responsáveis por 81% dos empréstimos concedidos a micro e pequenas empresas. Entre as razões para não se conseguir o financiamento estão: excesso de exigência de documentos, falta de garantias ou necessidade de garantias muito elevadas, redução do limite de financiamento e taxa de juros muito elevadas. No caso relatado, Isabela retrata as burocracias e falta de apoio dos bancos. Quando a empresária consegue o financiamento de 50 mil reais (30% do que necessitava para a reforma da loja do *shopping*), este é adiado devido à greve bancária.

Estudos mostram que os pequenos empreendedores recorrem a estratégias para driblar as dificuldades de crédito para impulsionar o crescimento do negócio. Entre essas estratégias está o franqueamento da empresa. O sistema de *franchising* seria uma opção de crescimento dada uma escassez de recursos, não só financeiros, mas também de funcionários, gerencial e mesmo informacional sobre o conhecimento dos mercados e locais de operação (Resende Melo, Borini & Cunha, 2014). Franquear torna-se uma estratégia para adquirir capital de terceiros, assim como reduzir tempo e esforço para identificar e adentrar outros mercados (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

Uma opção de crescimento da *Jully Beleza* e *Makeup* seria fraquear a empresa?

Essa é uma alternativa para promover a expansão da empresa de forma rápida e sem a necessidade de um alto investimento a partir capital próprio ou da dependência do financiamento de bancos. No entanto, antes de fraquear uma empresa, a mesma deve estar estruturada e se mostrar rentável. Os problemas peculiares envolvendo o nome da marca da empresa e o baixo faturamento da loja localizada na cidade do Crato, devem ser solucionados antes de implementar qualquer outra estratégia de crescimento.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC (2014). Panorama do setor da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of management*, 30(6), 907-931.
- de Resende Melo, P. L., Borini, F. M., & da Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- FIESP (2017). Pesquisa de acesso ao crédito do BNDES.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.
- Machado, H. P. V. (2018). Crescimento de Empresas na Perspectiva de Pequenos Empreendedores de Base Tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 817-840.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of small business management*, 41(4), 417-425.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.