

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KAREN PRISCILA DOS SANTOS

Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de micro e pequenos negócios no setor de vestuário
que superaram as fases iniciais

Mariana

2017

Karen Priscila dos Santos

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS NO SETOR DE VESTUÁRIO QUE SUPERARAM AS FASES INICIAIS

Artigo apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito
necessário para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana

2017

S237c Santos, Karen Priscila dos

Ciclo de Vida Organizacional [recurso eletrônico]
: um estudo de micro e pequenos negócios no setor
de vestuário que superaram as fases iniciais / Karen
Priscila dos Santos.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais
Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas
- DECAD/ICSA/UFOP

1. Pequenas e médias empresas - Administração - Teses.
2. MEM. 3. Empreendedorismo - Teses. 4. Monografia.
I.Ceribeli, Harrison Bachion. II.Universidade Federal
de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
- Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.212

: 15

: 1418916



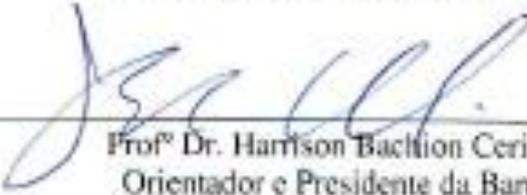
FICHA DE APROVAÇÃO

KAREN PRISCILA DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof^o Dr. Harrison Bachtion Ceribeli

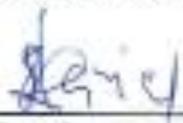
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof^o Dr. Harrison Bachtion Ceribeli
Orientador e Presidente da Banca



Professora Ma. Karla Luisa Costa e Costa
Membro Avaliador



Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier
Membro Avaliador

Mariana, 16 de agosto de 2017.

*A Deus, por me dar tudo o que eu precisava para
cumprir esta etapa da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar esses momentos de grande experiência de vida conquistados com a graduação.

Aos meus pais por todo apoio em todos estes anos; por acreditarem no meu potencial e me auxiliarem em minha conquista.

Ao meu orientador Dr. Harrison, por toda a paciência, esforço, dedicação, apoio e profissionalismo demonstrado nesta caminhada.

À Universidade Federal de Ouro Preto por me proporcionar um conhecimento qualificado.

Aos meus professores, pelo aprendizado.

A todos os meus amigos que caminharam junto comigo nesta jornada, me incentivando e apoiando em tudo.

“E a gente vai entendendo que tudo na vida são ciclos. Tudo se transforma. Inicia, finaliza, reinicia. Se transforma de novo, no novo.”

Rita Burgos

RESUMO

Dada a quantidade de estudos presentes no âmbito acadêmico voltados para as causas da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas e o número significativo de empreendimentos que encerram suas atividades até o segundo ano de existência, o presente artigo teve como objetivo analisar as características de micro e pequenas empresas que sobreviveram aos anos iniciais de sua existência e foram capazes de se consolidarem no mercado. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, que permite estabelecer uma análise comparativa entre os objetos estudados, buscando similaridades e diferenças. A partir dos dados coletados, evidenciou-se a busca pela diferenciação em relação aos concorrentes, assim como a preocupação com a aquisição de *know-how* para levar o negócio adiante. Esta pesquisa contribui para o meio acadêmico, pois tem o potencial de incentivar uma linha de estudos que, ao invés de investigar a *causa mortis* das MPEs, contribua para a disseminação de práticas empresariais que lograram êxito no mercado. Quanto ao meio gerencial, esta investigação descortina certos aspectos que caracterizam MPEs que se mantiveram perenes ao longo do tempo, superando, principalmente, os obstáculos iniciais que são responsáveis pelo fechamento de muitos pequenos negócios no país. Assim, espera-se que empreendedores brasileiros encontrem, nos resultados aqui descritos, práticas bem sucedidas que os auxiliem na gestão de seus micro e pequenos empreendimentos.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Ciclo de Vida Organizacional, Empreendedorismo.

ABSTRACT

Given the amount of studies in the academic field related to the causes of Micro e Small Businesses (MSBs) mortality, and the significant number of enterprises ending their activities until their second year, the present article aims to analyze characteristics of micro e small businesses that survived their first years and consolidated their position in marketplace. The research methodology used was the multiple case study, which allows to establish a comparative analysis between the studied objects, searching for similarities and differences. The collected data showed the search for differentiation in relation to competing companies, as well as know-how acquisition concerns to take business forward. This research contributes to the academic environment as it has the potential to encourage series of studies that, instead of analyzing the *causa mortis* of MSBs, they should contribute on successful business practices. With respect to management, this investigation reveals certain aspects which describes MSBs that enduring over time, especially those that overcame initial barriers responsible for the clousure of many small business in the country. Therefore, we expect that brazilian entrepreneurs find, in the results described here, successful practices to help them in the management of their micro and small enterprises.

Keywords: Micro e Small Businesses; Organizational Lifespan; Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Empreendedorismo	9
2.2 Micro e pequenas empresas no Brasil.....	10
2.3 Ciclo de vida das empresas	13
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	19
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	20
4.1 Empresa A.....	20
4.2 Empresa B	22
4.3 Empresa C.....	23
4.4 Empresa D.....	25
4.5 Empresa E	26
4.6 Análise comparativa dos casos	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	36

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) tem participação expressiva na economia brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), representam 99% do total de empresas em atividade e 20% do PIB nacional, respondendo por quase 52% das vagas de trabalho no setor privado (SEBRAE, 2015).

Entretanto, o que se observa é que o nível de mortalidade das MPEs em seus anos iniciais de existência é bastante elevado no Brasil. Quase um quinto dos micro e pequenos negócios brasileiros não sobrevivem aos primeiros dois anos de existência, sendo que tal grupo aumenta substancialmente considerando-se os cinco anos introdutórios (PORTAL BRASIL, 2012). Obviamente, para que se obtenha um saldo tão negativo, contribuem diversos fatores, que precisam ser conhecidos e compreendidos.

Além disso, é necessário estudar as MPEs que conseguiram superar as fases iniciais de seu ciclo de vida, com o intuito de mapear as técnicas e processos utilizados pelos empreendedores que conseguiram desenvolver um negócio que se mostrou bem sucedido ao longo do tempo, visando disseminar esse conhecimento e diminuir o alto índice de mortalidade deste segmento tão importante para a economia nacional.

Neste sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar as características de micro e pequenas empresas que sobreviveram aos anos iniciais de sua existência e foram capazes de se consolidarem no mercado. Especificamente, foram estudadas MPEs que passaram, de forma bem sucedida, pelos primeiros cinco anos de seu ciclo de vida, considerados os mais arriscados pelo SEBRAE (2014). A pesquisa limitou-se ao setor de vestuário, que abriga muitos pequenos negócios, e à cidade de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais.

Esta pesquisa mostra-se importante principalmente pelo contraste que apresenta em relação a outros estudos focados nas MPEs no Brasil, à medida que grande parte das investigações que abordam este tema foca nas causas da mortalidade, enquanto a proposta aqui é levantar características que possam explicar a continuidade do negócio.

Sendo assim, é possível contribuir academicamente, à medida que se propõe uma linha de investigação diversa daquela normalmente adotada. Além disso, destaca-se a possibilidade de contribuir com empreendedores que já possuem ou almejam abrir um micro ou pequeno negócio, apresentando caminhos seguidos por empresários que conseguiram lograr sucesso neste mesmo segmento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

A palavra "empreendedor" é de origem francesa (*entrepreneur*) e significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). Para Fillion (1999), essa palavra distingue o empreendedor do proprietário de pequenos negócios, no sentido de que muitas pessoas são empreendedoras sem necessariamente terem criado seu próprio negócio; já outros são proprietários de pequenos negócios que apenas adquiriram estes e não apresentam características essenciais de empreendedor. Neste sentido, o empreendedor é o indivíduo que inova e a inovação se apresenta como instrumento que qualifica/caracteriza o espírito empreendedor (CAROLIS; SAPARITO, 2006; DRUCKER, 2003).

De acordo com Hisrich e Peters (1986), o termo empreendedor é utilizado de diversas formas, tais como: alguém dinâmico que corre riscos de forma criteriosa e moderada (MCCLELLAND, 1961); aquele que potencializa oportunidades (DRUCKER, 1964); que vai à frente do negócio, organiza meios sociais e econômicos para atuação da empresa, e aceita os riscos de fracassar (SHAPERO, 1975); que age dentro de uma organização já consolidada, alavancando ideias (PINCHOT, 1989).

Para Vicenzi e Bulgacov (2013), no processo de empreender, as características pessoais dos agentes empreendedores têm papel de destaque no rumo do negócio, e incluem a habilidade de assumir riscos, alta taxa de criatividade, inovação, autonomia, desejo de independência, know-how, coragem, motivação constante, entre outras.

Ainda segundo Vicenzi e Bulgacov (2013), além dos fatores de personalidade, a faixa etária é um fator a ser considerado para caracterizar o empreendedor, prevalecendo o intervalo entre 25 a 34 anos. Uma característica marcante do exercício do empreendedorismo é que muitos empreendedores conseguem, de fato, o sucesso profissional somente em seu segundo negócio, o que evidencia a importância de o empreendedor reconhecer suas limitações e aprender com os erros cometidos anteriormente (DORNELAS, 2001), que muitas vezes resultam do fato de que a maioria dos microempreendedores não compreende o real conceito de negócio e então exerce sua função sem planejar de forma concreta seus passos, atuando empiricamente (BHIDE, 2001; ANSOFF, 1991). De forma complementar, Takahashi et al. (2006) concluíram que os empreendedores são menos predispostos ao risco e adotam posturas mais conservadoras ao gerirem seu negócio.

No entanto, na visão de Gartner (1988), os traços pessoais anteriormente mencionados tratam-se apenas de uma parte do processo empreendedor, pois a empresa bem-sucedida passa por fases complexas e sofre a influência de inúmeros fatores em sua gestão.

Já o conceito de empreendedorismo, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), remete ao processo de se criar algo diferente e com valor, no qual o empreendedor dedica tempo e esforço, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebe as recompensas advindas da satisfação no âmbito econômico e pessoal.

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve aspectos que vão além do aumento de produção e de renda *per capita*, à medida que inicia e estrutura mudanças nos negócios e na sociedade, tornando, desta forma, a riqueza mais acessível aos diferentes agentes (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2009), que apresenta os resultados do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social em quase 100 países, incluindo o Brasil, a atividade de empreender traz inovação e riqueza à sociedade.

O aumento do número de desempregados e os programas de demissão voluntária fomentaram o interesse na criação de novos negócios e, com isso, o empreendedorismo ganhou ainda mais destaque no cenário econômico. Alguns programas voltados à capacitação do empreendedor podem ser citados: EMPRETEC (Empreendimento Tecnológico); Jovem Empreendedor do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); Brasil Empreendedor do Governo Federal, etc. Este apoio pode ser observado também no movimento de criação de incubadoras de empresas no Brasil, a fim de estimular o jovem a empreender (DORNELAS, 2001).

2.2 Micro e pequenas empresas no Brasil

Uma vez que foi explanado acerca do exercício de empreender e características dos empreendedores, é importante abordar o contexto peculiar das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. De acordo com Souza e Mazzali (2008), a definição de Micro e Pequena Empresa varia de país para país e conforme os objetivos das políticas de apoio e promoção a estes negócios. Para esses mesmos autores, os critérios de classificação têm sempre certo grau de arbitrariedade, em grande medida, ligados aos seus propósitos.

Segundo Neto e Teixeira (2011), não há unanimidade na definição a respeito do porte das MPEs no Brasil, utilizando-se dois critérios distintos: o número de funcionários e o valor

da receita bruta anual. Com a aprovação do Estatuto Nacional da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte, também conhecida com Lei Geral, passou-se a utilizar o critério da receita bruta anual. O Quadro 01 sintetiza os critérios adotados para o enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Quadro 1 – Critérios para classificação de MPE no Brasil.

Instituição Porte	Atividade Econômica	
	Indústria	Comércio/Serviços
IBGE e MTE	Número de pessoas ocupadas	
Micro	0 a 19	0 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
SEBRAE (2015)	Receita Bruta Anual	
Micro	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00	
Pequena	Maior que R\$ 360.000,00 e menor ou igual a 3,6 milhões	
BNDES e BNB	Receita Bruta Anual	
Micro	Menor ou igual a R\$ 360.000,00	
Pequena	Maior que R\$ 360.000,00 e menor ou igual a 3,6 milhões	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o SEBRAE (2014), a classificação que utiliza como critério o número de empregados é comumente utilizada pelas instituições financeiras; nesta classificação, microempresa é aquela que tem até dezenove empregados no segmento industrial e, no segmento de comércio/serviço, até nove empregados. Já pequena empresa, na indústria, é definida como aquela que tem de vinte a noventa e nove empregados e, no comércio/serviço, de dez a quarenta e nove empregados.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2015), as micro e pequenas empresas respondem por quase 52% das vagas de trabalho no setor privado. Ainda segundo essa mesma pesquisa, a Região Sudeste concentra 50,9% das MPE no Brasil, a Sul, 22,3% e a Região Nordeste, 15,8%; o menor número de MPEs encontra-se nas Regiões Centro-Oeste (7,5%) e Norte (3,6%); os Estados de São Paulo (30,5%), Minas Gerais (11,1%), Rio Grande do Sul (9,1%) e Paraná (7,8%) destacam-se em termos de número de MPEs.

Segundo Nascimento *et al.* (2013), apesar da importância das MPEs para a economia e para o desenvolvimento regional, é possível verificar altos índices de mortalidade precoce, que podem ser explicados por vários fatores.

Lunardi *et al.* (2006), por exemplo, citam que o ambiente de atuação das MPEs caracteriza-se pelo alto nível de incerteza, sendo influenciado por mudanças extremamente rápidas, o que torna o gerenciamento mais complexo quando as empresas não possuem uma visão estratégica do negócio.

Por sua vez, Chiavenato (2008) delinea algumas dificuldades que as MPEs enfrentam no país, bem como causas de mortalidade das mesmas:

- Inexperiência: incompetência do empreendedor; falta de experiência de campo; falta de experiência profissional; experiência desequilibrada.
- Fatores Econômicos: lucros insuficientes; juros elevados; perda de mercado; mercado consumidor restrito; nenhuma viabilidade futura.
- Vendas Insuficientes: fraca competitividade; recessão econômica; vendas insuficientes; dificuldade de estoque.
- Despesas excessivas: dívidas e cargas demasiadas; despesas operacionais.
- Outras causas: negligência; capital insuficiente; fraudes; ativos insuficientes.

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2014), a falta de planejamento prévio, a ausência de gestão financeira, o comportamento do empreendedor, a falta de lucro ou capital, a falta de clientes, além de problemas envolvendo planejamento e administração, são as principais causas da mortalidade das MPEs no Brasil.

Liu (2009) argumenta que os problemas ligados à carência de estímulos à política de importação, elevadas taxas de juros e altas taxas de tributação são fatores que contribuem para o precoce fechamento de MPEs.

Além disso, limitações na concessão de crédito para a manutenção ou expansão da atividade empresarial empreendedora também se configuram como causas do prematuro encerramento das atividades das MPEs no país. O processo de concessão de crédito no Brasil, além de contar com uma série de restrições, envolve excesso de burocracia e elevadas taxas de juros (BONACIN; CUNHA; CORRÊA, 2009). Sendo assim, Greco *et al.* (2011) ressaltam a importância da criação de linhas de crédito específicas para estimular o empreendedorismo.

Em consequência de todos os fatores apontados, somados à crise econômica que se instalou no Brasil nos últimos anos, em dezembro de 2015, a quantidade de MPEs brasileiras fechadas quadruplicou, se comparada ao mesmo período de 2014, totalizando 581.040 (SEBRAE, 2014), evidenciando a importância das pesquisas voltadas para este segmento de empresas, principalmente nos primeiros anos de sua existência, quando a taxa de mortalidade tende a ser mais elevada (SEBRAE, 2015).

2.3 Ciclo de vida das empresas

Depois de abordar o contexto que envolve as MPEs e principais causas de sua mortalidade no Brasil, apresenta-se uma discussão acerca do ciclo de vida das organizações. Eckert *et al.* (2001) afirmam que as empresas, desde a sua criação, enfrentam mudanças e é isso que geralmente as faz evoluir. Ainda segundo o mesmo autor, para que o empreendedor obtenha sucesso em seu empreendimento, é necessário que sobreviva a todas as várias fases do ciclo de vida.

Foram abordados cinco modelos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO): Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Scott e Bruce (1987); Adizes (1999); e, por fim, o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

O modelo de Greiner (1972) é composto por cinco fases e considera cinco dimensões: idade da organização; tamanho da organização; estágios de evolução; estágios de revolução e taxa de crescimento da indústria.

A primeira fase (criatividade) caracteriza-se pelo nascimento da organização, criação do produto e identificação do nicho de mercado, longas jornadas de trabalho, comunicação informal, busca pelo aumento de vendas e produção, e concentração das funções gerenciais nos proprietários; tem fim quando ocorre uma crise de liderança devido à sobrecarga dos proprietários e, a partir daí, são implantadas novas técnicas de gestão (GREINER, 1972).

A segunda fase (direção) é caracterizada pela liderança eficaz e pela divisão da estrutura das operações por áreas; tem fim a partir de uma crise de autonomia que ocorre devido à autoridade limitada dos colaboradores, que faz com que haja maior delegação de poder e descentralização (GREINER, 1972).

Na terceira fase (delegação), começa a haver maior delegação de poder e se aperfeiçoa a comunicação entre gerência e proprietário. Tem fim quando ocorre uma crise de controle, devido à descentralização, e são necessárias novas técnicas para coordenar a delegação de autoridade (GREINER, 1972).

Na quarta fase (coordenação), implantam-se sistemas de gerenciamento e ocorre a crise da burocracia, devido à existência de sistemas excessivamente burocráticos. Por fim, a quinta fase (colaboração) é marcada por colaboradores autodisciplinados e pela dificuldade em se superar a burocracia. Instaura-se uma crise da saturação psicológica, resultante do estresse profissional dos indivíduos, sendo a solução baseada na criação de uma estrutura organizacional focada no bem-estar dos colaboradores (GREINER, 1972).

Já Churchill e Lewis (1983) propõem um modelo baseado em seis fases. Este modelo pauta-se em dois vetores: diversidade e complexidade (empresa jovem ou madura) e tamanho (pequena ou grande).

A primeira fase é a concepção/existência, em que a organização não existe formalmente e o dono executa todas as funções dentro da organização; não existem sistemas formais de planejamento; caso o negócio continue operando, evolui para a segunda fase. Nesta, denominada de sobrevivência, a organização possui clientes fidelizados; continua simples, com poucos colaboradores e decisões ainda centralizadas no dono; o planejamento baseia-se em previsões de caixa; sua evolução depende do crescimento em tamanho e lucratividade (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Na terceira fase, denominada de estabilização, a organização aumenta seu tamanho e participação no mercado; passa a apresentar estabilidade e a gerar mais lucros. Na quarta fase, denominada de crescimento, a organização está consolidada, com sistemas adequados de gestão, sendo capaz de realizar planejamento estratégico (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Na decolagem, que representa o quinto estágio, o proprietário delega poder aos gerentes e financeiramente há reservas de caixa para satisfazer as necessidades de crescimento. Por fim, no último estágio, denominado de maturidade, há consolidação no mercado, manutenção dos ganhos, administração descentralizada e sistemas gerenciais internos desenvolvidos (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Por sua vez, o modelo de Scott e Bruce (1987) inclui cinco etapas e atribui grande importância às instabilidades que dão origem ao fracasso organizacional. Nesse modelo, o início é a etapa de concepção da empresa, que abrange desde o surgimento da ideia até a decisão de criá-la.

Na fase de sobrevivência, as características organizacionais são: busca por espaço no mercado; teste dos produtos e melhoria dos processos de fabricação; alcance de leve estabilidade com a intenção de planejar crescimento empresarial; e alta centralização no empreendedor. Esta etapa é concluída quando a empresa alcança equilíbrio e adota sistemas gerenciais para suportar futuro crescimento (SCOTT; BRUCE, 1987).

Na fase seguinte, de crescimento, as características organizacionais são: aumento das vendas; expansão da capacidade de produção. A empresa opta por continuar crescendo ou permanecer com o tamanho e estabilidade atual. Caso a opção seja pelo crescimento, devem-se adotar estratégias nesse sentido, tais como diversificação de produto, expansão dos mercados ou aumento da competitividade (SCOTT; BRUCE, 1987).

A próxima etapa, denominada de expansão, é caracterizada pelas mudanças de cunho estrutural visando dar suporte a novos produtos, ao aumento de vendas e à integração da cadeia produtiva. Já na maturidade, etapa subsequente, a empresa concentra os esforços em sua consolidação no mercado e em sua estrutura, além de planejar ordenadamente seu futuro. A partir desta etapa, a empresa poderá derivar para o declínio, estabilização ou uma nova etapa de crescimento (SCOTT; BRUCE, 1987).

Outro modelo a ser apresentado é o de Adizes (1999), que se baseia na premissa de que as organizações apresentam padrões de comportamento durante as diferentes etapas de seu desenvolvimento e crescimento, assim como ocorre com os seres vivos. Neste modelo, na primeira etapa, denominada de namoro, a organização ainda é uma possibilidade, à medida que o empreendedor arquiteta suas ideias relacionadas ao novo negócio e assume um compromisso de colocá-las em prática.

Na segunda etapa, denominada de infância, a organização já foi criada, porém, não há sistemas de controle formais; há precariedade nos registros, escassez de reuniões e decisões centralizadas na figura do fundador, que está altamente engajado em atender às necessidades dos clientes, bem como em obter aceitação do mercado (ADIZES, 1999).

Na fase subsequente, denominada de toca-toca, Adizes (2004, p. 39) indica que “a empresa não só está sobrevivendo, ela está florescendo e o sucesso torna o fundador e a organização arrogantes”. Esse estágio caracteriza-se por envolvimento em negócios que não são necessariamente o ramo de atividade da empresa, mas oportunidades, além de falta de orientação e planejamento.

A adolescência é o estágio do renascimento. Essa fase é caracterizada pelo desejo de independência que a empresa tem, ou seja, de crescer independente de seu fundador. Tal transição em relação à fase anterior é marcada por conflitos e inconsistências; há necessidade de delegar autoridade, mudança de metas e liderança. Como resultado dos conflitos, os fundadores percebem a necessidade de delegar e o fazem (ADIZES, 2004; 1999).

A próxima fase é a da plenitude, caracterizada por resultados satisfatórios em vendas e capital de giro, confiança no serviço executado e senso de direção apurado. Na sequência, tem-se a fase de estabilidade, que é o início do envelhecimento da organização. As principais características são: acomodação; perda de flexibilidade; início do declínio devido à posição estável já alcançada; e presença de formalidade nos relacionamentos e processos (ADIZES, 2004; 1999).

A fase seguinte é denominada de aristocracia, sendo marcada pela ênfase apenas no *know how*, baixo nível de inovação, sobra de caixa, aquisição de novas empresas e portfólio

composto por produtos ultrapassados. Superada esta fase, tem-se o estágio da burocracia, quando há diminuição dos lucros e ruídos na comunicação da alta administração, pois os gestores começam a conflitar entre si e a buscar culpados pela situação atual. Depois da burocracia, a organização tende a declinar cada vez mais, até deixar de existir (ADIZES, 2004; 1999).

Finalmente, tem-se o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), que se baseia no trabalho de Miller e Friesen (1984) e tem como primeiro estágio o início do desenvolvimento organizacional, caracterizado pela identificação da viabilidade do negócio e decisões centralizadas no fundador.

Na segunda fase, denominada de sobrevivência, a empresa busca crescimento, formalização estrutural e estabelecimento de objetivos e metas. Em seguida, tem-se o estágio de sucesso, quando a estrutura organizacional já está formalizada e há presença de burocracia; há formalização de políticas e procedimentos, descrição de funções e relação de subordinação hierárquica; a alta administração se concentra no planejamento estratégico (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

A fase subsequente é a de renovação, vista pelos autores do modelo como um retorno à época do fomento à criatividade, inovação e espírito de equipe. As características dessa fase são: processo de tomada decisão descentralizado e priorização do atendimento às necessidades dos clientes (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

Em seguida, tem-se o declínio, que ocorre pela decadência política de poder. Esta fase tende a iniciar a morte da organização, sendo caracterizada pelo foco nos interesses pessoais dos sócios em detrimento dos objetivos organizacionais, controle e decisão novamente centralizados e incapacidade de atender às demandas do mercado (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003).

Depois de apresentar diferentes modelos teóricos de ciclo de vida das organizações, segue um quadro-resumo (Quadro 02) que retrata as fases e principais características de cada um deles.

Modelo	Greiner (1972)	Churchill e Lewis (1983)	Scott e Bruce (1987)	Adizes (1999)	Lester, Parnell e Carraher (2003)
1ª Etapa	Criatividade: nascimento da organização; identificação de mercado; poder altamente centralizado; crise de liderança.	Concepção: organização informal; poder altamente centralizado; inexistência de sistemas formais de planejamento.	Início: surgimento da ideia até a decisão de criação da empresa.	Namoro: a organização ainda se encontra no campo das ideias; o empreendedor assume o compromisso de colocá-las em prática.	Existência: identificação de viabilidade do negócio; poder altamente centralizado no fundador.
2ª Etapa	Direção: liderança eficaz; organização da estrutura; crise da autonomia – delegação de poder.	Sobrevivência: clientes fidelizados; escassez de funcionários; planejamento baseado em previsões de caixa.	Sobrevivência: identificação de mercado; teste de produtos; alta centralização de poder no fundador.	Infância: inexistência de controles formais; registros precários; escassez de reuniões; poder de decisão altamente centralizado.	Sobrevivência: crescimento; estabelecimento de objetivos e metas.
3ª Etapa	Delegação: descentralização; aperfeiçoamento da comunicação gerência – proprietário.	Estabilização: aumento da participação do mercado; estabilidade e lucratividade.	Crescimento: aumento das vendas; capacidade de produção ampliada.	Toca-toca: crescimento de vendas e demanda; falta de orientação e planejamento.	Sucesso: formalização de políticas e procedimentos; burocracia; concentração no planejamento estratégico.
4ª Etapa	Coordenação: implantação de sistemas de gerenciamento; crise da burocracia.	Lucratividade: organização consolidada; sistemas efetivos de gestão; formulação do planejamento estratégico.	Expansão: reorganização da estrutura; suporte aos novos produtos; implantação de estratégias.	Adolescência: renascimento; mudança na gestão; delegação de autoridade.	Renovação: Retorno ao fomento à criatividade e inovação nos processos/produtos; poder de decisão descentralizado; atendimento à necessidade do cliente.
5ª Etapa	Colaboração: funcionários autodisciplinados; excesso de burocracia; crise da saturação psicológica cuja solução é criar uma nova estrutura organizacional.	Decolagem: descentralização; delegação de poder; existência de reservas de caixa.	Maturidade: concentração dos esforços na consolidação de mercado; presença forte do planejamento estratégico. A partir daqui, a empresa pode derivar para o declínio.	Plenitude: resultados satisfatórios em vendas e capital de giro; confiança no serviço executado e senso de direção apurado.	Declínio: Decadência política de poder; foco nos interesses dos sócios em detrimento dos objetivos organizacionais; poder novamente centralizado; incapacidade em atender às demandas; prejuízos e perda de mercado.

6ª Etapa	-	Maturidade: consolidação de mercado; estabilidade financeira; sistemas internos gerenciais desenvolvidos.	-	Estabilidade: início do envelhecimento da organização; acomodação; alta formalidade nos relacionamentos e processos; perda de flexibilidade.	-
7ª Etapa	-	-	-	Aristocracia: ênfase apenas no <i>know-how</i> ; baixo nível de inovação; aquisição de novas empresas.	-
8ª Etapa	-	-	-	Burocracia: diminuição nos lucros; ruídos na comunicação da alta administração; fim das atividades.	-

Quadro 02: Comparativo dos diferentes modelos de ciclo de vida das empresas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo aproximar o pesquisador da realidade estudada, gerando maior compreensão acerca do fenômeno ou objeto que é alvo de investigação (GIL, 2008). Optou-se por uma abordagem qualitativa, que tem como intuito traduzir e expressar os fenômenos inerentes ao mundo social, reduzindo, assim, a distância entre a realidade e a teoria (NEVES, 1996).

A abordagem qualitativa, que foi escolhida para conduzir essa pesquisa, parte de uma perspectiva interpretativa do mundo, a partir da qual os pesquisadores analisam os fenômenos em seu contexto natural de acordo com o significado que as pessoas envolvidas conferem a eles (DENZIN; LINCOLN, 2006). Por isso, ancora-se nos depoimentos dos atores sociais, discursos e significados presentes; é prerrogativa deste tipo de pesquisa, portanto, a compreensão de crenças, atitudes, motivações, expectativas e valores (VIEIRA; ZOUAIN, 2005; RICHARDSON, 1999).

Como método de pesquisa, foi adotado o estudo de casos múltiplos, que se baseia no exame intensivo de determinados objetos, almejando obter um profundo e completo entendimento acerca de seu comportamento (GREENWOOD, 1973; YIN, 2001; EISENHARDT, 1989). Tal método é recomendado quando se pretende encontrar resultados semelhantes nas diversas unidades analisadas (replicação propriamente dita) ou esperando resultados diferentes com base na previsão do pesquisador (replicação teórica).

Destaca-se que a vantagem de se estudarem concomitantemente múltiplos casos em comparação ao estudo de caso único é que os resultados obtidos são mais consistentes, à medida que são avaliadas evidências de diferentes objetos, além de que o estudo, de forma global, é considerado mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983).

Com base no método de pesquisa definido, foram estudadas cinco organizações enquadradas como MPEs de acordo com o critério de classificação do IBGE e MTE relativo ao número de pessoas empregadas (comércio/serviços: até 49 funcionários). Além do número de empregados, utilizou-se como critério para definição das organizações a serem estudadas a fase do ciclo de vida empresarial em que se encontravam, sendo escolhidas cinco MPEs que já haviam alcançado ou ultrapassado a fase de estabilização, conforme modelo teórico proposto por Churchill e Lewis (1983).

As organizações que foram escolhidas como objetos de investigação no presente estudo atuam no setor de vestuário na cidade de Juiz de Fora (MG), possuem entre sete e 15 anos de atuação no mercado e empregam até 17 pessoas.

Os dados da pesquisa foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com os proprietários dos estabelecimentos. Tal método de coleta de dados trabalha com um conjunto inicial de questões discursivas e, ao mesmo tempo, abre ao entrevistador a possibilidade de formular novas questões, com o intuito de clarificar e melhor explorar as respostas obtidas (SELLTIZ et al., 1987).

A primeira seção do roteiro de entrevistas utilizado buscou coletar informações sobre o histórico do negócio, o que motivou sua criação e em qual fase do ciclo de vida empresarial de Churchill e Lewis (1983) a organização se encontra. A segunda seção incluiu questões acerca dos desafios e dificuldades enfrentadas pela organização para se consolidar no mercado e ultrapassar os obstáculos relacionados às fases iniciais de sua existência. A terceira seção abordou os obstáculos atualmente enfrentados pela empresa para continuar a crescer e ampliar seus lucros. A quarta seção teve como foco levantar as práticas e ferramentas gerenciais utilizadas na gestão da empresa, tanto na fase em que se encontra atualmente quanto em fases anteriores de seu ciclo de vida. Por fim, a quinta seção incluiu questões relativas ao perfil do proprietário e como o mesmo sofreu alterações ao longo da existência da empresa. O roteiro completo de entrevistas pode ser visualizado no Apêndice A.

As entrevistas, previamente agendadas, foram gravadas e transcritas, e os dados coletados foram analisados de forma comparativa, buscando similaridades e diferenças entre os casos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Empresa A

A empresa denominada neste estudo de A surgiu em decorrência da curiosidade do empresário pelo grande movimento central existente na cidade e o comércio aquecido que esta possui. O mesmo já tinha experiência como proprietário e administrador em lojas no Rio de Janeiro e visualizou a oportunidade de abertura de uma loja em Juiz de Fora.

Um grande obstáculo enfrentado nos primeiros anos foi o choque de cultura, visto que o proprietário não atendia ao mercado juiz-forano, pois seu campo de atuação era somente o

Rio de Janeiro. Pelo baixo giro das mercadorias, o empresário percebeu a urgente necessidade de modificar o mix de produtos vendidos. Para isso, estudou o gosto mineiro, que é substancialmente diferente das preferências do carioca, e adaptou seu portfólio.

Além disso, por ter experiência apenas com moda masculina, o empreendedor teve que aprender sobre o novo segmento de mercado em que passou a atuar – moda feminina. Aprendeu empiricamente a respeito do comportamento do consumidor feminino no tocante a cores, variedade de peças, detalhes; e constatou que muitas mulheres pesquisam sobre moda e buscam as últimas tendências.

No início do negócio, a loja enfrentou uma situação financeira delicada. O proprietário contraiu várias dívidas e passou a negociar, junto aos fornecedores, condições de pagamento mais flexíveis para sobreviver. Concomitante a esse contexto, o proprietário enfrentava uma série de mudanças em sua vida pessoal com as quais ainda estava adaptando-se, que englobavam desde o clima da cidade até aspectos culturais.

Passada essa turbulência inicial, a loja passou a crescer e o proprietário tomou a decisão de abrir uma filial da empresa, também em Juiz de Fora. Estudou a fatia de mercado a ser alcançada por sua nova loja, pensando em um diferencial quanto aos concorrentes, e inaugurou um comércio que vendia moda de qualidade e de preço baixo.

A partir daí, visualizou a necessidade de contratação de gerentes para suas lojas, para resolução de problemas de pessoal e também administrativos; contratou seguranças para a entrada das lojas; passou a realizar reuniões periódicas com os colaboradores, no intuito de reforçar a cultura organizacional; e admitiu uma pessoa responsável somente pelas finanças das duas empresas. Nesse momento, a gestão de pessoas era o grande obstáculo para a consolidação da organização, que lidava com o baixo compromisso por parte dos funcionários e elevada rotatividade, o que fez com que fosse contratada uma consultoria para auxiliar na superação desse problema específico.

Tanto antes quanto depois da inauguração da segunda loja, o proprietário era o responsável pela maioria das decisões gerenciais e pelas compras. Porém, cada loja tinha um gerente responsável pela administração local e orientação dos funcionários.

O empresário afirmou durante a entrevista que, além de um produto de qualidade e bom preço, o que, segundo sua visão, poucas lojas oferecem na cidade, suas lojas têm como diferencial a antecipação da compra da mercadoria da próxima estação, garantindo que a moda esteja disponível no início da estação correspondente.

Quanto aos fornecedores, o entrevistado afirmou manter um bom relacionamento e compartilhar informações sobre mercadorias. O empresário também explicou que atualmente

faz compras de fornecedores de outros Estados por meio de representantes comerciais que vão até ele, garantindo boa qualidade e diversificação de produtos para suas lojas.

Entre os pontos fortes da organização, o empresário destacou estar à frente dos concorrentes no quesito ambiente de loja. Também destacou as reuniões com os funcionários, pois vê neste mecanismo gerencial um incentivo para melhorar o desempenho dos vendedores e obter maior engajamento deles no dia-a-dia.

Quanto às maiores dificuldades enfrentadas, o empresário destacou a falta de união dos funcionários, devido ao espírito de competição muito acirrado. Houve, inclusive, a contratação de uma consultoria especializada em resolver problemas de gestão de pessoas, que, todavia, não obteve os resultados esperados.

Atualmente, o empreendedor direciona seus esforços e os de sua equipe principalmente para superar essa época de crise. Como tem um perfil mais conservador, prefere não assumir maiores riscos quanto a endividamento, o que é uma característica que o acompanha desde a abertura do negócio, considerando que utilizou o capital de sua loja no Rio de Janeiro para viabilizar seu negócio em Juiz de Fora; já incorreu a empréstimos bancários, porém raramente faz uso desta fonte de recursos.

4.2 Empresa B

A empresa B surgiu a partir da sugestão de uma amiga dentista da proprietária, que descreveu a dificuldade em comprar roupas brancas exigidas por sua profissão. Tal lacuna mercadológica, somada à preferência pessoal da empreendedora por vender roupas com uma finalidade que extrapola a estética, deu origem a um negócio especializado na venda de roupas brancas.

Devido à concorrência que começou a crescer por parte de costureiras que fabricavam o mesmo produto de forma artesanal, cobrando um preço mais acessível, as vendas da empresa diminuíram e a proprietária mudou seu foco de atuação, passando a atender os profissionais da área gastronômica, que estava crescendo muito na cidade. Passou também a vender acessórios profissionais para esse público, tais como calçados especializados.

Um grande obstáculo enfrentado inicialmente se refere à produção das roupas para gastronomia, pois a proprietária contratou mão de obra não qualificada e, com isso, as peças apresentavam graves defeitos. Para superar tal obstáculo, ela mesma fez um curso de costura e passou a produzir as peças. Depois, a partir do momento em que passou a ter *know-how*,

direcionou seus esforços para diversificar sua linha de produtos, atendendo a profissionais da medicina veterinária, empregadas domésticas, babás, etc.

Durante a entrevista, a empreendedora também ressaltou a dificuldade inicial associada à falta de capital, tendo em vista que, quando a venda de roupas brancas diminuiu, a empresa enfrentou graves restrições financeiras, o que resultou em um processo de refinanciamento de dívidas, para somente depois ter início a loja de roupas de gastronomia.

Ainda em relação às dificuldades iniciais do negócio, a entrevistada também destacou a falta de conhecimento do mercado em que estava atuando. Para superar tal problema, passou a dedicar tempo coletando e ouvindo as opiniões de seus clientes.

A comunicação de marketing da organização se limita a visitas realizadas pela proprietária a universidades e mostra de produtos no próprio ambiente da loja.

Atualmente, as decisões se concentram na proprietária e as compras são feitas por uma funcionária, com a qual tem um relacionamento de confiança. Também delega a esta mesma colaboradora a parte de vendas e contato direto com o cliente, enquanto se concentra na produção, tendo seu ateliê na parte de cima da loja.

Antes de abrir seu negócio, a empreendedora teve experiência com administração em um negócio familiar e também trabalhou em uma instituição financeira, o que a ajudou, em sua opinião, a gerenciar melhor a empresa. Em decorrência de sua experiência no setor financeiro, tem um perfil mais arriscado, já utilizou capital de terceiros e conhece as linhas de crédito disponíveis para micro e pequenos empresários.

A empresária afirmou na entrevista que atualmente enfrenta acúmulo de serviço e sobrecarga devido a decisões urgentes concentradas nela. Quanto aos próximos passos visualizados para o negócio, pretende continuar expandindo seu portfólio de produtos, fornecendo roupas para os funcionários de um restaurante, por exemplo, e contratar uma pessoa na área de produção.

Também afirmou que o diferencial de seu negócio em relação aos concorrentes é a pronta entrega e a confecção de roupas sob medida, atrelada ao fato de que a empresa trabalha com pequenas quantidades, ao contrário de fábricas maiores.

4.3 Empresa C

A criação da empresa C deu-se devido ao fato de uma amiga da proprietária decidir vender sua loja. Como a proprietária atual havia deixado seu emprego em uma instituição

financeira, resolveu comprar a empresa para obter uma nova fonte de renda. Ser empreendedora não era algo que a empresária pensasse em fazer, apenas surgiu uma oportunidade.

Um grande obstáculo enfrentado logo no início das atividades da loja sob nova direção refere-se ao fato de que muitas clientes que já compravam na loja pararam de fazê-lo devido à mudança na administração e no estilo da loja. A proprietária conseguiu superar tal adversidade utilizando seu capital de giro. Além disso, passou a reinvestir os ganhos da empresa, fazendo retirada somente após um ano de existência do negócio. Por fim, passou a atender a um nicho de mercado que utiliza numeração maior, o que trouxe novos clientes.

Outro obstáculo relacionado à fase inicial do negócio relaciona-se à inexperiência na administração do negócio; a empresária teve que lidar com inadimplentes e outros desafios que sua formação acadêmica não previa.

Ao longo da fase de crescimento da empresa, a empreendedora observou que, quanto mais aumentava a numeração das peças vendidas, mais clientes se tornavam fieis. O obstáculo de expandir cada vez mais a carteira de clientes e fidelizar os atuais compradores foi superado por meio da alta qualidade das peças, preço justo, acompanhamento das tendências da moda para clientes com numeração maior e bom atendimento.

Na gestão de caixa, utilizou e ainda utiliza de sua formação acadêmica em contabilidade, trabalhando com ferramentas como fluxo de caixa para programar o pagamento de despesas não previstas e alocar parcela do lucro derivado da atividade mensal para aplicação financeira.

A proprietária toma as principais decisões envolvendo o negócio; efetua as compras; realiza o contato e negociações com os fornecedores; gerencia a qualidade dos itens adquiridos; vai às fábricas para testar o tecido, caimento e acabamento das peças. Usa a mídia social para divulgação da loja, assim como o telemarketing, contatando sempre as clientes. Além disso, disponibiliza revistas com modelos mais condizentes com seu público.

Quanto ao planejamento e próximos passos visualizados para o negócio, a proprietária pensa apenas em manter seu negócio financeiramente saudável em meio à situação econômica atual do país, que fez com que as vendas caíssem.

O perfil da proprietária é conservador, segundo ela, devido à experiência bancária adquirida. Vê como vantagem não se preocupar com endividamento, mas tem consciência de que a alavancagem é realizada com capital de terceiros e considera que este é um mecanismo interessante que pode levar a loja a outro patamar no futuro.

4.4 Empresa D

A criação da empresa denominada neste estudo de D foi motivada pela experiência anterior bem sucedida da proprietária com comércio e vendas, pois, antes de inaugurá-la, possuía uma loja em parceria com a irmã e, devido à necessidade de mudar de cidade, resolveu separar a sociedade, abrindo seu próprio negócio.

Importante destacar que, antes da abertura da empresa, a empresária buscou apoio da associação comercial da cidade, a partir da qual teve acesso ao SEBRAE e expôs seu negócio a um consultor que a auxiliou nas principais decisões gerenciais.

O único obstáculo inicial relatado pela empreendedora refere-se ao nível de concorrência, rivalidade e espírito de competição existente entre os lojistas de vestuário da cidade. Para contornar esse obstáculo, optou-se por não trabalhar com as mesmas marcas que os concorrentes comercializavam.

Durante a fase de crescimento do negócio, a empresária buscou participar de palestras em outros Estados, como Rio de Janeiro e São Paulo, ministradas por profissionais de renome como Glória Kalil, motivada pelo desejo de disponibilizar produtos de qualidade e que acompanhassem as tendências de moda, tornando este seu diferencial competitivo. Além disso, buscou fornecedores com diferentes perfis para diversificar seu portfólio, atuando em dois mercados diferentes: moda mais cara e moda mais acessível, mas sempre com produtos de qualidade.

Ainda na fase de expansão do negócio, inaugurou duas filiais de sua loja, uma especializada em moda *plus size* e outra com foco no público infantil, comercializando brinquedos nesta segunda filial. Em todas elas, a empreendedora destaca o trabalho em equipe como principal característica, o que foi reforçado em diversos momentos durante a entrevista.

Para reduzir os custos operacionais, a organização não trabalha com estoque elevado de produtos; por isso, ao final de cada estação, faz uma campanha promocional envolvendo todas as peças que restaram para se preparar para a chegada da próxima coleção.

As decisões gerenciais são centralizadas na empreendedora, que delega apenas as funções de vendas, marketing, que é realizado via mídias sociais, e recebimento (caixa) a suas funcionárias. A proprietária atua como gerente das três lojas, acompanhando e orientando o trabalho de sua equipe; tem um perfil conservador e nunca recorreu a capital de terceiros; fazendo uso apenas de seu capital de giro.

Do ponto de vista gerencial, a empresa conta com um sistema de recompensa para o funcionário que consegue atingir a meta mensal; concede descontos para os funcionários na

aquisição de produtos vendidos pelas lojas, além de recompensa em dinheiro; e utiliza um *software* que auxilia na gestão financeira e de estoques.

Quanto ao planejamento e próximos passos visualizados para a empresa, a proprietária afirmou que está aguardando a atual crise econômica ser superada para planejar o futuro com mais clareza.

4.5 Empresa E

A criação da empresa denominada neste estudo de E foi motivada pelo interesse da proprietária pela área de vendas. Surgiu a oportunidade de comprar uma loja já existente na cidade, que foi aproveitada pela empresária, dando origem ao atual negócio.

A empreendedora ressaltou a influência familiar como um fator que pesou positivamente na decisão de abrir o próprio negócio, pois o pai também é comerciante. Além disso, destacou a importância de ter sido funcionária antes de ser proprietária de uma empresa, pois isso influenciou sua forma de administrar.

Apesar de não ter feito um planejamento estratégico nem elaborado um plano de negócios, assim que adquiriu a empresa, a empreendedora passou a estudar as características e necessidades de seu público-alvo, herdado do negócio anterior.

O maior obstáculo enfrentado pela loja no início de suas operações deve-se a um problema pessoal que a empresária enfrentou e que fez com que ela retirasse elevadas somas da empresa. Por causa disso, o capital de giro do negócio é insuficiente no presente momento e precisa ser recomposto. Para lidar com tal situação, optou-se por diversificar as marcas vendidas com o intuito de atrair mais clientes e conseguir estabilizar as finanças.

Outra dificuldade inicial mencionada pela entrevistada deve-se à falta de clareza quanto à distinção entre a pessoa física e a jurídica; todavia, agora, o capital gerado pela loja é utilizado para suprir as demandas da própria loja e não mais direcionado para atender a questões pessoais.

Durante a fase de crescimento do negócio, a empresária direcionou seus esforços para construir uma identidade para a loja, que reflete, inclusive, seu estilo pessoal. São vendidas somente peças customizadas, de qualidade elevada e refinadas. Tal identidade é o que, segundo a entrevista, diferenciou sua empresa das demais lojas de vestuário da cidade.

A entrevistada afirmou que investe em seu *look* pessoal ao ir a festas e outros eventos para atrair mais pessoas a sua loja. Além disso, investe em propaganda em redes sociais e

criou um grupo virtual para divulgação das peças, investindo em fotos semiprofissionais e divulgando *looks* ousados para ocasiões especiais.

Para o futuro, a empresária visualiza a implantação de um mecanismo de gerenciamento financeiro, para auxiliá-la na reposição do capital de giro da loja e controle do fluxo de caixa.

As principais decisões envolvendo o negócio concentram-se na proprietária. Ressalta-se, todavia, que a mesma possui uma funcionária com participação privilegiada nos lucros, o que se justifica pelo fato de esta ter demonstrado interesse genuíno no crescimento da loja, ser de confiança e sempre ter se dedicado no exercício de suas funções. Esta colaboradora é responsável por funções que extrapolam a parte das vendas, incluindo gestão de estoque e atendimento ao cliente.

Atualmente, devido à falta de capital de giro e necessidade de atrair mais clientes, a empresária vende no crediário, assumindo o risco da inadimplência, e negocia a antecipação de cheques com instituições bancárias.

4.6 Análise comparativa dos casos

Analisando conjuntamente todos os casos estudados, observou-se que todos os micro e pequenos empresários entrevistados buscaram diferenciar-se de alguma forma em relação aos concorrentes. Dentre os cinco casos, destacam-se a empresa B, que inovou ao focar na confecção de roupas ligadas a diferentes profissões, e a empresa C, que focou na venda de moda *plus size*.

Outro ponto que chamou a atenção pela semelhança nas respostas refere-se à experiência prévia dos empreendedores. Com exceção dos proprietários da empresa A e D, os outros três estavam vivenciando a experiência de empreender pela primeira vez. Essa inexperiência do administrador do negócio é apontada por Chiavenato (2008) como causa de muitas dificuldades que as MPEs enfrentam inicialmente, o que pode ser observado nos casos das empresas B, C e E.

Em relação ao planejamento antes da abertura da empresa, destacou-se o fato de que apenas um dentre os cinco empreendedores entrevistados (proprietária da empresa D) procurou ajuda do SEBRAE. Tal dado sinaliza que essa organização, criada para apoiar os micro e pequenos negócios no Brasil, não é uma referência para todos os empreendedores que desejam abrir seu negócio.

Também se constatou que todas as empresas analisadas estavam na fase de estabilização, segundo o modelo de Churchill e Lewis (1983), ou seja, as decisões são altamente concentradas na figura do proprietário, a organização já possui uma participação de mercado sustentável e é lucrativa. Nenhuma delas apresenta, de forma consolidada, características de fases subsequentes, tais como descentralização e delegação de poder, existência de reservas de caixa, sistemas efetivos de gestão e formulação do planejamento estratégico.

No que se refere ao perfil dos empreendedores, verificou-se que quatro, dentre os cinco entrevistados, apresentam certo grau de aversão a riscos. Como exemplo, tem-se a proprietária da empresa C, que, apesar de ter experiência no mercado financeiro e reconhecer o efeito positivo da alavancagem, não faz uso de capital de terceiros por receio de se endividar. Apenas a proprietária da empresa B já fez uso de linhas de crédito para investir em capital, conhece as opções de crédito disponíveis no mercado para atender às micro e pequenas empresas e percebe a possibilidade de alavancar os negócios com capital de terceiros. Tal cenário corrobora o estudo de Takahashi et al. (2006), que concluiu que muitos empreendedores têm menor predisposição ao risco depois que abrem seu negócio.

Comparando os cinco casos estudados, percebeu-se que três (empresas A, B e E) não adotam ferramentas formais para gestão de caixa, o que, de acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), é uma das principais causas de mortalidade das MPEs no país. Tal problema, todavia, agrava-se no caso da empresa E, pois a empreendedora tinha, no início do negócio, dificuldade para separar seu capital daquele pertencente à pessoa jurídica, resultando em problemas de caixa para o negócio.

Finalmente, é importante destacar que um dos fatores críticos de sucesso de alguns dos micro e pequenos negócios estudados é o *know-how* dos empreendedores e sua busca por capacitação continuada, aspecto que Vicenzi e Bulgacov (2013) destaca em seu estudo abordando o comportamento do empreendedor. A proprietária da empresa C possui formação superior em contabilidade e faz uso de seu conhecimento para gerir a organização; a proprietária da empresa B fez um curso de corte e costura; já a proprietária da empresa D frequenta palestras e cursos na área de moda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários estudos confirmam a alta taxa de mortalidade entre as micro e pequenas empresas no Brasil, que chega a alcançar quase um quinto delas em até dois de existência. Apesar disso, este segmento de negócios possui grande representatividade no cenário econômico nacional, sendo responsável por 20% do PIB e pouco mais de 50% das vagas de emprego do país.

Diferentemente de outros estudos realizados no âmbito acadêmico, que focam na *causa mortis* dos pequenos negócios, este artigo propôs-se a analisar as características de micro e pequenas empresas que sobreviveram aos anos iniciais de sua existência e foram capazes de se consolidarem no mercado.

A partir da pesquisa realizada, que abarcou cinco MPEs do setor de vestuário localizadas na cidade de Juiz de Fora – MG, evidenciou-se a busca pela diferenciação em relação aos concorrentes; a venda de moda *plus size* e de roupas para diferentes profissões são exemplos do esforço nesse sentido.

Além disso, constatou-se, por parte dos empreendedores, a preocupação com a aquisição de *know-how* para levar o negócio adiante, seja por meio de um estudo informal do perfil do público alvo da empresa, de participação em palestras de moda ou ainda de cursos específicos.

Por outro lado, a inexperiência dos empreendedores foi uma característica identificada em três das cinco empresas estudadas. Analisando este dado junto daquele apresentado no parágrafo anterior, é possível constatar que um micro ou pequeno negócio pode lograr êxito apesar da ausência de experiência de seu proprietário, desde que este se engaje em um processo de capacitação contínua.

Importante destacar, contudo, a importância da experiência anterior na gestão do próprio negócio como fator que gera vantagem competitiva, garantindo que o empreendedor supere com maior segurança e maturidade os obstáculos iniciais inerentes à abertura de uma empresa. A partir da pesquisa conduzida, pode-se observar que os empreendimentos cujos proprietários já tinham experiência prévia cresceram com maior facilidade.

Constatou-se ainda que apenas um entrevistado buscou suporte no SEBRAE para abrir sua empresa de forma segura, o que indica que poucos empreendedores têm, nesta entidade, uma referência. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que não fizeram nenhum tipo

de estudo inicial para abrir seu negócio, o que revela a falta de planejamento que caracteriza os micro e pequenos negócios no Brasil, mesmo aqueles mais longevos.

De forma complementar, constatou-se que três das cinco empresas pesquisadas não utilizavam ferramentas formais para gestão de caixa, o que indica uma gestão muitas vezes precária das MPEs.

Estes dados, todavia, não evidenciam que o planejamento estratégico e a gestão financeira são irrelevantes para o sucesso de um micro ou pequeno negócio. Ao contrário, estes podem ser alguns dos fatores que inibem o crescimento das MPEs no Brasil, conclusão que pode ser corroborada considerando-se que as cinco organizações estudadas haviam alcançado certo nível de estagnação no mercado.

Neste sentido, é de suma importância a realização de um planejamento estratégico ou plano de negócios para que a organização alcance as fases de lucratividade, decolagem e maturidade efetivamente, superando a fase de estabilização. Complementarmente, não se deve subestimar o papel da gestão financeira, que permite que a empresa lide de forma mais segura com as dificuldades com as quais se depara em seus primeiros anos de existência, assim como com despesas não previstas, períodos de incerteza, crises no cenário econômico, entre outros obstáculos que tendem a ser enfrentados ao longo de seu ciclo de vida.

Adicionalmente, observou-se nesta pesquisa a relevância que a figura do empreendedor possui para o sucesso do negócio, à medida que a crença no potencial do negócio, perseverança, motivação, criatividade, autonomia e coragem para enfrentar desafios constantes, traços descritos por Vicenzi e Bulgacov (2013), foram pilares destacados por todos os entrevistados para que seus empreendimentos fossem capazes de superar as fases iniciais do ciclo de vida do negócio, assim como crises econômicas como a que o Brasil está enfrentando atualmente.

Por fim, outro ponto destacado no perfil dos empreendedores entrevistados diz respeito à flexibilidade necessária para adaptar o negócio de acordo com as expectativas e anseios de seu público. Neste sentido, a capacidade de mudar e se adaptar também pode ser apontada como um fator que contribui para a perenidade das MPEs brasileiras, que atuam em um ambiente dinâmico e bastante complexo devido ao alto grau de competição ao qual estão expostas.

Esta pesquisa contribui para a academia no sentido de oferecer outra ótica para o estudo das MPEs, pois o objeto de observação incluiu os mecanismos e técnicas empregadas, assim como os perfis dos empreendedores que lograram êxito em seus empreendimentos. Ao disseminar o conhecimento adquirido com esta pesquisa, almeja-se, no âmbito acadêmico,

estimular uma linha de pesquisa voltada não para as causas do fracasso, mas para os fatores que explicam o sucesso dos micro e pequenos negócios no país.

Quanto ao meio gerencial, esta investigação descortina certos aspectos que caracterizam MPEs que se mantiveram perenes ao longo do tempo, superando, principalmente, os obstáculos iniciais que são responsáveis pelo fechamento de muitos pequenos negócios no país. Assim, espera-se que empreendedores brasileiros encontrem, nos resultados aqui descritos, práticas bem sucedidas que os auxiliem na gestão de seus micro e pequenos empreendimentos.

Como limitações da presente pesquisa, citam-se a quantidade de MPEs analisadas, assim como a concentração em um único setor de atuação e cidade. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a quantidade de organizações investigadas, assim como o alcance setorial e geográfico da amostra.

Além disso, recomenda-se que sejam escolhidas MPEs que tenham superado também a fase de estabilização de seus ciclos de vida, apresentando traços como descentralização e delegação de poder, existência de reservas de caixa, sistemas efetivos de gestão e formulação do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. 4. ed. São Paulo: Thompson, 1999.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BHIDE, A. Como os empreendedores moldam estruturas que funcionam. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 241-248.

BONACIN, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micros e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Revista de Gestão e Regionalidade**, v.25, n.74, p.61-78, 2009.

CAROLIS, D. M.; SAPARITO, P. Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n.1, p. 41-56, 2006.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.3, n. 83, p. 30-50, 1983.

_____. As seis fases fundamentais do crescimento empresarial. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. (Org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 181-186.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.

DRUCKER, P.F. **Managing for results**. New York: Harper & Row Publishers, 1964. 270 p.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003. 378 p.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; BIASIO, R.; CORAIOLA, J. A.. Psicologia do trabalho e Empreendedorismo: uma análise de suas relações. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...**, Belo Horizonte: ENEGEP, 2011, p. 1-9.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Stanford University. Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GARTNER, W. B. Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **American Journal of Small Business**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1988.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2010-Relat%C3%B3rio.pdf>> Acesso em: 02 de abril de 2017.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório. Curitiba: IBQP, 2011. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Empreendedorismo-no-Brasil-2011.pdf>> Acesso em: 04 de abril de 2017.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GRECO, S. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2011. Curitiba: IBQP, 2011.

GREENWOOD, E. Métodos Principales de Investigación Social Empírica. In: **Metodología de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973, p. 106-126.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HERRIOTT, R. E., & FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, n.12, p.14-19, 1983.

HISRICH, R. & PETERS, M. **Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital**. Lexington: Lexington Books, 1986. 144 p.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília, 2010.

LESTER, D.; PARNELL, J.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v.11, n.4, p.339-354, 2003.

LIU, J. Business failures and macroeconomic factors in the UK. **Bulletin of Economic Research**, n. 61, v. 1, 2009.

LUNARDI, G.; DOLCI, P.; MAÇADA, A. C. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. In: Encontro da ANPAD, 30. 2006, Salvador. **Anais...**, p.16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adic-1256.pdf>> Acesso em: 30/05/2017.

MCCLELLAND, D. The achievement motive in economic growth. **Entrepreneurship and economic development**, In: Quilby, P. p.144-163, New York: The Free Press, 1961.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C.; LIMA, M.; ENSSLIN, E. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NETO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.205-229, jul./set. 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, jul. 1996.

PETERS, M.; SHEPHERD, DA. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman. 2009. 480 p.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989. 312 p.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em 11 julho 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2016.

_____. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**.

Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei03f543af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 10 abril 2017.

_____. Biblioteca SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**: Relatório Executivo – Fevereiro 2015. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf)>. Acesso em: 10 abril 2017.

SELLTIZ, C.; WRITSMAN, L.; COOK, D. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHAPERO, A. The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. **Psychology Today**, v. 9, n.133, p. 83-88, 1975.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, set./dez. 2008.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e Gestão Feminina em Pequenas Empresas: o Caso das Escolas Particulares em Curitiba – Paraná. Anais do IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005, p. 872-884. **Anais...** Curitiba, 2006.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, Curitiba, v.15, n. 35, p. 208-221, 2013.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Seção 1 – Identificação da Fase do Ciclo de Vida segundo Churchill e Lewis

- 1 - O que o motivou a criar sua empresa? Fale um pouco sobre a história da empresa.
- 2 - Descreva como as decisões são tomadas e quem é responsável por elas.
- 3 - Fale sobre sua participação ou papel no negócio na atualidade.
- 4 - Como você realiza o planejamento de sua empresa? Quais são os próximos passos visualizados para o seu negócio?
- 5 - Fale sobre seu relacionamento com seus clientes e fornecedores.
- 6 - Como é realizada a gestão de caixa em sua empresa? Como são direcionados os lucros derivados da atividade mensal de sua empresa?
- 7 - Como a empresa é gerenciada?
- 8 - Quais são as mudanças gerenciais que você acha relevantes atualmente em sua empresa?

Seção 2 – Desafios e obstáculos relacionados à fase inicial

- 1 - Como você lidou com o aspecto financeiro durante os primeiros anos da existência de sua empresa? Cite as principais dificuldades financeiras enfrentadas nesse período e como você buscou superá-las.
- 2 - Você teve dificuldades no começo do negócio devido à carteira de clientes ainda não consolidada? E como reverteu isso?
- 3 - Você fez algum estudo do mercado antes de abrir seu negócio (plano de negócio, planejamento estratégico, recorreu ao SEBRAE)? Explique qual. Por que optou por essa alternativa ou por não fazer nenhum estudo? Caso tenha feito algum estudo inicial, como você avalia os resultados obtidos? Eles foram úteis? Como?
- 4 - Você possuía experiência anterior na administração de um negócio, antes de criar sua própria empresa? Fale um pouco de sua experiência inicial enquanto gestor do próprio negócio.
- 5 - Que tipo de obstáculos você teve que enfrentar nos primeiros anos de existência de sua empresa? Como fez para superá-los?
- 6 - Qual estratégia você utilizou para conseguir o capital suficiente para abrir seu negócio? Por que recorreu a essa fonte de recurso?

Seção 3 – Obstáculos Atuais

- 1 - Como a crise econômica atual que o Brasil está enfrentando tem afetado seu negócio? Quais mudanças você implantou para manter sua empresa nesse cenário?
- 2 - Qual a sua estratégia para se manter competitivo em relação aos seus concorrentes na atualidade?
- 3 - Você faz previsão mensal de vendas? Que tipo de ações implanta quando percebe que suas vendas estão abaixo do previsto?
- 4 - Como você vê a viabilidade futura de sua empresa? No longo prazo, você projeta a continuidade deste negócio? Pretende expandir seus negócios? Como? Que tipo de mudanças você visualiza como necessárias para sua empresa crescer nos próximos anos?
- 5 - Enquanto proprietário ou gestor, como você lida com despesas não previstas?
- 6 - Você recorre a capital de terceiros? A qual linha de crédito você recorre? Por que optou por essa linha específica e quais são as características dela?

Seção 4 – Ferramentas gerenciais

- 1 - Como você trabalha a questão da gestão de pessoas em sua organização?
- 2 - Você considera que seus funcionários estão engajados com seu negócio? O que o faz ter essa opinião? E o que você acredita que faz para contribuir para essa situação?
- 3 - Você trabalha com metas? Que tipo? Como são traçadas? Quais os benefícios de trabalhar com tal mecanismo gerencial?
- 4 - Que tipos de ferramentas você utiliza para facilitar a gestão financeira da empresa? Como cada uma delas contribui do ponto de vista gerencial?
- 5 - Como você gerencia a questão da qualidade?
- 6 - Como você gerencia as compras?
- 7 - Como trabalha o marketing na organização?
- 8 - Utiliza algum software de gestão? Qual? Quais funcionalidades tal sistema possui que lhe auxiliam a gerenciar seu negócio? Caso adote um software de gestão, por que escolheu este e não outros disponíveis no mercado?
- 9 - Você já contratou algum serviço de consultoria? Com qual finalidade? Conseguiu os resultados esperados?

Seção 5 – Perfil do proprietário

1 - O nível de relacionamento entre você e seus colaboradores é formal, familiar, informal?

Explique. Esse relacionamento mudou no decorrer do tempo? Como?

2 - O que você pensa de delegar funções e responsabilidades? Faz isso em sua empresa?

Quais funções você delega e com base em quais critérios decide para quem delegar?

3 - Você se considera um indivíduo que gosta de assumir riscos ou mais conservador nesse quesito? Explique. E como isso influencia sua empresa e a forma como você a gerencia?

4 - Você busca sempre trazer alguma inovação para sua empresa? Em caso positivo, poderia dar exemplos recentes?