

ASPECTOS FUNCIONAIS ASSOCIADOS À MORTALIDADE DA PEQUENA EMPRESA: FATORES RELEVANTES DE OPERAÇÕES, FINANÇAS E MARKETING NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Alexandre Farias Albuquerque¹
Edmundo Escrivão Filho²
Ana Cláudia Fernandes Terence³

Resumo: O objetivo é descrever os fatores de mortalidade relacionados às áreas funcionais da pequena empresa e destacar a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida. As pesquisas sobre mortalidade de pequenas empresas ignoram suas especificidades e o estágio do ciclo de vida no momento do encerramento de suas atividades. Foram estudadas seis empresas do varejo de vestuário. Os dados foram coletados em entrevistas e documentos, posteriormente, analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A importância dos fatores relacionados às áreas de operações, finanças e marketing variou ao longo dos estágios do ciclo de vida da empresa. Como principal resultado, compreendeu-se que as empresas de insucesso não assimilaram adequadamente os fatores: excesso de estoque, captação de recursos com agiota, utilização do cheque especial, insuficiência de capital de giro no estágio de sobrevivência e natureza e baixa qualidade do produto.

Palavras-chave: Pequena empresa. Fatores de mortalidade. Aspectos funcionais. Ciclo de vida. Varejo de vestuário.

1 Introdução

A relevância das pequenas empresas é conhecida e reconhecida em todo mundo. Apesar da importância dessa categoria de empresas, o índice de mortalidade nesse segmento continua alto, acarretando grandes perdas para a sociedade. De cada 100 empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2007, 24 (vinte e quatro) não conseguiram completar nem dois anos de vida após a abertura (SEBRAE, 2013).

O elevado índice de mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno nacional. Nos Estados Unidos, a cada ano, cerca de 500 mil empresas iniciam suas atividades e apenas 50% chegam aos 4 anos. No Chile, menos de 42% chegam aos 5 anos (LUSSIER; HALABI, 2010). Na África do Sul, 40% das novas empresas morrem em seu primeiro ano de existência (SCHEERS, 2011).

Compreender os fatores que contribuem para o encerramento das pequenas empresas é um desafio da pesquisa científica e uma contribuição à sociedade. O desafio da pesquisa científica é diminuir a baixa uniformidade da descrição dos fatores de mortalidade relacionados aos aspectos funcionais. Muitos pesquisadores têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou insucesso das empresas, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área (HALABI; LUSSIER, 2015).

¹ Doutorado. Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: afaufms@gmail.com.

² Doutorado. Professor Associado da Escola de Engenharia de São Carlos (USP). E-mail: edesfi@sc.usp.br.

³ Doutorado. Professor Assistente Doutor da UNESP (FCLAR). E-mail: anaterence@fclar.unesp.br.

Outra tarefa é compreender que a pequena empresa é diferente da grande empresa. Por muitos anos se imaginou que a gestão da pequena empresa deveria ser similar à das grandes empresas, pois se acreditava que a pequena empresa seria uma grande que ainda não cresceu, era o “paradigma da pequena grande empresa” (DANDRIDGE, 1979; FULLER-LOVE, 2006; WELSH; WHITE, 1981). Entretanto, alguns pesquisadores têm revelado que a pequena empresa não é igual às grandes empresas, que possui especificidades inerentes à empresa de pequeno porte (DANDRIDGE, 1979; DAY, 2000; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; TORRES, 2004). Para esses autores, a compreensão das especificidades é a tarefa inicial para contribuir eficazmente para sua sobrevivência e/ou crescimento.

As pesquisas sobre o ciclo de vida organizacional (CVO), que identificam diferenças nas áreas funcionais em razão do estágio de desenvolvimento da empresa, podem esclarecer aspectos importantes para a Administração, até agora pouco abordados (ALBUQUERQUE, 2013), principalmente, aqueles relacionados aos fatores de mortalidade de pequenas empresas.

Considerando-se o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de mortalidade relacionados aos aspectos funcionais e destacar a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida da pequena empresa.

2 Referencial Teórico

2.1 Fatores de mortalidade da pequena empresa

Não existe definição única para a expressão em inglês ‘*failure*’, que significa diferentes situações em relação às empresas: morte, saída, fracasso, falência, encerramento, insolvência ou descontinuidade (EVERETT; WATSON, 1998; MACHADO; ESPINHA, 2005; STEN, 1998). Esta falta de uniformidade em conceituar ‘*failure*’ dificulta o entendimento das razões do proprietário-dirigente em interromper o negócio. Este artigo não tem o propósito de debater este conceito multifacetado, mas sintetizar e analisar os fatores de ‘*failure*’ apontados pelos autores, especialmente aqueles associados às áreas funcionais.

É possível classificar os fatores de mortalidade das empresas de duas formas: a primeira classifica os fatores de mortalidade em internos e externos; e a segunda descreve os fatores relacionados ao proprietário-dirigente, à empresa e ao ambiente (MACHADO; ESPINHA, 2005; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STEN, 1998; ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999). A partir das duas classificações, pode-se dizer que existem três categorias de fatores de mortalidade: dirigente, empresa e ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; CARVALHO 2015).

Este artigo ficará restrito à análise dos fatores de mortalidade da categoria empresa que estão ligados às principais áreas ou funções da empresa: produção/operações, finanças e marketing. Vinte e seis fatores relacionados às áreas funcionais foram identificados por Albuquerque (2013). O detalhamento dos fatores de mortalidade por área funcional é apresentado no quadro 1.

2.2 Ciclo de vida da pequena empresa

Visando melhorar o entendimento da ocorrência dos fatores de mortalidade, questionou-se em que momento a empresa encerra suas atividades. Para ajudar este entendimento foram investigados os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas e as características típicas (especificidades) dessas empresas em cada estágio.

Áreas Funcionais	Fatores de mortalidade
Operações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ativos e instalações: limitação da produção e expansão 2. Composição inadequada dos custos operacionais 3. Falha no <i>Design</i> do produto 4. Baixa qualidade dos produtos 5. Controle precário de estoque 6. Lentidão no desenvolvimento de produtos (<i>timing</i>) 7. Falta de investimento em P & D
Finanças	<ol style="list-style-type: none"> 8. Capital inicial limitado ou falta de capital de giro 9. Pouca/fraca utilização de recursos de terceiros 10. Falta de controle e manutenção dos registros financeiros 11. Flexibilidade financeira limitada 12. Imobilização excessiva em ativos fixos 13. Custos fixos altos 14. Falta de planejamento financeiro
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 15. Ciclo de vida do produto 16. Natureza do produto 17. <i>Mix</i> de produtos incorreto 18. Ponto de venda inadequado 19. Preço inadequado 20. Falta de previsão de vendas 21. Falta de compreensão das necessidades do mercado 22. Segmentação inadequada do mercado 23. Tratamento inadequado dos clientes 24. Serviço inadequado ao consumidor 25. Comunicação ineficaz 26. Despreocupação com a imagem da empresa

Quadro 1. Fatores relacionados às áreas funcionais

Fonte: Elaborado por Albuquerque com base em Lussier (1996); Zacharakis; Meyer; De Castro (1999); Fotopoulos; Louri (2000); Lussier; Pfeifer (2001); Morrison; Breen; Ali (2003); Rogoff; Lee; Suh (2004); Machado; Espinha (2005); Pascotto; Machado (2006); Grapeggia et al. (2008); Guerra; Teixeira (2010); Lussier; Halabi (2010); Machado; Espinha (2010); Scheers (2011); Halabi; Lussier (2015).

A evolução da pequena empresa ao longo dos estágios estimula uma mudança nas suas características. São essas especificidades de cada estágio que precisam ser identificadas, pois ajudarão no entendimento dos fatores de mortalidade em cada um dos estágios.

Conquanto seja possível identificar muitos estágios no ciclo de vida das empresas (de micro a grande empresa), os estágios iniciais são característicos das pequenas empresas e numerados em quatro (ADIZES, 1990, 1997; ALBUQUERQUE, 2013, CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; O'NEIL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969): zero (gênese), 1 (existência), 2 (sobrevivência) e 3 (crescimento).

O estágio zero (gênese) é de preparação para abertura da empresa. É um desejo do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo.

No estágio 1 (existência) o dirigente inicia a busca para obtenção de consumidores e produção de resultados pela empresa. É um teste de mercado para o produto.

O estágio 2 (sobrevivência) demonstra a viabilidade econômica do empreendimento. A geração de caixa começa a ficar equilibrada e os clientes estão satisfeitos com o produto.

Nesse estágio, o dirigente deverá tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e rentabilidade e parte para o estágio 3 (crescimento).

No estágio 3, o crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b).

2.3 Relação entre fatores de mortalidade e estágios do ciclo de vida

A influência dos fatores relacionados aos aspectos das áreas funcionais (operações, finanças e marketing) ocorre nos três estágios iniciais do CVO (ALBUQUERQUE, 2013).

Não há menção direta, pelos autores que estudam o CVO, aos aspectos produtivos: controle precário de estoque, lentidão no desenvolvimento de produtos, *design* do produto, baixa qualidade dos produtos, entre outros (quadro 1). O desenvolvimento de uma linha de produtos simples tem, entretanto, implicações diretas nas atividades de produção, como também a possibilidade de desenvolvimento de uma competência empresarial relacionada à área produtiva, o que pode contribuir para a sobrevivência da pequena empresa.

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

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

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

3 Métodos de investigação

A pesquisa tem abordagem qualitativa, fins descritivos e procedimentos delineados pelo estudo de casos. O método qualitativo busca entender a realidade a partir do significado que as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são baseadas em crenças e intenções, isto é, nos significados sociais (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Realizar um estudo de caso não é apenas narrar uma história, mas apresentar diferentes

pontos de vistas, dando ao leitor a oportunidade de fazer as suas próprias interpretações. A seleção dos casos foi realizada considerando as orientações de Stake (2003, 2009): maximização do que se pode aprender; o equilíbrio e a variedade. O típico e o não habitual; e o fácil acesso e interesse dos proprietários-dirigentes pela investigação.

Foram investigadas seis empresas do varejo de vestuário da cidade de São Carlos e Araraquara, identificadas e contatadas com o auxílio de professores, do gerente regional do SEBRAE São Carlos/Araraquara e de empresários. Duas empresas encontram-se em atividade (A, B): uma, tem cinco lojas e está no mercado há 33 anos (A); e a outra, também tem cinco lojas e está em atividade há 21 anos (B).

Uma empresa foi encerrada por vontade própria da dirigente depois de 24 anos no mercado (F). Três empresas foram vendidas por insuficiência de capital, uma delas franquias (D). Uma permaneceu no mercado por 14 anos (E) e as outras duas por quase 4 anos (C, D).

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

O processo de coleta de dados passou por seis fases: contato com as proprietárias-dirigentes, assinatura do termo de concordância e preenchimento de questionário, entrevista, transcrição da entrevista, submissão e aprovação da entrevista pelos entrevistados.

Para analisar os dados das entrevistas e documentos, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004), com o acréscimo de mais dois passos (seis e sete) incluídos com o propósito de alcançar o objetivo da pesquisa, que são: (1) identificação das unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista; (2) condensação: preservar o núcleo das unidades de significado; (3) geração de códigos: rótulos dados às unidades de significado; (4) criação de categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum; (5) formulação dos temas: expressão do conteúdo latente do texto; (6) descrição das especificidades da empresa nos estágios do ciclo de vida; (7) identificação dos fatores de mortalidade ou continuidade da empresa nos estágios do ciclo de vida.

Foram feitas 19 entrevistas com 12 pessoas diferentes (proprietários, parentes dos proprietários, gerentes e ex-gerentes), gravadas 18 horas de diálogo e gastas 194 horas transcrevendo as entrevistas e 552 horas para analisar o conteúdo das entrevistas e documentos (artigos de revista e *site* das empresas).

4 Resultados e discussões

4.1 Ciclo de vida das empresas

A literatura sobre ciclo de vida organizacional mostra que os estágios iniciais são característicos das pequenas empresas que, predominantemente encerram suas atividades prematuramente nos estágios 1 e 2. Parte dos resultados obtidos pela pesquisa corroborara essa assertiva.

O quadro 2 posiciona as seis empresas nos estágios do ciclo de vida da pequena empresa: o estágio zero denominado de gênese, o um de existência, o dois de sobrevivência e o três de crescimento.

A quantidade de estágios informada pelos proprietários-dirigentes não coincidiu com os estágios apresentados na bibliografia pesquisada. A empresa B, por exemplo, passou, nas palavras da proprietária-dirigente, por sete estágios de desenvolvimento (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6),

isto é, por sete períodos marcantes de mudança. No entanto, considerando a bibliografia pesquisada, a empresa B chegou ao estágio 3 (crescimento) do ciclo de vida organizacional (CVO). A quantidade de estágios de desenvolvimento das empresas pesquisadas é maior do que a descrição bibliográfica, apesar da semelhança das características em cada estágio. Churchill e Lewis (1983) advertem como a “literatura” sobre ciclo de vida das organizações trata de forma inapropriada o tema para as pequenas empresas ao negligenciar a relevância dos estágios iniciais para essas empresas.

Empresas	Estágios	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	
					3a	3b
A - Em atividade há 33 anos						X
B - Em atividade há 21 anos						X
C - Vendida com prejuízo após 4 anos				X		
D - Vendida sem ganho/prejuízo após 4 anos				X		
E - Vendida com prejuízo após 14 anos				X		
F - Encerrada com ganho após 24 anos					X	

Quadro 2 – Estágios percorridos pelas empresas de acordo com a literatura pesquisada

Fonte: Elaboração própria

Embora todas as empresas tenham alcançado a viabilidade econômica (estágio 2), a duração de cada estágio, o percurso e o final do ciclo de vida foram diferentes.

As empresas C e D confirmaram a tendência de encerramento nos primeiros anos de vida (MACHADO; ESPINHA, 2005; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007). A empresa E desenvolveu suas atividades por quatorze anos e o resultado é semelhante ao encontrado por Lussier e Pfeifer (2001), onde as empresas falidas atuaram, em média, por quinze anos.

As empresas encerradas por insuficiência de caixa (C, D, E) conseguiram formar uma carteira de clientes e produzir os resultados necessários à sua sobrevivência no estágio de existência (1). A partir do estágio de sobrevivência (2) as condições mudaram e um conjunto de fatores contribuiu para a descontinuidade dessas empresas.

A empresa F, que permaneceu no mercado por 24 anos, não enfrentou dificuldades financeiras durante seu desenvolvimento e nunca houve falta de recursos para honrar os compromissos. O motivo do encerramento não foi de natureza econômica. A decisão da proprietária-dirigente em fechar uma empresa viável economicamente demonstra a importância das medidas não financeiras para medir o sucesso de uma pequena empresa como propõem Walker e Brown (2004).

4.2 Fatores de mortalidade associados aos estágios do ciclo de vida

Os fatores das áreas funcionais comentados pelos dirigentes que necessitam de alto monitoramento para garantir a sobrevivência da pequena empresa em cada estágio de desenvolvimento são apresentados no quadro 3.

Os aspectos de produção/operações mencionados pelos dirigentes foram: controle e quantidade de estoque, organização da loja e instalações.

Fatores – Categoria Empresa			Estágios do ciclo de vida		
			Gênesis (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)
Aspectos de produção/ operações	Estoque	Controle		X	X
		Quantidade adequada		X	X
	Organização da loja				X
	Instalações adequadas				X
Aspectos Financeiros	Fontes de financiamento	Amigos	X		
		Banco			X
		Empresa		X	X
		Família	X	X	X
		Fornecedor		X	X
	Proprietário	X		X	
	Disponibilidade de capital inicial/ giro		X	X	X
	Formas de recebimento	Cheque p/amigos		X	X
Cartão			X	X	
Crediário			X	X	
Aspectos de marketing	Segmento de mercado (classe social dirigentes)		X	X	X
	Produto	Natureza		X	X
		Benefícios		X	X
		Atributos		X	X
		Serviços			X
	Preço	Dirigente		X	X
		Fabricantes			X
		Matriz Franquia		X	X
	Ponto	Disponibilidade de recursos	X	X	
		Visão do negócio			X
	Promoção	Boca a boca		X	X
		Brindes		X	X
		Carro de som			X
		Desfiles			X
		Festas			X
		Jornal			X
		Outdoor			X
		Panfletos			X
		Rede social		X	X
	Vendas	Leva e traz (sacolas)		X	X
Pós-venda			X	X	

Quadro 3. Fatores de mortalidade na categoria empresa que necessitam de alto monitoramento

Fonte: Elaboração própria.

Nas empresas A e B, o **controle** manual (estágio 1) e eletrônico (estágio 2) **do estoque** foi fundamental nos estágios iniciais porque ajudou os dirigentes a planejar as compras e estabelecer as metas de vendas. O controle apoiou o planejamento das empresas em atividade.

Nas empresas B e D, o controle era eletrônico, mas ineficaz (estágios 2). A quantidade indicada no computador nunca batia com a quantidade existente; existiam furtos frequentes. Na empresa F, o controle era manual (estágio 1) e a dirigente perdia vendas porque não sabia

da existência da roupa no estoque. As roupas ficavam amontoadas no mezanino da loja. Então, o controle precário do estoque ocorreu tanto nas empresas de sucesso (B, F) como na empresa que encerrou suas atividades (D).

A bibliografia também cita a influência negativa do controle precário de estoque (MACHADO; ESPINHA, 2005), corroborando os resultados encontrados.

Em relação à **quantidade adequada de estoque**, não há menção na bibliografia pesquisada. Nos resultados encontrados na pesquisa empírica, a quantidade de estoque prejudicou o desempenho das empresas de duas maneiras: estoque insuficiente ou em excesso.

Por não ter estoque suficiente, a empresa A (em atividade) deixou de vender e, conseqüentemente, de ganhar (estágios 1, 2). O excesso de estoque gerou prejuízo para três empresas, o capital ficava parado e as dívidas acumulavam-se (C, D, E – Estágio 2). As empresas encerradas erraram pelo excesso de estoque, diferente da empresa A (em atividade), que não tinha estoque suficiente por falta de capital para reposição.

A **organização da loja** é outro fator que não foi mencionado na bibliografia investigada. As duas empresas em atividade (A, B) melhoraram o desempenho quando passaram a investir na organização das lojas (estágio 2). A organização dos produtos despertou o interesse do cliente, além de proporcionar comodidade pela arrumação da loja por tamanho e estilo.

As **instalações** também contribuíram para a melhoria do desempenho de duas empresas de sucesso (A, B), embora às vezes passem uma imagem de coisa cara (A). Outra função das instalações é dar uma identidade visual às lojas, melhorando a comunicação com o mercado. A bibliografia pertinente menciona este fator (MORRISON; BREEN; ALI, 2003), mas no sentido de as instalações limitarem a expansão da empresa, que não foi o caso das empresas pesquisadas.

Alguns fatores foram identificados na bibliografia revisada, mas não apareceram no relato dos dirigentes: falha no *design* do produto, lentidão no desenvolvimento de produtos, falta de investimento em P & D e composição inadequada dos custos operacionais.

Os **aspectos financeiros** dizem respeito às fontes de financiamento, disponibilidade de capital de giro e formas de recebimento dos clientes.

As empresas utilizaram sete **fontes de financiamento**: agiota, amigos, banco, receita da própria empresa, família, fornecedor e proprietário-dirigente (pessoal). Scott e Bruce (1987) destacam quatro fontes de recursos no estágio 1: proprietário, parentes, amigos e fornecedores e três fontes no estágio 2: banco, fornecedores e proprietário. A fonte “agiota” e a receita da própria empresa não são mencionadas na bibliografia pesquisada.

A empresa E foi a única que utilizou as fontes de financiamento “agiota” (estágio 2) e “amiga” (estágio 0). O banco, como relataram Scott e Bruce (1987), foi utilizado no estágio 2 pelas três empresas encerradas (C, D, E). A finalidade foi captar recursos para pagamento de fornecedores e despesas operacionais por meio de duas fontes: cheque especial e linha de crédito para capital de giro. A empresa C também utilizou recursos do PROGER/BB para reformar o ponto, e a empresa A, para ajudar na construção da primeira filial com prédio próprio.

A receita da própria empresa foi a principal fonte de recursos para todas as empresas no estágio 1. A partir do estágio 2, só as empresas de sucesso (A, B, F) conseguiram permanecer viáveis e continuar usufruindo dos recursos gerados pela própria empresa.

Fatores internos e externos levaram as empresas C, D, E a depender de outras fontes de recursos para sua operação: agiota, banco e fornecedor.

A família foi importante em todos os estágios: 0 (B,C, E, F), 1 (A, B, F) e 2 (B, F), diferente da bibliografia pesquisada, que menciona os estágios 0 e 1. Percebe-se que duas empresas de sucesso (B, F) utilizaram a família como fonte de recursos em todos os estágios.

As dirigentes das empresas C e E também tiveram ajuda da família para compra de mercadorias e outras despesas antes de iniciar as atividades (estágio 0). A dirigente da empresa E também pegava empréstimo no banco em nome dos familiares. Na empresa F (estágio 2), o marido da proprietária comprou a outra parte da sociedade.

Os fornecedores ajudaram a financiar as operações das empresas nos estágios 1 e 2. As compras foram sempre realizadas a prazo.

Os recursos pessoais do proprietário-dirigente foram importantes para a continuidade das empresas A, B, F: No estágio 0, para comprar mercadorias e reformar o ponto (B, F); no estágio 2, para ajudar nos investimentos (A). Os recursos foram aplicados visando ao crescimento da empresa.

A **disponibilidade de capital de giro** foi determinante para a sobrevivência (A, B, F) e encerramento das empresas (C, D, E).

Duas empresas encerradas (C, D) não enfrentaram limitação de capital no estágio 1, contrariando as ideias apresentadas por Adizes (1997) e Steinmetz (1969). Essas empresas começaram a ter insuficiência de capital no estágio 2, em decorrência da queda no faturamento e outros fatores relacionados aos dirigentes, à empresa e ao ambiente. O resultado da empresa D (franquia) corrobora os resultados da pesquisa de Machado e Espinha (2010).

As empresas de sucesso (A, B, F) caminharam na direção contrária. Começaram com limitação de capital, confirmando a ideia de alguns autores (ADIZES, 1997; STEINMETZ, 1969), e alcançaram a suficiência de capital de giro a partir do estágio 2. A disponibilidade de capital é fruto dos custos baixos, do aumento do faturamento, da separação entre finanças pessoais e a empresa e do apoio familiar para que o capital fosse reinvestido na compra de mercadorias.

Outros pesquisadores também apontam a insuficiência de capital de giro como fator de mortalidade, mas não identificam o estágio de desenvolvimento da pequena empresa (GRAPEGGIA et al., 2008; LUSSIER, 1996; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

As **formas de recebimento dos clientes** não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas, mas influenciaram positivamente (crediário e cartão) e/ou negativamente (cheque) o desempenho das empresas (A, C, D, E, F).

O crediário funcionou bem em duas empresas de sucesso (A, F) e em uma de insucesso (E), sendo duas localizadas no bairro (A, E). Na empresa A, com quatro lojas no bairro, atualmente, o crediário em seis vezes é um dos principais atributos do produto e corresponde a 65% do faturamento.

O cartão de débito/crédito e o cartão de crédito próprio foram o principal instrumento de pagamento nas empresas C e D, respectivamente, por ser mais seguro e a inadimplência baixa. A empresa F também utilizou essa forma de pagamento, mas por causa das altas taxas cobradas pelas operadoras, a dirigente priorizava o recebimento em cheque dos clientes considerados amigos. Cartão, só para desconhecidos.

O cheque é a forma mais insegura e que gera mais calote para as empresas. Se não for de um cliente amigo e que paga corretamente, deve ser evitado. Esse foi um dos fatores que contribuiu para o aumento da inadimplência, queda no faturamento e venda da empresa E.

Os fatores de marketing identificados nos relatos estão relacionados ao mercado-alvo e às estratégias de produto, preço, praça, promoção e vendas. Dois fatores mencionados na bibliografia não foram citados pelos dirigentes: estratégia de distribuição e ciclo de vida do produto.

Em relação ao **mercado-alvo**, é interessante que a maioria das dirigentes escolheu o segmento de mercado que pertence a sua classe social (A, B, C, E, F). Não é à toa que alguns dos motivos para abertura e continuidade da empresa sejam vestir as dirigentes, seus filhos e/ou maridos, além de presentear a família e amigos.

Quatro aspectos foram destacados pelos dirigentes em relação ao **produto**: sua natureza, benefícios, atributos e serviços. A natureza do produto influenciou negativamente a empresa C (roupa infantil nas classes A e B), que não conseguia trabalhar com a mesma margem de lucro da roupa de adulto e cobrir os custos internos (estágio 2). O fator “natureza do produto” também foi identificado por Pascotto e Machado (2006) na pesquisa com empresas de seguro, mas os autores não indicam sua importância nos estágios do CVO.

Benefícios, atributos e serviços relacionados ao produto contribuíram para melhorar o desempenho das empresas: status (B, C, F), atendimento diferenciado (A, B, C, D, E, F), garantia (A), qualidade (A, D, E), condições de pagamento (A, E), assistência técnica (B, E), comodidade (B, C, D, F) e disponibilidade de produtos (B). Um atributo (garantia) e um serviço (disponibilidade de produtos) foram oferecidos apenas pelas duas empresas que continuam em atividade (A, B). Apenas dois atributos foram identificados pelos autores que estudam mortalidade e CVO: atendimento e qualidade.

O atendimento diferenciado foi citado por todos os dirigentes como fator fundamental para a sobrevivência da pequena empresa, corroborando fontes bibliográficas (MACHADO; ESPINHA, 2005). O atendimento é um momento de felicidade: “o cliente entra na loja para ser feliz”, afirmou a ex-gerente da empresa B. O bom atendimento começa na aparência dos vendedores e continua no diálogo entre vendedor e cliente. Pelo diálogo, o vendedor precisa identificar as necessidades e desejos do cliente e valorizar o produto da empresa.

Pelos resultados obtidos, a qualidade independe do segmento de mercado que a empresa vai atender. A dirigente da empresa E afirmou que não é porque o cliente mora no bairro e tem poder aquisitivo menor que a roupa não é bem acabada.

Na empresa D (unidade franqueada), a perda de qualidade dos produtos contribuiu para a queda do faturamento e venda. O fator “baixa qualidade do produto” também foi identificado por Machado e Espinha (2005).

A **estratégia de preço** variou de uma empresa para outra e influenciou positiva e negativamente. O preço era definido pelo dirigente, pelo fabricante ou pelo franqueador.

Na empresa A, antes de o dirigente adquirir o conhecimento sobre os 4Ps do Marketing, o preço era calculado considerando os custos operacionais e a margem de lucro desejada. A partir do estágio 2, o preço passou a ser calculado levando em conta custos, lucro almejado, concorrência e necessidades dos clientes, e foi bom para empresa e cliente.

Na empresa B, até o estágio 1, a dirigente calculava o preço de acordo com os custos de operação e adicionava a margem de lucro. A partir do estágio 2, quando conquistou a

primeira marca de peso, a proprietária-dirigente tem trabalhado com o preço da etiqueta da fábrica. E o cliente sabe disso, afirmou a dirigente.

Nas empresas encerradas (C, D), o preço inadequado a partir do estágio 2 contribuiu para o mau desempenho e venda das empresas. Esse resultado corrobora as pesquisas de Grapeggia et al. (2008) e Scheers (2011). Na empresa D, o preço era determinado pela matriz da franquia; depois da perda de qualidade dos produtos e do cartão de crédito próprio, a estratégia de preço não funcionou mais (estágio 2).

Nas empresas de sucesso (A, B, F), não houve problemas com a estratégia de preço, assim como em uma das empresas encerradas (E).

O **ponto de venda** era adequado e não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F), independente da forma como foi escolhido: balizado pela visão de negócio ou pela disponibilidade de recursos para pagar o aluguel. O ponto de venda inadequado é apontado pelas fontes bibliográficas como fator de mortalidade. (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Duas empresas de sucesso (B, F) começaram na residência da proprietária-dirigente (estágio 1). Iniciar as atividades na residência ajudou muito porque o capital da empresa era limitado e os custos precisavam ser baixos. Os dirigentes das empresas A e D herdaram o ponto: as empresas já operavam quando assumiram a direção da empresa. As proprietárias-dirigentes da empresa C puderam escolher o ponto mais adequado ao negócio, pois possuíam capital inicial suficiente.

A partir do estágio 2, percebe-se que a escolha do ponto de venda pelos dirigentes (A, B, E, F) foi guiada pela visão estratégica. Eles sabiam o público que almejavam alcançar e o produto que desejavam oferecer. A dirigente da empresa B, por exemplo, quando abriu a primeira filial, foi para o futuro centro das butiques da sua cidade, mesmo tendo outras opções para abrir sua segunda loja. A dirigente atribui a escolha certa ao seu *feeling*.

A **promoção** não influenciou negativamente o desempenho das empresas de sucesso ou encerradas (A, B, C, D, E, F). A comunicação ineficaz é apontada por Rogoff, Lee e Suh (2004) como fator de mortalidade. As diferentes formas de promoção utilizadas pelas empresas não são apresentadas pelos autores do tema mortalidade e CVO pesquisados.

Os dirigentes foram unânimes em afirmar que o marketing direto ou boca a boca é a forma de promoção mais eficaz (estágios 1, 2). Em decorrência da limitação de recursos das empresas e do baixo custo, o boca a boca e a distribuição de brindes são as formas de promoção mais utilizadas pelos dirigentes no início das operações. O atendimento diferenciado potencializa o marketing direto.

Com o aumento do faturamento e melhor conhecimento das necessidades do mercado-alvo, os dirigentes utilizaram outras formas eficazes de promoção (estágio 2): carro de som e panfletos pelas lojas de bairro (A, E); festas (A, C), desfiles (B, C), mala direta (A), divulgação em *outdoor* (B, C, D), rádio (D) e redes sociais (C).

Além de vender no ponto de venda, duas **estratégias de vendas** melhoraram o desempenho de empresas de sucesso (B, F) e encerradas (C, D): leva e traz (sacolas) e o trabalho de pós-venda. Essas estratégias não são mencionadas nas fontes bibliográficas pesquisadas.

A estratégia do leva e traz ou fazer sacolas e levar na residência da cliente deixava as clientes felizes com a comodidade e contribuía para o alcance das metas pelas empresas (B, C,

D). A outra estratégia que leva o cliente de volta à loja é o trabalho de pós-venda. A vendedora telefona ou envia mensagens de agradecimento pela compra e/ou aniversário e informar as novidades da loja (D, F).

5 Conclusões

A ideia do ciclo de vida mostra as características da pequena empresa em cada etapa de sua evolução. Dessa forma, os problemas típicos em cada estágio são identificados e, conseqüentemente, os fatores que podem ou não contribuir para sua sobrevivência. Assim, conclui-se que a ideia do ciclo de vida melhora a compreensão dos fatores que contribuem para a continuidade ou mortalidade das pequenas empresas. A importância do fator vai variar de um estágio para outro.

Uma análise comparativa entre teoria e prática mostra resultados relevantes da pesquisa em contribuir com os fatores relacionados aos aspectos funcionais da pequena empresa, demonstrando que o tema “mortalidade” é um tema novo, oportuno e em desenvolvimento, como constataram Blackburn e Kovalainen (2009):

- **Fatores não citados pelos autores na literatura de Administração, no entanto, citados pelos dirigentes investigados:** Aspectos operacionais: quantidade insuficiente ou em excesso de estoque e organização da loja; aspectos financeiros: utilização do agiota como fonte de recursos, formas de recebimento dos clientes e limitação de capital só no estágio de sobrevivência (empresas vendidas); aspectos de marketing: as dirigentes optaram por atender o mercado da classe social a que elas pertencem. A forma como o preço é determinado e o ponto é escolhido. Os tipos de promoção e as estratégias de vendas;
- **Fator que contribuiu para a venda das empresas (C, D, E) manifestou-se também em duas empresas de sucesso (B, F):** controle precário de estoque. Esse fator indica que os dirigentes das empresas bem sucedidas erram, mas, como disse uma das proprietárias entrevistada, “a quantidade de acerto é muito maior”;
- **Empresas de insucesso não assimilaram bem os fatores:** excesso de estoque, captação de recursos com agiota, utilização do cheque especial, insuficiência de capital de giro no estágio de sobrevivência, natureza e baixa qualidade do produto;
- **Empresas de sucesso empregaram bem os fatores:** captação de recursos no banco para investimento, apoio financeiro da família em todos os estágios, utilização de recursos pessoais, receita da própria empresa como a principal fonte de recursos em todos os estágios, disponibilidade de capital de giro, garantia e disponibilidade de produtos e ponto inicial de venda na casa das dirigentes.

Nos parágrafos seguintes, são apresentadas algumas sugestões aos empresários. As propostas foram construídas após consulta a quatro integrantes do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) com experiência em consultoria, direção e pesquisa na pequena empresa.

Sobre planejamento. O planejamento indica uma direção, reduz a incerteza, minimiza o desperdício e controla as ações. “É imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la”. É definir objetivos e imaginar como alcançá-los. Muitas vezes a empresa é criada não apenas visando ao lucro ou à acumulação de capital; existem outros motivos, mas precisa pelo menos gerar receitas para pagar suas contas.

Planejar não significa ter que preencher calhamaços de papel e ficar horas e horas meditando, mas é importante que o proprietário-dirigente sempre esteja atento aos acontecimentos dentro e fora da empresa e imagine o impacto desses acontecimentos no presente e futuro da empresa. Às vezes, escrever até facilita, balizando a comunicação das novas ações aos colaboradores durante uma conversa ou reunião. Escrever não é a regra, mas pode ajudar o dirigente a não esquecer as metas e ações que ele mesmo definiu. É um lembrete e pode ser registrado num pedaço de papel.

Na área financeira, é importante (ou necessário) fazer um orçamento, identificando receitas e despesas; projetar para um mês, dois meses, se possível para seis meses ou um ano, todas as entradas e pagamentos que se podem realizar, para, sempre que possível, o caixa tenha dinheiro disponível para honrar os compromissos com os fornecedores; ter um controle das contas a receber, sobretudo se o crediário for responsável pela maior parte do faturamento da loja. Esse controle ajuda a diminuir a inadimplência e mantém o caixa da empresa com recursos. Todas essas ferramentas podem ser colocadas em prática de uma forma simples, numa folha de papel, num caderno de anotação e até com a ajuda de programas, gratuitos ou não (*software*), disponíveis no mercado. À medida que a empresa cresce, outras ferramentas podem ser úteis.

Na área de marketing, é importante o dirigente refletir sobre o benefício (status), atributos (comodidade) e serviços (costureira) que podem ser oferecidos ao cliente; sobre o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto oferecido pela empresa. Sempre de olho no preço da concorrência; sobre o ponto de venda: sua localização, sua arrumação de modo a facilitar o fluxo de clientes; sobre a forma de comunicar ao cliente a oferta da loja: marketing direto (boca a boca), brindes, rádio, jornal, redes sociais, entre outras. O cliente precisa ser informado dos benefícios que ele vai adquirir ao consumir o produto da loja. Seus desejos devem ser estimulados; e por fim refletir sobre as estratégias de vendas. Vender só no ponto de venda, fazer sacolas ou vender por telefone.

É interessante também o proprietário-dirigente estabelecer as metas de vendas e fazer lista de compras. As metas de vendas projetam o resultado esperado pelo dirigente e devem estimular ele e seus colaboradores. O dirigente deve considerar o histórico de vendas, o volume de estoque e a perspectiva de crescimento com base nos novos investimentos. A lista de compras ajuda a combater os excessos e minimizar a falta de produtos. Se possível, a lista deve conter o tipo da roupa, quantidade, tamanho, cor, marca e outras informações que o dirigente julgue necessárias.

Sobre definição da quantidade adequada de estoque:

1. No início, projetar vendas para um determinado período (1 mês, 2 meses); depois, ir ajustando à realidade verificada. Se já sabe quanto vende por mês, ajusta o estoque mensal e deixa uma margem para vendas fora do padrão (ou para explorar oportunidades);
2. Anotar em uma ficha e deixar ao lado do estoque, analisando periodicamente essa ficha para fazer ajustes sobre compras (observar o consumo que vem tendo, o giro);
3. Fazer a gestão com base na curva ABC (o que é mais caro, controlar mais diariamente e diretamente); o que é mais barato, fazer por amostragem;
4. Cuidar para não ficar com estoque obsoleto (moda que passa). Fazer liquidações para não perder o custo e repor novas mercadorias;
5. Observar o espaço no ponto de venda;

6. Planejar com a ajuda do *software* de gestão;

O *feeling* do proprietário é fundamental, tendo em vista o conhecimento do perfil de compras dos clientes (volume, variedade e estilos).

Sobre a definição do segmento de mercado. As dirigentes escolhem o segmento da classe social a que elas pertencem, pois conhecem a clientela. Sabem como abordar, fazer a propaganda, o que chama a atenção, quais as cores de que gostam, como compram, como pagam, etc, o que está relacionado a visão e a conhecimento do mercado.

Sobre o preço dos produtos. Varia de uma empresa para outra. Em alguns casos, é o próprio fabricante que define o preço. A empresa trabalha com o preço de etiqueta da fábrica. No caso de franquia, é a matriz do franqueador; na maioria das empresas, é o próprio dirigente. O preço é calculado considerando os custos operacionais, a concorrência, as necessidades dos clientes e a margem de lucro desejada pelo dirigente.

Sobre o ponto de venda. O ideal é escolher o ponto de acordo com a oportunidade de negócio que vai ser explorada, mas nem sempre é possível por causa da disponibilidade de recursos. É por essa razão que muitas empresas começam na residência do proprietário-dirigente. A escolha certa também pode ser atribuída ao *feeling* do dirigente.

Com esta reflexão sobre os fatores de mortalidade das pequenas empresas, espera-se contribuir com a eficácia das futuras pesquisas pela descrição mais realística feita aqui neste artigo; espera-se contribuir com órgãos de apoio às pequenas empresas, como o SEBRAE, indicando ênfase necessária aos fatores de mortalidade relevantes nos treinamentos de proprietários-dirigentes, especialmente do setor de varejo de vestuários.

É importante relatar que o contato com os proprietários-dirigentes foi cercado de muita expectativa porque nem todos os entrevistados se sentem à vontade para contar histórias de insucesso que geraram muito estresse. A venda é algo inesperado e de difícil aceitação.

Recomenda-se a realização estudos longitudinais sobre a variação da importância dos fatores de mortalidade nos estágios do ciclo de vida em outros setores de negócio.

Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, n.4, p.100-103, set./out. 1997.

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

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E; CARVALHO, K. C. Os Fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: EnANPAD - ANPAD. 39. 2015, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 2015, p.1-16.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.2, p.127-148, 2009.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-50, may/june, 1983.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v.17, n. 2, p.53-57, Apr., 1979.
- DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, v. 34, n.9/10, p.1033-1037, 2000.
- EVERETT, J; WATSON, J. Small business failure and external risk factors. **Small Business Economics**,v.11 n.4, p.371-390, 1998.
- FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival. **Small Business Economics**, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.
- FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. **International Journal of Management Reviews**, v.8, n.3, p.175–190, 2006.
- GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**,v.3, n.1, p.70-79, 1982.
- GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p.105-112, 2004.
- GRAPEGGIA, M.et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.
- GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**,v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.
- GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.
- HALABI, C. E.; LUSSIER, R. N. A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success in Chile. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n.1, p.4-25, 2015.
- JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.
- LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A cross national prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.
- LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n.3, p.360-377, 2010.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.
- MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.4, p.131-153, 2010.

- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30 n.10, p.161-1183, oct. 1984.
- MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. Abordagens à pesquisa. In: **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.
- MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.
- O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Forum**, v.12, n.4, p.38-40, 1987.
- PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.4, n.1, p.53-68, jan./abr., 2006.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29 n.1, p.33-51, jan. 1983.
- ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n.4, p.364-376, 2004.
- SCHEERS, L. V. SMEs' marketing skills challenges in South Africa. **African Journal of Business Management**, v.5, n.13, p.5048-5056, 2011.
- SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v.20, n.3, p.45-52, 1987.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K, LINCOLN, Y. S. (editors). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.
- STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.
- STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**, v.12, n.1, p.29-36, 1969.
- STEN, J. Exit: success or failure? In: ICSB – CONFERENCE INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, 43. 1998, Singapore. **Proceedings...** Singapore: [s.n.], 1998, 1 CD-ROM.
- STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v.29, n.4, p.303-321, 2011.
- STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. **Small Business Economics**, v.28, n.1, p.87-104, 2007.
- TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n.2, p.1.-12, 2004.
- WALKER, E.; BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**, v.22, n.6, p.577-594, 2004.
- WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**. v. 59, n.4, p.18-32, Jul/Ago, 1981.
- ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n.3, p.1-14, 1999.