

Percepção de Fracasso e Falência de Micro e Pequenos Varejistas de Material de Construção Civil, na Cidade de São Paulo

João Matheus Mafuz¹
João Paulo Roriz²
Rafael Leite³
Rose Mary Almeida Lopes⁴

Resumo: Este trabalho identifica os fatores de fracasso e falência percebidos por ex-proprietários de pequenas lojas de material de construção na cidade São Paulo. O tema é relevante, pois há poucos estudos sobre fracasso no importante setor varejista de material de construção. Então, discute-se o que é fracasso empresarial, apresentam-se dados sobre mortalidade de MPEs, examinando o setor varejista de materiais de construção e sua mortalidade. Na pesquisa qualitativa realizada foram entrevistados ex-proprietários. A análise enfoca as categorias: o empreendedor; planejamento; gestão interna; gestão financeira; gestão comercial; ambiente externo e fracasso sob a ótica do ex-proprietário. Os resultados mostram que os ex-proprietários tinham pouca experiência no setor, não planejaram seus negócios e pouco evoluíram na sua gestão. Os resultados permitem sugerir capacitar os empreendedores para ampliar as possibilidades de alcançar sucesso nos empreendimentos, e municiar especialistas e órgãos de classe para disseminar melhores práticas, sugerindo políticas voltadas para este setor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Varejistas de Material de Construção. Fatores de Fracasso. Falência.

1 Introdução

O objetivo deste artigo é analisar e discutir, do ponto de vista dos ex-proprietários, quais os principais fatores percebidos como contribuintes para o fracasso e falência de micro e pequenas empresas varejistas de material de construção civil, na cidade de São Paulo.

Segundo Cher (1990) e La Rovere (1999), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) possuem características únicas. Na esfera social, tendem a criar a maior quantidade de postos de trabalho de uma determinada região, levando o crescimento econômico para cidades mais afastadas dos grandes centros urbanos.

Para se entender a relevância deste estudo, em 2011 existiam 6,12 milhões de empresas, e 95% destas (SEBRAE 2009) era micro ou pequena empresa – MPE, responsáveis por 20% do PIB. Os pequenos negócios, formais ou informais, respondem por 51,6% dos empregos. Outra fonte (Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2010)

¹ Administração, ESPM, Sócio-Administrador, Vidros Mafuz Ltda., jmmafuz@uol.com.br

² Administração, ESPM, Diretor Financeiro, Ecoplax, joaopaulo@ecoplax.com.br

³ Administração, ESPM, rleite14@gmail.com

⁴ Doutora em Psicologia, Professora, ESPM, rlopes@espm.br

dá conta que 25% das MPEs se concentra no setor varejista que, no Estado de São Paulo, atinge 43%.

O SEBRAE (2010) afirma que o Brasil é um dos países que lidera o *ranking* de abertura de novos negócios, e, a grande maioria, é de MPEs. Para se ter um ideia deste dinamismo, o portal denominado Empresômetro acompanha, em tempo real, o número de empresas abertas no país: desde janeiro de 2013, até o final de setembro, foram praticamente 1.130.000 novas empresas, sendo o comércio a segunda maior atividade – 420.000 (cerca de 328.000 no Estado e 111.000 na cidade de São Paulo). No país, 10.400 novas empresas de varejo de materiais de construção foram criadas desde o início do ano, sendo a 23ª atividade com maior número de abertura de novos negócios.

O comércio varejista de construção civil é bastante importante, pois se relaciona com uma das maiores necessidades das pessoas, que é a de moradia. Economicamente, o crescimento de faturamento deste setor chegou, em 2012, a R\$ 55 bilhões (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - ANAMACO, 2013).

Infelizmente, grande parte das novas empresas são mal sucedidas. Segundo o SEBRAE-SP (2010), 58% das empresas fundadas em 2003 e mais de 25% das empresas fundadas em 2007 estavam encerradas em 2008. Isto ocasiona prejuízos econômicos e sociais. No ano de 2004, o encerramento de MPEs no Estado de São Paulo gerou a perda de 281 mil empregos e um prejuízo de R\$ 15 bilhões (SEBRAE-SP, 2005).

Percebeu-se que o setor varejista de material de construção apresenta um grande índice de falência: em 2011 representou 14,5% das falências decretadas em São Paulo, e em 2012 foi 11,5% (até novembro 2012, ACSP, 2013). Por esta razão, optou-se por estudar as causas de fracasso e de falência dessas empresas.

No geral, as pesquisas sobre encerramento apresentam os dados de forma agregada e objetiva, sem a perspectiva dos ex-proprietários. Por isto escolheu-se desenvolver um estudo qualitativo específico do setor varejista de material de construção, na cidade de São Paulo, para compreender e analisar os fatores percebidos pelos ex-proprietários como os que contribuíram para o fracasso de suas MPEs.⁵

Para atingir este objetivo aprofunda-se o entendimento sobre fracasso empresarial, estudando as principais causas de encerramento e/ou falência de empresas, levantando dados específicos acerca da mortalidade geral das MPEs do Estado de São Paulo, e das empresas varejistas de material de construção. Este quadro geral permite construir o embasamento necessário para a consecução do objetivo.

O entendimento dos fatores percebidos como os que mais contribuem para o fracasso e falência deste tipo de empresas permitirá que os futuros empreendedores neste setor sejam orientados e melhor capacitados, pois os resultados e conclusões obtidos poderão ajudar os órgãos de classe e subsidiar política específica para o setor.

2. Características e Fragilidades das MPE's

Para Leone (1999), as MPEs devem ser tratadas de uma maneira particular, por especificidades que as tornam diferentes das empresas de grande porte. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2003), as características centrais de uma MPE são:

⁵ Neste trabalho, segue-se o enquadramento e o teto da receita bruta anual das empresas do Simples Nacional (Portal Brasil, 2012).

1. Baixo capital;
2. Em sua grande maioria, são empresas familiares;
3. Possuem altas porcentagens de natalidade e de mortalidade;
4. Em sua grande maioria, os proprietários, familiares e sócios constituem a mão de obra qualificada dessas organizações;
5. As tomadas de decisões são geralmente centralizadas nos sócios;
6. A ligação entre sócio e empresa é muito intensa, acaba-se misturando, em termos contábeis e financeiros, a pessoa jurídica com a pessoa física;
7. A contabilidade e a administração financeira da organização são inexistentes ou muito falhas;
8. A contratação da Mão de Obra (MO) é realizada de forma direta, geralmente pelos sócios ou proprietários da empresa. Não são utilizadas empresas de terceiros devido ao alto custo;
9. Geralmente, a mão de obra utilizada por estas empresas não é qualificada; no máximo é semiquificada;
10. Não utilizam ou não conseguem buscar financiamento para o seu capital de giro.

Essas características as tornam muito vulneráveis, visto que suas práticas de administração tendem a ser muito precárias. Como o IBGE (2003) apontou, elas misturam a pessoa jurídica com a física, não separam as finanças dos sócios e da empresa. A segunda característica se relaciona com poucos controles e fraca administração contábil e financeira, por vezes, totalmente inexistentes. A terceira é a falta de financiamento para o capital de giro, pois os bancos, públicos ou privados, não recebem das MPEs projetos detalhados sobre o negócio e a administração da empresa.

Apesar destes pontos negativos, Leone (1999) também aponta características como forte cultura organizacional e grande facilidade no fluxo de informações. O fato das decisões serem centralizadas nos sócios, pois geralmente são eles que constituem a mão de obra qualificada destas empresas, contribui bastante para que qualquer informação importante chegue rapidamente ao seu destino, facilitando a tomada de decisões rapidamente, diminuindo a burocracia na empresa.

As fragilidades apontadas podem ser importantes fatores de fracasso entre os pequenos varejistas de material de construção. Contudo, precisa-se entender mais sobre este setor específico antes de focar o exame dos fatores de fracasso e de mortalidade.

3. Setor varejista de material de construção

Vários fatores têm impactado no desempenho positivo deste setor na última década: estabilização da inflação, grande queda nos juros associado à melhor distribuição de renda.

A consultoria Booz Allen Hamilton (2010, apud ANAMACO, 2010), divulgou que 77% das unidades habitacionais produzidas no Brasil são em regime de autogestão. Mais de 95% das pessoas pertencentes às classes C, D e E utiliza o método de construção autogerida para novas edificações residenciais (IBGE 2010), visto que não pode ou não quer adquirir um imóvel financiado.

Nas reformas da residência 94% das pessoas as autogerenciam, independente da classe social, e compra todo o material necessário para sua obra através dos varejistas

do setor, por não ter escala ou recursos suficientes para comprar dos atacadistas ou dos fabricantes.

Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiar – POF- do IBGE (2010), os investimentos em moradias - aquisição e reformas - realizados pelas famílias brasileiras no período de 07/2008 a 06/2009, atingiram R\$ 105,4 bilhões (3,4% do PIB). Deste volume, 31% foi gasto em despesas com reformas - R\$ 32,8 bilhões. São Paulo, o Estado mais populoso da federação, recebeu mais investimentos - 22% do total.

Os gastos médios anuais com materiais de construção somam R\$ 4.863,00, somente atrás dos gastos com aquisição de veículos. Esta é uma grande oportunidade para o segmento, ainda mais que, entre 2009 e 2010, aumentou em 38,41% o número de unidades financiadas (aquisição e construção), e o valor concedido para financiamento subiu 64,10% no mesmo período (BACEN, 2011).

No país, este setor apresenta resultados positivos desde 2002. Em 2012, a ANAMACO (2013) reportou um faturamento de R\$ 55 bilhões de reais. O comércio de materiais movimenta 0,5% do PIB e representa 4,1% da cadeia de indústria de construção.

Entretanto, o varejo de material de construção ainda é bastante pulverizado. Dados da ANAMACO (2010) indicam a existência de 138.000 lojas. A União Nacional da Construção (UNC), em 2006, indicava que o setor é constituído de MPEs espalhadas regionalmente, com grau elevado de informalidade, pois atende principalmente aos segmentos informais da cadeia de construção: autoconstrução e obras de reparo.

Ainda não existe nenhuma rede de lojas que atue em todos os estados da federação. Mesmo a Leroy Merlin, rede varejista de capital francês, possui 33 lojas distribuídas em apenas seis Estados brasileiros e Distrito Federal (site da própria empresa). C&C, Telhanorte, Leroy Merlin e Dicico concentram menos de 10% do mercado nacional.

A ANAMACO (2010) destaca que 77% do faturamento do setor se deve às lojas de médio e pequeno porte. Então, ainda existem possibilidades de ocorrer uma onda de consolidação através de fusões, aquisições e investimentos externos, fenômeno frequente em outros setores da economia. Recentemente a Dicico, já com 58 lojas, associou-se à chilena Sodimac, líder no segmento em diversos países da América Latina, visando à liderança no Brasil.

Dada a grande pulverização e o alto grau de informalidade, precisa-se verificar como está a mortalidade dos varejistas neste setor.

3.1 Mortalidade no setor varejista de material de construção

Mesmo com o cenário favorável, e com o Estado e o município de São Paulo concentrando grande parte dos investimentos em moradia no país, estudo da Associação Comercial de São Paulo – ACSP com 25 setores diferentes do comércio, sinaliza o de material de construção como o segundo colocado em falências decretadas em 2011, e o terceiro em 2012; nove e sete falências, respectivamente (ACSP, 2013).

Na série histórica, de 2000 até 2010, 455 empresas comercializadoras de material de construção faliram: em 2010, representou 17,8% das falências decretadas, 14,5% em 2011, e 11,5% em 2012 (ACSP, 2013). Esse índice é muito alto, indicando que os empreendedores estão enfrentando dificuldades que merecem ser investigadas.

A pesquisa da ACSP discrimina as falências decretadas na capital de São Paulo por ano de fundação da empresa falida. O maior número de falências decretadas se refere a empresas com fundação mais recente. Os dados de 2011 indicam que 66% das empresas falidas foram fundadas após 1994. Porém, empresas com mais de 40 anos de mercado também encerraram a atividade em 2011, levando a crer que, além da experiência ser fundamental, outros fatores estão gerando dificuldades intrinsecas, determinando o encerramento do negócio.

Watson e Everett (1999), em um estudo sobre a mortalidade de pequenas empresas nos Estados Unidos, afirmam que a probabilidade de falência em mercados com baixas barreiras de entrada é muito maior que em outros devido ao grau de competitividade que se instala no setor. Como parecem existir poucas barreiras de entrada no setor varejista de material de construção devido ao baixo capital necessário, o fácil acesso aos fornecedores e a grande quantidade de locais disponíveis, esta é uma possível explicação para este alto índice de falências. Além disso, outra provável causa parece ser fruto da consolidação do setor, como se examinou anteriormente.

Todos estes pontos indicam a necessidade de aprofundar o entendimento do fracasso e da mortalidade das empresas e os fatores implicados.

4. Fracasso e mortalidade de empresas

Pretorius (2008) enfatiza que o entendimento do fracasso nos negócios é um grande desafio, pois, no passado, grande parte dos esforços estava concentrada em maneiras de prevê-lo e não de entendê-lo.

Parece não existir uma clara definição do que seja fracasso no ambiente empresarial (SHARMA; MAHAJAN, 1980 apud ROPEGA, 2011) e, esta indefinição sobre o fracasso empresarial seria, em grande parte, responsável pela falta de compreensão do conceito (SHEPHERD, 2005).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002 apud MACHADO; ESPINHA, 2006) considera fracassada qualquer empresa que tenha falência decretada, pois a mortalidade de empresas é mais difícil de ser detectada, visto ser comum não ocorrer a baixa formal da empresa junto aos órgãos competentes. Usando este critério da decretação da falência é possível afastar casos de encerramento por causas positivas, pois a OCDE recomenda que fusões, reestruturações e desmembramentos devam ser considerados eventos diferentes.

Sten (1998) classifica a decisão de encerramento de uma empresa de duas maneiras - voluntárias e involuntárias. As decisões voluntárias são exemplos de abandonos de negócios, como: aposentadoria, empregar-se novamente, necessidade de dinheiro para outro empreendimento e venda da marca. Advoga que, para um negócio fracassar a causa da falência seria uma decisão involuntária, com encerramento a contragosto pelo empreendedor. Exemplo: falta de capital para comprar matéria prima dos fornecedores e fazer o negócio girar ou a perda de um grande cliente.

No entanto, Riquelme e Watson (2002) defendem que o fracasso de um negócio é evidenciado na data de sua descontinuação, mesmo que o fim tenha sido provocado por uma causa positiva, por exemplo, quando uma empresa compra a outra por um montante considerado lucrativo pelo vendedor. Neste caso, realiza-se o encerramento formal, e os negócios e funcionários são remanejados para a nova empresa.

A abordagem de Riquelme e Watson parece limitada, pois enquadra como fracasso as situações em que houve uma venda lucrativa de empresa, numa relação ganha-ganha, onde todos os participantes saíram satisfeitos. Porém, a abordagem da OCDE (2002, apud MACHADO; ESPINHA, 2006) também apresenta restrições, pois ao considerar fracassadas apenas a empresa que teve sua falência decretada, deixa de lado várias situações: empresas encerradas e sem a baixa formal nos órgãos competentes e casos de venda da empresa para saldar as dívidas junto a fornecedores e bancos.

Sendo assim, os autores considerarão fracasso qualquer situação que tenha como consequência o encerramento das atividades da empresa, ainda que não tenha sido decretada e formalizada a falência, bem como a situação de venda e transferência das cotas de empresa sem lucro para o vendedor.

Agora, faz-se necessário examinar as causas destes fracassos.

4.1 Causas de Fracasso

Causa é tudo aquilo que produz efeitos, consequências e resultados (PRETORIUS, 2008) e tem alguma fonte como justificativa do declínio ou do fracasso.

Vários autores apontam fatores ligados ao sucesso do negócio, implicando que a ausência destes fatores se relacionaria com o fracasso.

Entre estes fatores desponta a experiência, pois permite evitar erros primários. A experiência resulta na construção de relacionamento entre o empreendedor e possíveis clientes e fornecedores, além do conhecimento das particularidades do setor em que irá empreender (OCDE, 2002, apud MACHADO E ESPINHA, 2006; FILARDI (2006), WATSON (2003).

Outro fator destacado é o planejamento, importante para que o empreendedor determine a atratividade do mercado e os seus pontos fortes e fracos relativamente aos principais concorrentes. O planejamento abarca a avaliação do poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, da ameaça de produtos substitutos e da entrada de novos concorrentes (PORTER, 1986). Para o Sebrae-SP (2010), 47% dos motivos alegados como causa de fechamento do negócio relacionam-se com falta de planejamento (má localização, falta de clientes e de capital, não incluir o capital de giro necessário, perda de cliente único, estratégia de vendas e preços ineficientes, problemas de planejamento/administração). A subcapitalização seria decorrente da falta ou do mal planejamento, acarretando em empréstimos com juros mais altos e a necessidade de vender com descontos para poder gerar caixa para a empresa (ADIZES, 1990).

Inovação em produtos ou serviços é um fator que se relacionaria ao aumento ou diminuição das possibilidades de sucesso (FILARDI, 2006).

Há autores que destacam traços de personalidade que facilitariam o sucesso do empreendimento: a orientação para o resultado e a proatividade (MINER, 1997). E, a ausência de espírito de liderança, de criatividade, de capacidade de delegar funções e de assumir riscos determinariam o fracasso (PEREIRA, 1995).

Acesso ao crédito, juros altos, burocracia dos bancos, a impossibilidade de se comprovar renda e conceder garantias contribuiriam para o fracasso das empresas (FILARDI, 2006).

Falta de lucratividade e custos elevados (ambos com 7%), apontados em pesquisa do Sebrae, também contribuiriam para o fracasso (SEBRAE-SP, 2010).

Os fatores apontados – experiência, traços de personalidade, o planejamento e inovação podem ser ligados à figura do empreendedor. Outros podem se ligar a aspectos de gestão interna bem como ao ambiente: falta de lucratividade e custos elevados.

Assim como os estudos já indicados, diversos outros - teóricos e empíricos - foram desenvolvidos por diferentes autores, dentro e fora do país, acerca das causas para o fracasso de empresas. Entretanto, estas causas são agregadas por em diferentes categorias, dificultando a comparação. Procurou-se, então, sintetizá-los na tabela seguinte, fazendo-se observações sobre a categorização sugerida por estes autores.

AUTOR	CATEGORIAS	SIGNIFICADO DA CATEGORIA	Observações
Santos e Pereira (1995)	Aspectos Técnicos do Empreendedor	ausência de experiência, ausência de competência gerencial.	Experiência e capacitação do empreendedor.
	Mercadológicas	desconhecimento do produto e mercado.	Experiência e capacitação do empreendedor.
	Operacionais	localização, problemas com fornecedores, tecnologias obsoletas, falta de planejamento e de informações gerenciais.	Mistura de gestão interna e gestão comercial.
	Financeiros	imobilização excessiva em ativos fixos, erros na concessão de crédito, falta de controles (custos / receitas).	Gestão financeira.
Ferreira, Santos, Oliva e Grisi (2008)	Natureza estratégica	ausência de planejamento ou plano, falta de inovação, dificuldade de conquistar e manter clientes, concorrência elevada.	Mistura de planejamento, gestão comercial e ambiente externo.
	Estratégia organizacional	baixo nível de escolaridade, falta de competência gerencial e falta de suporte contábil e jurídico.	Mistura de fatores do empreendedor, gestão interna.
Filardi (2008)	Empreendedor	nível de escolaridade, experiência no ramo, competência de gestão, profissionalização da relação com os sócios.	Fatores do empreendedor.
	Negócio	qualificação da mão de obra, planejamento estratégico, qualidade e inovação dos produtos/serviços, suporte jurídico e contábil.	Fatores de planejamento e gestão interna.
	Ambiente externo	burocracia legal e fiscal, carga tributária, contexto sócioeconômico, tecnológico e político, competição, demanda dos consumidores, poder de barganha de fornecedores.	Mistura de gestão interna e ambiente externo.
Pretorius (2008)	Humanas	personalidade e comportamento do empreendedor.	Fatores do empreendedor.
	Internas e Externas	Internas (+ influentes do que externas) = custo fixo elevado, falta de visão do empreendedor, falta de controle financeiro, de conhecimento dos produtos, de	Mistura de fatores do empreendedor, gestão financeira e fatores do ambiente.

		estratégia de marketing. Externas = mudança no ambiente externo (afetam todas as empresas).	
	Estruturais	idade, tamanho, estágio da empresa, legitimidade junto aos stakeholders, acesso ao crédito, desenvolvimento de processos, tarefas, cooperação, confiança entre os membros.	Fatores do negócio e gestão interna e ambiente..
	Financeiras	fluxo de caixa mal administrado (é sinal e não causa), estrutura de dívida, alta alavancagem.	Fatores financeiros.
SEBRAE – SP, 2010	Características dos donos	empreendedores de empresas ativas superam os das encerradas em experiência e conhecimento do ramo.	Fatores dos empreendedores.
	Planejamento e gestão	empreendedores de empresas ativas gastaram dobro do tempo em planejamento do negócio.	Planejamento.
	Investimentos em inovação	empreendedores de empresas ativas tendem a aperfeiçoar mais os seus produtos (89% contra 77% dos que encerraram).	Fatores do empreendedor e de gestão interna.
	Comportamento empreendedor	empreendedores de empresas ativas parecem superar os que encerraram em: planejamento e monitoramento de cada etapa, perseguir objetivos (persistência).	Fatores do empreendedor, planejamento e de gestão.
	Ambiente constitucional	o dobro dos empreendedores de empresas ativas obteve empréstimos bancários	Fator financeiro
	Aspectos de gestão	maiores diferenças a favor dos empreendedores com empresas ativas em: investimento contínuo em capacitação, atualização com as tecnologias do setor, inovação contínua em processos e procedimentos, acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, acompanhamento das estratégias dos concorrentes, aperfeiçoamento de produtos e serviços, procura de fornecedores	Fatores de gestão interna, comercial e financeira

Figura 1- Causas de fracasso segundo diversos autores

Fonte: adaptado pelos autores

Comparando-se as categorias apontadas por Santos e Pereira (1995), Filardi (2006), Ferreira, Santos, Oliva e Grisi (2008), Pretorius (2008) e Sebrae-SP (2010) pode-se perceber que elas contemplam fatores similares, mas com denominação e profundidade diferentes. Por exemplo: a categoria empreendedor e aspectos técnicos focam a pessoa do empreendedor, sua experiência e formação prévias, suas características de personalidade e competências de gestão.

Mas, na maior parte dos casos, as categorias apresentam mais de um fator. Exemplo: Pretorius (2008), na categoria estrutural apresenta fatores que podem ser relacionados ao do negócio, bem como à gestão interna e ao ambiente.

Com respeito à gestão, os autores enfatizam diversos aspectos: internos, de estruturação do negócio, estratégica, financeira, mercadológica, comercial e de recursos humanos. Então, pareceu importante distinguir alguns aspectos desta gestão. Mas, o caso planejamento, importante competência de gestão, assume tal importância que se preferiu destacá-la.

Assim, optou-se por utilizar as seguintes categorias:

- O empreendedor: idade, escolaridade, capacitação e experiência profissional, traços da personalidade, profissionalização e competências de gestão empresarial;
- O planejamento: atratividade do mercado, motivações para abertura do negócio, origem do capital, busca de sócios, escolha do local da empresa, planejamento anterior e ao longo da operação da empresa;
- Gestão interna: papéis, divisão de tarefas e organograma da empresa, supervisão dos processos, seleção e admissão de funcionários, capacitação e incentivo a treinamento, gestão do estoque, serviço de entregas na obra;
- Gestão financeira: controle de receitas e despesas, relacionamento com bancos (empréstimos, financiamentos, etc.), retirada dos sócios (fixa ou não), despesas pessoais e da empresa, vendas a prazo, critério para a definição do prazo de venda, fluxo de caixa, grau de inadimplência, acompanhamento dos resultados e da lucratividade e produtos mais e menos lucrativos;
- Gestão comercial: gastos e tipo de publicidade, critério de escolha das mídias e mensuração das ações; diferencial da empresa em relação à concorrência, precificação dos produtos, política de compras e vendas, escolha de fornecedores, mix de produtos, produtos com maior volume, perfil e relacionamento com cliente;
- O ambiente externo: monitoramento dos concorrentes (porte, localização, ações), momento econômico, impacto dos tributos no negócio, mudanças na legislação e outras que afetassem o negócio;
- O fracasso sob a ótica do empreendedor: dificuldades e principais motivos que levaram a empresa à falência, alternativas ou ações que foram ou poderiam ser implementadas para lidar com elas, uso de consultoria externa.

Apresentam-se a seguir a metodologia e procedimentos usados neste estudo.

5. Metodologia e procedimentos

Esta pesquisa qualitativa pretende captar, através de estudos de casos, a perspectiva dos ex-proprietários, apontando e interpretando, a partir de suas falas, quais os fatores percebidos como os principais contribuintes para o fracasso ou falência de suas atividades.

Para acesso aos sujeitos da pesquisa obteve-se da ACSP, uma relação das empresas com pedido de falência na JUCESP, de 2007 e 2010. Houve muita dificuldade de localizar estes ex-proprietários devido a dados incompletos ou defasados. Isto aliado a negativas dos raros ex-proprietários encontrados, fez com que se buscassem sujeitos

através de indicações, através da rede de relações de um dos pesquisadores que tem parente trabalhando neste setor. Assim, obteve o nome de algumas pessoas que já tinham sido proprietárias de lojas, compondo uma amostra de conveniência.

Os ex-proprietários foram contatados por telefone, esclareceu-se o objetivo do estudo e solicitou-se que respondessem à entrevista. Obteve-se uma amostra de quatro ex-proprietários, e os nomes aqui usados são fictícios, para preservar suas identidades.

A literatura pesquisada sobre fracasso de empresas aponta para diversos fatores que serviram como pressupostos e embasaram a elaboração do roteiro da entrevista. O roteiro de perguntas enfocou três pontos no tempo: antes de o entrevistado abrir sua empresa, durante a operação da empresa, e como se deu o encerramento da empresa.

Solicitou-se a autorização formal do entrevistado antes do início da entrevista. Para registrá-la, o procedimento de coleta envolveu gravação e o uso de anotações.

É necessário ressaltar que o entrevistado, em virtude de algum receio de expor os “erros” cometidos na gestão de sua empresa, poderia não comunicar claramente as suas opiniões e percepções. Assim, o uso das anotações permitiu registrar informações importantes sobre o comportamento do entrevistado, dúvidas e detalhes que não foram verbalizados (DUARTE, 2005). Portanto, as informações obtidas na entrevista também envolveram reações e comportamentos observados pelo pesquisador.

O tipo de análise escolhida é a Análise de Discurso, justamente porque não adota uma perspectiva linear, permitindo captar aspectos do sujeito da fala. Caregnato e Mutti (2005) e Vergara (2005) afirmam que ela permite extrapolar o seu sentido considerando tanto o emissor e receptor, além do contexto em que o discurso ocorre.

As entrevistas foram transcritas e a análise do discurso foi direcionada pelas categorias de análise (seção 4.1). Estas são conjuntos de estruturas analíticas formadas por informações que se originam de temas independentes, mas interrelacionadas, por possuírem características comuns (DUARTE, 2005).

6. Análise dos resultados

Os resultados das análises são apresentados a seguir, incorporando a percepção dos sujeitos, a observação e interpretação dos autores.

6.1 O empreendedor

Um dos entrevistados tinha 30 anos enquanto os outros três estavam acima de 50. O nível educacional era de no mínimo superior incompleto, sendo que dois entrevistados possuíam curso superior completo.

A maior parte deles desconhecia completamente o setor do negócio. Apenas um deles teve uma experiência relacionada à fabricação de tijolos. Assim, a maioria tem o fator experiência a seu desfavor.

Somente uma empresa não foi fundada como sociedade. Nas outras, a relação entre os sócios – familiares – não foi profissionalizada, mantendo as características de hierarquia e de dependência dos laços familiares (pai-filho, marido e esposa, genro e sogro), e há relato de que ações e comentários não eram feitos para não comprometer o relacionamento afetivo.

Pode-se observar que os ex-proprietários se mostraram pouco preparados desde a etapa inicial de seus negócios, e que praticamente não evoluíram nas competências empreendedoras e de gestão ao longo da operação deles.

6.2 Planejamento

Em dois casos a abertura do negócio foi estimulada pela aparente “oportunidade” de adquirir o ponto comercial ou o negócio. O Sr. Oswaldo comprou um depósito de material de construção oferecido por um cliente, e a loja não ia bem financeiramente. O Sr. Lima não queria mais ser empregado; tomou um empréstimo no banco e, com o montante de dinheiro que já poupara, adquiriu um depósito de material de construção, cuja venda fora anunciada em jornal.

Para os outros dois, houve apenas observação superficial da dificuldade de se obter material de construção ou da existência de poucos pequenos depósitos na região. Sr. Edson e seus sócios (pai e irmão) não fizeram nenhum plano de negócio, alugaram o imóvel e abriram a loja. Para Luís, cujo pai possuía um terreno no bairro e capital para dar início à empresa foram os fatores determinantes para abertura do negócio. De acordo com o entrevistado, “*foi tudo na orelhada, tudo começou começando*”.

Os ex-proprietários envolviam-se completamente com a operação cotidiana e alegaram não ter tempo para focar no planejamento e crescimento do negócio. Um dos entrevistados afirmou “*quem trabalha muito, não tem tempo para ganhar dinheiro*”.

Pode-se perceber que os ex-proprietários não planejaram, não fizeram estudo do mercado para fundamentar a escolha do local, dimensionar os recursos necessários, definir o mix de produto etc.

6.3 Gestão Interna

Em todos os casos, observou-se que as decisões administrativas concentravam-se nos próprios sócios que também exerciam funções “operacionais”. O quadro de funcionários era enxuto, sendo que, com exceção do Sr. Lima, que tinha a menor loja (apenas ele e a mulher), além dos próprios sócios, os principais postos de trabalho eram vendedores, motoristas e ajudantes (mão de obra pouco qualificada).

O ex-proprietários não se preocuparam em se capacitar e atualizar, e também aos seus funcionários. O Sr. Luís investiu uma vez em treinamento e capacitação, mas não notando um resultado positivo para a empresa, descontinuou este esforço. Em todas as lojas as tarefas eram ensinadas aos novos contratados pelos funcionários mais antigos.

Pode-se perceber que os entrevistados não se preocupavam com o desenvolvimento dos recursos humanos, o que pode ter forte relação com suas dificuldades para atrair e manter bons funcionários, que facilmente saíam para outras empresas que ofereciam benefícios melhores.

De todos os ex-proprietários o único que possuía um sistema de controle de estoque era o Sr. Luís, mas o utilizava de forma inadequada. Assim, em todas as empresas havia falha no controle dos itens vendidos, acarretando problemas de acompanhamento, sendo frequente oferecer produto que não tinham no estoque.

Todos os entrevistados possuíam assessoria contábil para o auxílio nos cálculos fiscais e trabalhistas, e todos relataram que essa assessoria foi positiva para as empresas. Fica claro que a gestão interna dos negócios dos entrevistados era rudimentar.

6.4 *Gestão Comercial*

Em relação à publicidade, apenas Luís eventualmente utilizava faixas e panfletos na região do depósito e relata que, nestas ocasiões, percebia um aumento nas vendas. Todos os entrevistados afirmaram que a melhor propaganda era o boca-a-boca. Os entrevistados desenvolviam políticas de vendas que julgavam ser eficientes no sentido de agradar a clientela, com pagamentos faturados no curto prazo (sendo frequente o não pagamento). Estes clientes eram, na maioria das vezes, pessoas físicas da região da loja que compravam poucos itens no balcão.

O cliente típico das lojas era pessoa física ou pequena empresa da região, que estavam construindo ou reformando. Os entrevistados julgavam que o atendimento - estreito relacionamento com os clientes - preços baixos e entrega rápida dos produtos eram seus diferenciais, e esperavam resultassem em fidelização. Não perceberam que eram práticas comuns no mercado e não eram, de fato uma diferenciação.

O maior volume de vendas era de produtos básicos (areia, cimento, cal, tijolos, blocos, pedras etc.) com alto custo fixo (movimentação e armazenagem) e baixa lucratividade. Os produtos de acabamentos (pisos, revestimentos, tintas e etc.) tinham maior margem. Entretanto, não conseguiam vender grandes quantidades destes materiais, pela pouca variedade, e não conseguiam competir com os home-centers.

Como o lucro na venda destes produtos básicos era muito pequeno, tentavam manter a rentabilidade das empresas através do enquadramento no sistema de impostos do SIMPLES NACIONAL, para ter custos menores e facilitar a administração. Outra forma de tentar aumentar o lucro era realizar as compras e vendas dos produtos sem nota fiscal.

Os fornecedores eram praticamente os mesmos e as compras eram realizadas irregularmente, de acordo com a demanda no período. Alguns produtos e marcas não podiam faltar no estoque, pois os clientes os solicitavam. O mix de produtos era limitado por falta de dinheiro ou de espaço físico (estoque) tinham pouco poder de barganha, o que elevava o preço final dos produtos.

Com relação à precificação, alguns dos entrevistados possuíam uma margem de lucro “calculada” de acordo com seus custos. Outros realizavam pesquisa simples de preços no mercado para saber como se situava o que estavam cobrando.

Ou seja, a gestão comercial também era muito precária.

6.5 *Gestão financeira*

Nenhum dos entrevistados desenvolveu políticas e controles para diferenciar as despesas pessoais das da empresa. As retiradas eram feitas aleatoriamente, de acordo com as necessidades particulares.

Não desenvolveram controle de fluxo de caixa. Tinham práticas muito incipientes de registrar “num caderninho” as datas de pagamentos a realizar. Não acompanhavam os resultados para determinar se geravam lucro.

Para os Srs. Edson e Luís os bancos representavam o papel de guarda de seus recursos e de auxiliar no seu gerenciamento. Para os Srs. Oswaldo e Lima o banco servia como fonte de recursos: tiveram acesso a crédito bancário, como pessoas físicas (cheque especial e empréstimos), com juros altos, agravando suas dificuldades.

Alguns dos entrevistados sofriam com a inadimplência de parte de seus clientes, pois, em muitos casos os produtos eram vendidos “fiado”. O pior é que se viam sem condições legais de cobrá-los, pois era comum não emitir notas - fiscal ou de remessa - de mercadoria; deste modo prejudicavam o fluxo de caixa da empresa.

Portanto, a gestão financeira era muito deficiente, permeada de erros, dos mais básicos - a mistura do dinheiro da empresa com o pessoal – aos mais graves.

6.6 O ambiente externo

Todas as lojas estavam instaladas em bairros em que existiam outros pequenos depósitos de material de construção. Inicialmente, a concorrência enfrentada era semelhante e o mix de produtos comercializados também.

A partir de determinada época, instalaram-se grande Home Centers de materiais de construção (C&C, Telhanorte, Leroy Merlin, Dicico etc.), nas proximidades. Estes concorrentes oferecem muita variedade, possuem grande força de barganha com os fornecedores, obtêm preços e condições de pagamento melhores e repassam essas vantagens para os clientes - preços e financiamento. Por isto, tiraram dos pequenos varejistas a possibilidade de vender produtos com uma maior margem de lucro.

Ao que parece, os ex-proprietários não monitoraram o ambiente e o avanço do mercado na evolução técnica de produtos e marcas e das ações dos concorrentes. Deste modo, perceberam o encolhimento do espaço de atuação de seus negócios, mas não buscaram alternativas para reverter a situação.

6.7 Fracasso sob a ótica do ex-proprietário

Os principais problemas apontados pelos entrevistados foram os seguintes:

- Falta de planejamento anterior e posterior à abertura da empresa;
- Falta de capacidade de gestão, má organização de contas a cobrar e a receber, e má administração, no geral;
- Falta de controles e de organização interna do depósito (entrada e saída de mercadoria, trocas, entregas etc.);
- Problemas de falta de dedicação, de motivação da mão de obra;
- Vendas a crédito sem emissão de notas ou de comprovantes, e inadimplência de parte dos clientes;
- Altas taxas de impostos, e não emissão de nota fiscal dos produtos vendidos para manter o preço de acordo com o preço do mercado;
- Juros abusivos cobrados pelas instituições financeiras em alguns produtos como empréstimo e cheque especial;
- Mudanças no mercado: alguns materiais já eram ofertados prontos por alguma outra empresa (exemplos: vergalhão para construção e colunas pré-moldadas);
- Concorrência muito forte dos home-centers, criando um círculo vicioso causado pela concentração de venda em itens básicos, com margem muito baixa.

7. *Discussão e Conclusões*

O objetivo deste trabalho foi compreender e analisar os fatores percebidos pelos ex-proprietários como os que contribuíram para o fracasso e falência de suas MPEs – lojas de varejo de material de construção na cidade de São Paulo.

Entre os fatores ligados ao empreendedor, identificou-se a falta de experiência no setor, que reduziu as chances de sucesso, conforme Filardi (2006) e a OCDE (2002, apud Machado e Espinha, 2006) afirmavam. Apenas um dos sócios tinha tido experiência prévia não específica, dado que havia sido na fabricação de tijolos.

Parece que a principal motivação para a abertura das empresas foi o desejo de autonomia, aproveitar uma oportunidade aparente demanda de material de construção em bairros com muitas obras. Os ex-proprietários acharam que identificaram uma “oportunidade”, reuniram os recursos financeiros (capital inicial ou boa parte dele), alugaram ou adquiriram imóvel ou o negócio e, assim, iniciaram suas empresas. No entanto, não fizeram qualquer pesquisa para se certificar disto. Além disto, comportaram-se como se este cenário fosse perdurar indefinidamente.

Outro possível fator de fracasso foi a falta de planejamento, antes ou depois da abertura do negócio. Porter (1986) afirmava que era importante avaliar a atratividade de um negócio, ponderar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores e compradores, a ameaça de bens substitutos e a entrada de novos concorrentes. Não analisaram demanda, oferta, tendências da região, tipo de imóveis, segmentos de público. Os ex-proprietários aparentemente não realizaram nenhuma destas análises, antes da abertura. Posteriormente, também não implementaram práticas de planejamento, pois ficavam mergulhados no cotidiano operacional da empresa, deixando de observar o mercado, a concorrência, e definir estratégias para o futuro.

Na gestão interna não havia preocupação com a definição de responsabilidade, melhoria de processos, implantação e/ou aperfeiçoamento de controles. Tudo era realizado de acordo com as situações que surgiam no dia-a-dia, sem orientação para resultados. E, a não disposição para melhorar partia deles próprios que não tiveram iniciativa para evoluir e gerir melhor as suas empresas.

Os entrevistados não desenvolveram suas competências de gestão, especialmente, com recursos humanos, e apontaram que os empregados eram problema. Não ofereciam treinamento para seus funcionários, e tampouco os estimulavam a se envolver e comprometer com suas atividades.

A gestão comercial mostrou-se precária no desenvolvimento de diferenciais, publicidade e promoções. O mix de produtos era limitado e ficaram reféns dos itens básicos. A precificação era rudimentar e, de fato, não haviam controles para acompanhar o resultado real de suas decisões de preço e das políticas de vendas. A concessão de crédito e a cobrança eram amadoras, redundando em dificuldades financeiras maiores quando tomavam dinheiro da forma mais cara possível.

Os entrevistados não utilizavam técnicas de gestão financeira básicas como acompanhamento de contas a pagar e a receber, controle de fluxo de caixa, e os sócios nunca estabeleceram política de retiradas fixas. Isto confirma o que Pretorius (2008) e Santos e Pereira (1995) afirmavam que a gestão financeira é uma causa para o fracasso. Faltou-lhes disciplina e desenvolver a capacitação gerencial para que reconhecessem que a empresa é uma entidade apartada. Além disto, recorreram a expedientes ilegais como a não emissão de notas fiscais de compra ou para transporte de mercadorias.

Outro fator que contribuiu para a perda de clientes e queda de lucratividade foi a consolidação do setor com a chegada dos grandes *home centers*. Isto afetou a área de influência das lojas de bairro. O consumidor passou a comprar, sobretudo os produtos de acabamento, de maior valor e margem de lucro, nas grandes lojas e a adquirir apenas os materiais básicos, como cimento e areia, ou outros, por urgência, nas lojas de bairro, diminuindo a sua lucratividade.

Deste modo se conclui que estes negócios fracassaram ou faliram porque falharam em todas as categorias analisadas – empreendedor, planejamento, gestão interna, gestão comercial, gestão financeira, ambiente. No geral, apresentaram diversas fragilidades apontadas pelo IBGE (2003). E estas falhas coincidem com a ótica dos entrevistados. Eles somente parecem não ter reconhecido as suas falhas com respeito à gestão da equipe e do ambiente.

Ainda que no ambiente externo tenham enfrentado a entrada de concorrentes com poder de influência e atração melhores, percebeu-se que estes ex-proprietários pouco ou nada fizeram no sentido de melhorar os fatores que estavam sob seu controle: conhecimento, competências e habilidades de gestão. E, estes fatores “internos” podem mesmo preponderar, pois afetam como os gestores lidam com as dificuldades internas e com as ameaças e mudanças no ambiente.

Os resultados sugerem diversos fatores importantes de serem prevenidos nos varejistas de material de construção. Para reduzir a taxa de mortalidade deste setor os autores acreditam que deveriam ser oferecidos cursos de técnicas básicas de gestão, para elevar o nível de gestão. E, esta capacitação pode fazer a diferença no papel que estas PMEs representam na cadeia da indústria de construção. Cadeia deve estar atenta para elevar seu nível de competência, pois é um setor econômico muito importante para o país.

Referências

- ADIZES, Ichak. **Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it**. Santa Monica, California: Adizes Institute, 1990.
- ANAMACO. **Avaliação da Indústria de Material de Construção**. Pesquisa Anamaco /Ibope Inteligência, 2010.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino & MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Out-Dez; 15(4): 679-84, 2006.
- CHER, Rogério. **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese, 1990.
- CRUTZEN, Nathalie. **The origins of small business failure: a taxonomy of five explanatory business failure patterns**. Luxembourg. Conference Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, junho, 2010.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERREIRA, L. F. F. ; OLIVA, Fábio Lotti ; SANTOS, Silvio Aparecido dos ; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand. **Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo**. EnANPAD. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

- FILARDI, Fernando Luiz. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo**. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2006.
- LA ROVERE, Renata L.. As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação. In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S.; **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RAUSP**. São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.
- LIMA, Manolita Correa. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MACHADO, Hilka & ESPINHA, Pedro. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista do Capital Científico**, v. 3, p51-62, 2005.
- MINER, J.B.. A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. **Entrepreneurship & Regional Development**, 9, p. 319- 334, 1997.
- PRETORIUS, Marius. **Critical variable of business failure: a review and classification framework**. SAJEMS ns 11, n 4, 408-430, 2008. Disponível em: <[http://repository.up.ac.za/xmlui/bitstream/handle/2263/8829/Pretorius_Critical\(2008\).pdf?sequence=1](http://repository.up.ac.za/xmlui/bitstream/handle/2263/8829/Pretorius_Critical(2008).pdf?sequence=1)>. Acessado em: 03 fev. 2012.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIQUELME, Hernán & WATSON, John. Do venture capitalists implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, Nov, Vol. 20, p 395-420, 2002.
- ROPEGA, Jaroslaw. The reasons and symptoms of failure in SME. **International Advances in Economic Research**, 476-483, 2011.
- SANTOS, Silvio A. & PEREIRA, Heitor J., 1995. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE.
- SHEPHERD, D.A. The theoretical basis for my plenary speech about our successes and failures at research on business failures. **Proceedings: Regional Frontiers of Entrepreneurial Research**. February, 123-134, 2005.
- STEN, J.. Exit – success or failure? **International Council of Small Business Proceedings**, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- VIAPIANA, Claudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. Anais do II EGEPE, p 505-525, 2001.
- VILGA, Vaine Fermoseli, Farah, Osvaldo Elias e Giuliani, Antonio Carlos. **Má administração e alta taxa de mortalidade**. Anais do IV EGEPE, 1371-1383, 2005.
- WATSON, John & EVERETT, Jim. Small business failure rates: choice of definition and side effects. **International Small Business Journal**. Jan, v.17, 31-47, 1999.
- WATSON, J.. Failure rates for female-controlled business: are they different? **Journal of Small Business Management**, 41, p 262-277, 2003.