

(X) Graduação - () Pós-Graduação

O DIRIGENTE E O SUCESSO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: Estudo de caso no setor de serviços

Patrícia de Aguiar Seehaber,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL,
pati.seehaber@gmail.com

Alexandre Farias Albuquerque,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPTL,
alexandre.farias@ufms.br

RESUMO

O objetivo do artigo é descrever os fatores de sucesso relacionados ao dirigente da pequena empresa considerando o estágio inicial (Gênese) do ciclo de vida organizacional (CVO). A pesquisa usou a abordagem qualitativa, coletou dados por meio de entrevistas e utilizou a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados. O estudo de caso foi realizado numa MEI do setor de organização profissional de casas, escritórios, clínicas e outros locais (*personal organizer*), que iniciou suas atividades em plena pandemia. A pesquisa mostrou que os estudos nesse tema de pesquisa são incipientes e que há muita coisa ainda a ser investigada. As descobertas mostram algumas diferenças em relação a outras pesquisas: novas formas de busca de informações, como a busca ativa na internet: redes sociais e a provedora global de filmes e séries de televisão via streaming NETFLIX; a importância da habilidade técnica de organizar nesse tipo de negócio e a organização como um valor, um estilo de vida, isto é, “o ser organizada”. Os resultados fomentam um debate inevitável sobre a eficácia dos esforços de treinamento empresarial que atendam às necessidades dos futuros empreendedores e de suas empresas em estágio inicial.

Palavras-chave: Pequena empresa; sucesso; serviços; MEI.

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2019, antes da pandemia, de acordo com o IBGE, o desemprego atingiu mais de 13 milhões de brasileiros, o que contribuiu, sensivelmente, para o aumento do número recorde de trabalhadores por conta própria, categoria que inclui os microempreendedores individuais (MEIs), totalizando 8,1 milhões de MEIs (ALVARENGA, 2019). Percebe-se que não é apenas o sonho de ter o próprio negócio ou a identificação de uma oportunidade o principal motivador da abertura de tantos negócios, mas o desemprego.

Os números demonstram o papel social e econômico que os pequenos negócios têm no Brasil, um grande colchão social, uma alternativa ao desemprego, especialmente entre os jovens (até 30 anos), representando 22% do total de MEIs. Tal situação, não deixa de ser preocupante, pois muitas empresas são criadas por causa da crise econômica, e não porque o futuro empreendedor visualizou uma oportunidade de negócio, um problema da sociedade a ser resolvido. Além do mais, o índice de mortalidade de microempresas é muito alto, onde 45% dos empreendimentos criados não completam dois anos de atividade (SEBRAE, 2016).

Reconhecendo o papel dos pequenos negócios, isto é, das pequenas empresas na sociedade, e seu baixo índice de sobrevivência, pesquisadores iniciaram estudos para identificar os principais fatores que contribuem para o sucesso desses empreendimentos (ALBUQUERQUE et. al, 2016; ESCRIVÃO FILHO et. al, 2017; GYIMAH; APPIAH; LUSSIER, 2020; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010). Os estudos forneceram conhecimentos aos proprietários-dirigentes de pequenos empreendimentos, como também informações importantes aos *stakeholders*, os interessados no êxito dessa categoria de negócios.

Porém, a sistematização dos fatores contribuintes para o sucesso das empresas de pequeno porte, ainda é uma tarefa que carece de pesquisas, pois existe uma baixa uniformidade na sua descrição, como também a identificação do estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra (ALBUQUERQUE, 2013).

Considerando o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de sucesso relacionados ao dirigente da pequena empresa considerando o estágio inicial (Gênese) do ciclo de vida organizacional (CVO).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FATORES DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS

Duas classificações dos fatores de sucesso predominam na literatura: a primeira

relacionada aos fatores internos e externos e a segunda relacionada ao dirigente da empresa, às características do negócio e ao ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, et. al., 2016; MACHADO; ESPINHA, 2005). Pela similitude das classificações, os fatores que contribuem para o sucesso dos pequenos negócios podem ser classificados em três categorias: dirigente, empresa e ambiente.

O estudo realizado por Albuquerque; Escrivão Filho (2012) e Albuquerque et. al. (2016) analisou 24 (vinte e quatro) artigos internacionais e nacionais e identificou os 10 (dez) fatores mais citados em cada uma das categorias que podem contribuir para o sucesso/insucesso empresarial. O quadro 1 descreve os fatores em ordem crescente de citação na literatura pesquisada.

Quadro 1. Fatores de Sucesso de Pequenas Empresas.

Categoria Dirigente	Categoria Empresa	Categoria Ambiente
Características Individuais	Planejamento formal	Condições econômicas
Experiência em gestão e no setor de negócio	Recursos das áreas funcionais	Clientes
Laços sociais	Composição societária	Setor de negócio
Habilidades gerenciais	Gestão da informação	Concorrência
Nível educacional	Porte (tamanho)	Acesso a financiamento
Gênero	Tempo de fundação (idade)	Aconselhamento profissional
Idade	Estágio no CVO	Localização
Valores	Estrutura Organizacional	Pertencimento a grupos minoritários
Decisão voluntária	Capacidade de inovação	Fornecedor
Conhecimentos gerenciais	Tipo de estabelecimento	Carga tributária

Fonte: Albuquerque et. al (2016)

A categoria dirigente, objeto desta pesquisa, descreve os fatores relacionados ao proprietário-dirigente e que afetam diretamente o sucesso/insucesso da empresa. As características individuais do proprietário-dirigente, às vezes, denominadas empreendedoras é o fator mais citado na literatura estudada.

Os fatores de sucesso/insucesso da categoria empresa estão associados às características da empresa e a forma como os recursos são gerenciados para alcançar os objetivos. A falta de planejamento formal e a falta e/ou má gestão dos recursos das áreas funcionais são os fatores mais mencionados e analisados na literatura pesquisada como influenciadores do sucesso empresarial.

Os fatores da categoria ambiente estão relacionados ao que acontece no ambiente empresarial que a pequena empresa está inserida, isto é, os fatores que influenciam a empresa e estão fora do controle do proprietário-dirigente. As condições econômicas é o fator do ambiente empresarial mais citado na literatura pesquisada.

2.2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO)

No intuito de melhorar o entendimento dos fatores de sucesso, foram investigados os estágios do ciclo de vida das pequenas empresas e suas características típicas em cada estágio

A evolução ao longo dos estágios do ciclo de vida incorre em mudança nas características das pequenas empresas: no estilo de administração do dirigente, na estrutura organizacional, no processo de planejamento, na tecnologia de operação e informação, na gestão dos recursos das áreas funcionais e nas demandas do ambiente empresarial. A identificação das características típicas (especificidades) de cada estágio é imprescindível para o entendimento da influência dos fatores de sucesso no fortalecimento e desenvolvimento da pequena empresa (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2012).

Os estágios característicos do ciclo de vida das pequenas empresas são quatro (quadro 2):

Quadro 2. Estágios do ciclo de vida das pequenas empresas.

Estágio	Descrição
Gênese (0)	Preparação para abertura da empresa. É uma aspiração do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo.
Existência (1)	Marca o início da luta para obtenção de consumidores e produção de resultados pela pequena empresa. É um teste de mercado para o produto.
Sobrevivência (2)	Demonstra sua viabilidade econômica. A empresa tem clientes e eles estão satisfeitos com o produto e a geração de caixa começa a ficar equilibrada. O dirigente terá que 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 próximo estágio.
Crescimento (3)	O crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b). No estágio 3a, a empresa já alcançou o sucesso econômico (ganha lucros regulares ou acima da média) e continua competitiva, podendo permanecer nesse estágio indefinidamente. No estágio 3b, a empresa se consolida e direciona os recursos para o crescimento. A tarefa principal é manter o negócio atual rentável e descobrir novas oportunidades de negócio para sustentar o crescimento

Fonte: Adizes (1990, 1997, 1998); Churchill; Lewis (1983); Escrivão Filho et. al (2017).

2.2.1 CVO E FATORES DE SUCESSO

Esta seção estabelece uma relação entre os fatores de sucesso e os estágios do ciclo de vida organizacional (CVO). São esses fatores que necessitam de monitoramento do proprietário-dirigente para garantir o desenvolvimento da pequena empresa em cada estágio.

Analisando o relacionamento entre os fatores de sucesso e os estágios do ciclo de vida (quadro 3), observa-se que há uma mudança de importância dos fatores ao longo dos estágios das empresas. Por exemplo: a experiência em gestão ganha importância a partir do estágio de dois, de sobrevivência.

Quadro 3. Fatores de sucesso relacionados ao dirigente

Fatores relacionados ao Dirigente		Estágios do ciclo de vida			
		Gênese (0)	Existência (1)	Sobrevivência (2)	
Características individuais	Visão de Negócio	X	X	X	
	Dedicação		X	X	
	Disposição		X	X	
	Persistência		X	X	
	Correr risco com segurança			X	
	Disciplina			X	
Experiência	Experiência no setor	X	X	X	
	Experiência em gestão			X	
Conhecimento gerencial	Finanças		X	X	
	Marketing e estrutura organizacional			X	
Habilidades	Técnica	Compras	X	X	X
		Negociação		X	
		Finanças, informática e vendas		X	X
	Humana			X	
	Conceitual	X	X	X	
Atitudes	Identificação de uma oportunidade de negócio	X	X	X	
	Motivos pessoais e familiares para abertura e manutenção do negócio	X	X	X	
	Valores	X	X	X	
Laços sociais	Apoio financeiro	X	X	X	
	Apoio gerencial			X	
	Apoio moral	X			
	Apoio operacional		X		

Fonte: Albuquerque; Escrivão Filho (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada (SILVA; MENEZES, 2000):

- Pela natureza, como **aplicada**: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos da pequena empresa;
- Pela forma de abordagem do problema, como **qualitativa**: reconhece que existe uma relação dinâmica entre a empresa, o ambiente e o dirigente. Não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletarem os dados;
- Pelos objetivos, como **descritiva**: visa descrever os fatores de sucesso relacionados ao dirigente de pequenos negócios no estágio gênese.
- Pelos procedimentos técnicos, como um **estudo de caso**: busca-se estudar profundamente a empresa, de forma que se permita amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007) e consonante para desenvolver tipologias, identificando-se características e as situações em que ocorrem (ROCHA, 2005); na pesquisa em questão, a identificação dos fatores de sucesso dos pequenos negócios no estágio inicial (Gênese) do CVO.

As variáveis de pesquisa são características observáveis, portanto devem ser descritas para ganharem um sentido (TRIVIÑOS, 1992). De acordo com o objetivo proposto, as variáveis estudadas foram: os fatores da categoria dirigente e o estágio inicial do ciclo de vida das pequenas empresas (quadro 3).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, por escrito ou gravada pelo Google Meet. A entrevista é um dos métodos sugeridos por Stake (2009) na pesquisa qualitativa.

Para analisar os dados das entrevistas, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004):

1. Identificar as unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista;
2. Condensação: preservar o núcleo das unidades de significado;
3. Gerar códigos: rótulos dados às unidades de significado;
4. Criar categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum;
5. Formular os temas: expressão do conteúdo latente do texto;

A análise de conteúdo é a análise mais antiga e mais utilizada na prática. “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógico...”. Para classificar os elementos em categorias, é preciso identificar o que eles têm em comum e que permite seu agrupamento (BARDIN, 1977, p.153). “O texto é um meio de

expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto que se repetem, inferindo uma expressão que as represente” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p.682).

Em síntese, a análise de conteúdo, “consiste em codificar enunciados e narrativas em categorias”, as quais são desenvolvidas por meio do material textual. Seu objetivo é compreender as semelhanças e diferenças entre os grupos previamente definidos. (FLICK, 2009, p.291).

É apresentado, no quadro 4, um exemplo dos cinco passos da análise de conteúdo. Cada unidade de significado (US) representa uma frase ou parágrafo do texto da entrevista (passo 1). De cada unidade de significado, foi extraído o núcleo, formando a unidade de significado condensada (passo 2). No passo 3 é atribuído um código, rótulo atribuído à unidade de significado que representa as especificidades da empresa pesquisada. O passo quatro consistiu em criar as categorias a partir do conteúdo manifesto no texto e agrupar os códigos gerados com base nas diferenças e similaridades entre as categorias criadas. Os códigos foram agrupados nas categorias: dirigente (D), empresa (E) e ambiente (A). E por fim, a definição do estágio do CVO em que a situação ocorreu.

Quadro 4. Passos da análise de conteúdo de Graneheim e Lundman (2004)

Unidade de significado	Unidade de significado condensada	Código	Categoria	Tema
Com o passar do tempo fui aprendendo como fazer as atividades relacionadas à área administrativa, fui subindo de cargo. Passei para caixa da loja, responsável pelo setor financeiro e logo após passei a ser supervisora financeira de 7 lojas.	Passei para caixa da loja, responsável pelo setor financeiro e logo após passei a ser supervisora financeira de 7 lojas.	Supervisora financeira.	(D) Experiência em Gestão	Estágio Gênesis

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Albuquerque (2013).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O propósito desta seção é apresentar os resultados que emergiram da leitura e análise das entrevistas. Faz-se uma breve descrição da empresa estudada, identificando suas características e os fatores que tem sido determinantes para o seu desenvolvimento.

4.1 Empresa pesquisada

A empresa estudada é uma MEI (Microempreendedor Individual), de organização profissional de residências, escritórios, clínicas e outros locais (*Personal Organizer*), fundada no ano de 2020 no Estado de Mato Grosso do Sul, em plena pandemia.

A proprietária-dirigente é do sexo feminino, casada, e tem entre 31 e 40 anos. Ela é licenciada em Geografia e cursa atualmente o último ano do curso de Administração em uma universidade pública. Abriu a empresa em busca de independência, sendo guiada por seus objetivos e valores e foi influenciada por seus pais empreendedores.

A dirigente trabalhou sete anos como professora de Geografia, três anos numa loja de produtos agropecuários e dois anos como sócia-dirigente de uma lavanderia, ocupando os cargos de assistente administrativo, caixa de loja e supervisora financeira. No entanto, não possuía nenhuma experiência no setor de *Personal Organizer* antes da abertura da sua empresa.

4.2 Fatores de sucesso relacionados ao dirigente

O objetivo da seção é identificar os fatores relacionados ao dirigente de pequenos negócios, no estágio gênese, que podem influenciar no desenvolvimento futuro da empresa de organização profissional de casas.

O quadro 5 apresenta os fatores de sucesso identificados no estudo:

Quadro 5. Fatores da categoria dirigente.

Fatores	Estágio CVO
	Gênese
Características individuais	SIM
Conhecimentos gerenciais	SIM
Experiência em gestão	SIM
Experiência no setor de negócio	NÃO
Habilidade técnica	SIM
Laços sociais	SIM
Valores	SIM

Fonte: Elaborado pelos autores.

Duas características individuais foram identificadas: **iniciativa e assumir riscos**. Quando a dirigente decidiu abrir um negócio ela teve a iniciativa de buscar na internet ideias de negócios:

“Não tinha ideia de que seria. Pensei em loja de roupa, mas precisaria de muito investimento, coisa que eu não dispunha no momento. Comecei a procurar na internet ideias de negócios que eu pudesse levar comigo caso mudasse de cidade novamente. Foi quando vi em uma rede social um anúncio de um curso de *personal organizer*. Entrei para olhar do que se tratava, pra minha surpresa era exatamente o que eu gostava de fazer, ou seja, organizar a casa” (Proprietária-dirigente).

Outra demonstração de iniciativa é quando a proprietária-dirigente tentou identificar outras profissionais da área no intuito de se familiarizar com o negócio, pois fazia pouco tempo que estava na cidade e acabara de concluir o curso de *personal organizer*.

“Comecei a procurar em redes sociais se tinha alguma *personal organizer* na cidade que eu poderia entrar em contato e me oferecer como assistente dela para ganhar experiência. Falei com 3 *personal organizer* na cidade, todas falaram que estava difícil e se precisassem entrariam em contato, porém depois de 15 dias nenhuma me contactou. Não desisti e voltei a procurar” (Proprietária-dirigente).

Além do mais, a dirigente buscou informações em duas séries do NETFLIX que trazem dicas de organização. Uma dá dica de como lidar com o cliente e fazer entendê-lo que o desapego muitas vezes é necessário e a outra mostra que é possível sim, ter ajuda de pessoas e como fazer melhor uso de produtos organizadores. As séries são:

- *The Home Edit*, a arte de organizar: a série americana mostra como a organização pode melhorar a vida e o ambiente de pessoas muito ocupadas.
- Ordem na casa com a “rainha da organização” Marie Condo: a série ajuda pessoas com problemas de organização devido a relação de consumo excessiva por compras. Ensina como lidar com o desapego das coisas.

O estudo de Albuquerque e Escrivão Filho (2017) não identificou a iniciativa como característica individual dos dirigentes do setor de vestuário, no estágio gênese. No entanto, outras pesquisas destacam essa característica (GREATTI; SENHORINI, 2000; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; MIZUMOTO et. al., 2008), mas sem considerar o estágio do CVO. Para esses autores, a iniciativa se manifesta, quando o dirigente realiza atividades antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias, o que comprova o comportamento da proprietária-dirigente da empresa estudada no estágio inicial do CVO.

A outra característica individual identificada na proprietária foi assumir riscos. A fala da dirigente simboliza a manifestação dessa característica: “a angústia e a incerteza são bem presentes no meu dia a dia, mas continuo firme e forte, estudando, aprendendo a cada dia, sei que sou capaz e que logo conseguirei meus clientes”. Essa característica também apareceu nos estudos de Albuquerque e Escrivão Filho (2017), e Machado e Espinha (2005, 2007).

Os conhecimentos gerenciais foram adquiridos em três situações: durante a ocupação do cargo de supervisora financeira e como sócia-dirigente de uma lavanderia e também no curso de Administração que a dirigente cursa em uma universidade pública.

“Na faculdade de administração comecei a cursar a matéria de pequenas empresas, onde vi que o curso e minha nova profissão poderia se tornar uma pequena empresa. Não tinha até então pensado nesta possibilidade. A matéria me ajudou a ter uma visão de como funciona uma MEI, pois não tinha

experiência e nem sabia como funcionava. Quais os desafios que uma empresa pequena tem, e que a tributação é bem mais simples (Proprietária-dirigente).

Para Albuquerque e Escrivão Filho (2017), o fator conhecimento gerencial ganha mais importância a partir do estágio um do CVO, o estágio de existência (quadro 3). Mas, percebe-se que o conhecimento adquirido pela proprietária na universidade foi decisivo para impulsionar a abertura do seu negócio.

A **experiência em gestão** foi adquirida durante a ocupação de cargos gerenciais durante três anos, um ano como supervisora financeira de um grupo de sete lojas agropecuárias e dois anos como sócia-dirigente de uma lavanderia.

Na mudança de estado fui convidada a ser sócia em uma lavanderia, com uma pequena porcentagem. Fiquei responsável pela gerência da mesma, já que minha sócia desempenhava outra profissão ao mesmo tempo. Senti na pele como é difícil ser empresária, pois na cidade nunca teve uma lavanderia, essa foi a primeira, e tivemos que trabalhar a cultura das pessoas, mostrando como uma lavanderia poderia auxiliar o dia a dia das mesmas, foi desafiador. Ter 6 funcionários e contas para pagar no fim do mês, independente se entrasse ou não dinheiro em caixa. Passei algumas noites sem dormir, muitas vezes tínhamos dinheiro somente para o necessário, outro mês faltava e assim íamos levando. Empréstimo para pagar, pois as máquinas foram adquiridas desta forma. Porém foi uma experiência muito enriquecedora. Após 2 anos deixei a sociedade (Proprietária-dirigente).

O resultado da pesquisa corrobora, em parte, com os estudos de Albuquerque e Escrivão Filho (2017), onde a experiência em gestão passa ser fundamental a partir do estágio dois (quadro 3), o estágio de sobrevivência. Experiência como a proprietária-dirigente teve na lavanderia ainda não é característico do estágio gênese.

A dirigente não tinha **experiência no setor de negócios** antes da abertura da empresa, mas reconhece que o início ainda está sendo mais difícil por esta razão. A dirigente afirma que a experiência traz confiança, pois ela tem aprendido muitos truques de organização que se estivesse sozinha bateria muito a cabeça pra conseguir. Além do aprendizado, proporciona contato com lojas parceiras, que podem auxiliar na compra de organizadores.

“Com a experiência que tive e tenho ainda na empresa de *personal* pude ver na prática os desafios que a profissão e o negócio impõem. Muitas vezes, o planejamento que temos e queremos realizar não condiz com a necessidade do cliente, precisamos adaptar a forma de organização, por isso como o nome diz é “*personal*” e único, nunca conseguimos fazer o mesmo trabalho em termos

de organização. Tive que aprender a abrir mão de algumas convicções e aprender a fazer alguns ajustes conforme as coisas acontecem” (Proprietária-dirigente).

A dirigente reconheceu a tempo a dificuldade que a falta de experiência no setor pode ocasionar e está sanando o problema. Tal reconhecimento corrobora com diversas pesquisas em variados setores de negócios (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007).

A **habilidade técnica de organizar** vem sendo aperfeiçoada pela dirigente desde a infância e é um fator importante para o sucesso da sua empresa. A dirigente relatou na entrevista que desde muito pequena, ela e a sua mãe já arrumavam os guarda-roupas das suas tias e isto lhe dava um “prazer enorme” ao ver a diferença entre o antes e o depois da arrumação.

A habilidade de organizar sempre esteve presente na vida da proprietária:

- Nas dez mudanças de cidade ou estado: “sempre organizando, embalando e desembalando tudo sozinha. Embalava cada objeto e identificava as caixas, assim ficava mais fácil na hora de desembalar e colocar no lugar”;
- Na loja de agropecuária: “O primeiro trabalho foi organizar o arquivo morto, estava uma bagunça, tudo misturado, mas fiz sem problemas, organizei conforme os anos. Ele (o chefe) não acreditou que pudesse ficar daquela forma, organizado e de fácil acesso a qualquer pessoa que precisasse achar algum documento”.
- Nos sete anos do magistério em Geografia: “todos os meus papéis são organizados, sabia onde estava cada coisa, deste modo na escola sempre ajudava a coordenação e direção, no meu tempo vago a organizar as pastas de documentos da melhor forma possível”.

O aperfeiçoamento da habilidade de organizar diretamente relacionada ao negócio, aconteceu quando a dirigente fez o curso de *personal organizer* antes da abertura da empresa:

No curso aprendi como organizar cada ambiente de forma bastante técnica, que as vezes não condiz com a realidade da organização, e também uma visão bastante ampla de todos os ambientes de organização. De forma gerencial aprendemos superficialmente como precificar nosso trabalho e como funciona uma organização desde o primeiro contato com o cliente até a entrega do projeto (Proprietária-dirigente).

Vários autores não identificaram a habilidade técnica de organizar em suas pesquisas em diversos setores de negócio (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; GRAPEGGIA

et. al., 2008; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; ZACHARAKIS; MEYER; DECASTRO, 1999).

A importância dos **laços sociais** também foi destacada pela dirigente em dois momentos:

- A influência da sua mãe, que desde criança a incentivou a colocar os objetos em seus devidos lugares, principalmente os brinquedos; todos deviam estar em locais de fácil acesso;
- Formar uma rede de relacionamento antes da abertura da empresa.

“Pois é através das relações sociais que conseguimos os clientes no início. Porque as pessoas que não te conhecem, não abrirão as portas de suas casas para que você tenha livre acesso as suas coisas. Neste momento que entra a relação social, a pessoa que te conhece indica para a outra, fala do trabalho e passa confiança em abrir a casa” (Proprietária-dirigente).

Para sanar a dificuldade da ausência de uma rede de relacionamento, a dirigente firmou uma parceria com outra *personal organizer* que tinha conhecidos na cidade e já atuava no ramo. Além de ganhar experiência, a dirigente afirma que “pode conhecer pessoas e manter contatos para futuras indicações ou organizações”.

O resultado encontrado foi diferente dos achados de Albuquerque e Escrivão Filho (2017) no setor de vestuário. Na pesquisa dos referidos autores os laços sociais se materializaram por meio do apoio financeiro e moral dos familiares dos dirigentes. Entretanto, o resultado é ratificado pela pesquisa de Vale e Guimarães (2010) que valorizam os laços sociais fracos (clientes, fornecedores) para o alcance de um desempenho satisfatório pela empresa.

Outro resultado que merece destaque, é a percepção de que a **“organização” simboliza um valor** muito importante para a dirigente, isto é, um princípio que guia suas ações no dia a dia e que impacta positivamente o sucesso do seu negócio.

“Desde criança nunca gostei de bagunça, de desorganização, isso me irritava, meus brinquedos sempre estavam no lugar, se algum amigo chegava em casa pra brincar eu mesma pegava o brinquedo que ele queria e depois guardava para ter certeza que estaria no lugar certo e que não iria bagunçar as outras coisas” (Proprietária-dirigente).

A dirigente afirma que ser uma *personal organizer* para ela “é simples, é orgânico”. Ela se considera uma pessoa totalmente organizada, que gosta de colocar cada coisa em seu lugar, que só tem o necessário e que gosta de planejar tudo que vai acontecer. “Muitas vezes tenho dificuldade de entender como as pessoas conseguem viver com bagunça e sem planejamento”. Percebe-se que existe uma crença na dirigente, de que a realização pessoal, também é fruto da organização, ou seja, um alinhamento entre resultados pessoais, empresariais e o resultado da organização, “o ser organizada”.

O resultado corrobora parcialmente com os estudos de Albuquerque e Escrivão Filho (2017) e Walker e Brown (2004), pois “o ser organizada” é uma medida de sucesso não-financeira que vai influenciar positivamente os resultados da empresa.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa oferece uma simples contribuição para identificação dos fatores de sucesso no estágio inicial do ciclo de vida dos pequenos negócios. A ideia do CVO revela as características da pequena empresa em cada estágio, e, conseqüentemente, os fatores que podem contribuir para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Percebe-se que os estudos utilizando a ideia do CVO ainda são raros, mas apropriados, pois evidencia um caráter mais real da situação da empresa, e possibilita estudos longitudinais, como é o caso dessa pesquisa que foi iniciada em 2021 e pretende acompanhar as fases de desenvolvimento da referida empresa de organização profissional de casas, e os fatores que impactam positivamente em cada uma das fases.

O estudo de caso demonstrou que a estrada a ser percorrida ainda é muito longa nesse tema de pesquisa, há muita coisa ainda a ser descoberta. Os achados mostram algumas semelhanças e diferenças quando comparados aos resultados de outras pesquisas. As semelhanças estão relacionadas a identificação dos fatores: características individuais (iniciativa e assumir riscos), conhecimentos gerenciais, experiência em gestão, laços sociais e valores. As principais diferenças são descritas abaixo:

- Novas formas de busca de informações, como a busca ativa na internet: redes sociais e a provedora global de filmes e séries de televisão via streaming NETFLIX;
- A importância da característica individual iniciativa, do conhecimento gerencial e da habilidade técnica de organizar, já no estágio gênese;
- A habilidade técnica de organizar ganha total destaque nesse tipo de negócio, sendo descrita sua influência pela dirigente desde a sua infância até os dias atuais;
- E por fim, a organização como um valor, um estilo de vida, isto é, “o ser organizada”.

Os resultados instigam um debate indispensável sobre a eficácia dos esforços de treinamento empresarial que atendam às necessidades dos candidatos à criação de pequenos negócios. Instituições de fomento, públicas ou privadas, devem ficar atentas a essas necessidades, que são diferentes em cada estágio do CVO.

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.

ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n.11, p.64-68, nov./dez. 1998.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 339f. 2013. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/pt-br.php>

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mudança na Importância dos Fatores de Mortalidade nos Estágios do Ciclo de Vida da Pequena Empresa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA - ANPAD. 27. 2012, Salvador, **Anais...** Salvador, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F. et. al. A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.6, n.8, p.1–18, 2016. Disponível em: <https://journal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/s40497-016-0051-1>

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à organização e ao ambiente da pequena empresa: estudo de casos em empresas do varejo de vestuário. In: THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS - ICSB WORLD CONFERENCE. 62. 2017, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires, 2017.

ALVARENGA, D. **País já tem 8,1 milhões de microempreendedores formais**. Portal G1 de notícias. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempreendedores-formais-veja-atividades-em-alta-entre-meis.ghtml>. Acesso em julho/2021.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

CAREGNATO, R. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**. V.15, n.4, p.679-684, Out/Dez 2006.

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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business ownermanagers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.7, n.5, p.1–15, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313946855_Identifying_SME_mortality_factors_in_the_life_cycle_stages_an_empirical_approach_of_relevant_factors_for_small_business_owner-managers_in_Brazil

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1. 2000, Maringá, **Anais...** Maringá, 2000, p.22-34.

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.

- GYIMAH, P.; APPIAH, K. O.; LUSSIER, R. N. Success versus failure: prediction model for small businesses in Ghana. **Journal of Africa Business**, v.21, n.2, p.215-234, 2020. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15228916.2019.1625017>.
- 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. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2010.00298.x>.
- 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. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: EDUEM, 2007, p.13-25.
- MIZUMOTO, F. M. et al. O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.
- ROCHA, A. Métodos qualitativos em Administração: usos e abusos. **Informativo ANPAD**, n.6, jan./fev./mar de 2005.
- 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.
- SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae Nacional, 2016.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas: São Paulo, 1992.
- VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. de O. *Embeddedness*, criação e mortalidade de empresas: a importância dos laços no mundo dos negócios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...** Recife, 2010, p.1-15.
- 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.
- 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.