PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Maria Cristina Oliveira Antunes

SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO EM CONTEXTO DE CRISE: ESTUDO DE CASO

Belo Horizonte

2018

Maria Cristina Oliveira Antunes

SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO EM CONTEXTO DE CRISE: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Belo Horizonte
2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Antunes, Maria Cristina Oliveira
A636s Sobrevivência e mortalidade de empresas do setor da construção em contexto de crise: estudo de caso / Maria Cristina Oliveira Antunes. Belo Horizonte, 2018.
114 f. : il.

Orientadora: Gláucia Maria Vasconcellos Vale
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Construção civil - Controle de qualidade. 2. Empresas – Finanças. 3. Planejamento estratégico. 4. Qualidade de vida no trabalho. 5. Eficiência organizacional. I. Vale, Gláucia Maria Vasconcellos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

Maria Cristina Oliveira Antunes

SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO EM CONTEXTO DE CRISE: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

_____

Profa. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale – PUC Minas (Orientadora)

_____

Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães – PUC Minas (Banca Examinadora)

_____

Prof. Dr. Victor Silva Correia – UNIP SP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 05 de Fevereiro de 2018

Minha Filha, doce Marcela

Tens os meus olhos

E a minha vida inteira!

“Uma consciência incompleta era a doença que roia o homem”

Paulo Mendes Campos

“Torna-te quem tu és“

Friedrich Nietzsche

AGRADECIMENTOS

Aos 21 anos de idade, recém graduada em Engenharia Civil, no início dos anos noventa, trabalhava para me inserir definitivamente no então caótico mercado da construção em Belo Horizonte. Na ocasião, as recém impostas medidas de corte de recursos para obras do setor público, levaram à falência inúmeras empresas de construção, em todo o Brasil. Até então fortemente dependentes dos investimentos dos governos, especialmente em infra-estrutura, as grandes e médias empreiteiras se viram sem saída. Até aquele momento, o governo representava o grande cliente da construção no Brasil, mas o fim dos grandes projetos de infra-estrutura, bancados pelo poder público, reduziu enormemente a participação dos governos nos negócios. A forte recessão do setor obrigou as empresas a demitir em massa. Algumas encerraram definitivamente suas atividades, outras conseguiram se reestruturar e se diversificaram e, outras poucas, avançaram e chegaram até os dias de hoje.

As pequenas e médias construtoras, com uma vocação mais moderna, buscando cada vez mais a sua competitividade por meio da redução de custos e da formação de parcerias, começaram a tomar conta do mercado. Por sua vez, os investimentos predominantemente privados e até com participação de capital externo, passaram a definir novos arranjos para viabilizar os empreendimentos. Entretanto, aquele velho setor público jamais deixaria de investir e de impor suas regras do jogo.

Trabalhando como executiva de vendas e marketing para grandes e médias empresas, por quase 25 anos, e atuando por todo este enorme Brasil, assisti a um espetáculo que jamais teria previsto! A partir dos anos dois mil, um crescimento extravagante tomou conta do setor da construção e muitos de nós tivemos a chance de colher bons frutos.

Durante essa caminhada, acompanhei de perto o crescimento e a derrocada de inúmeras empresas clientes, fornecedores e parceiros; mas sempre atenta e a par do implacável relógio, aquele que traz os ventos das mudanças.

Eis que a partir de 2013, o quadro de recessão, antes superado, ressurgiu com ainda mais força, agora travestido de operação Lava-Jato e de outras operações de *limpeza* do setor até então contaminado pela lama da propina, da corrupção ativa, do superfaturamento...

Este trabalho tem o objetivo de auxiliar as empresas do setor da construção no sentido de buscar enxergar melhor o ambiente e ir além de suas fraquezas e competências internas, para antes se adaptarem aos ventos da mudança.

Agradeço profundamente à Profa. Dra. Gláucia, que acreditou em mim e orientou brilhantemente toda a realização deste trabalho. E ainda, aos meus familiares, amigos, clientes e a todos os colegas que, nessa longa jornada, me fizeram companhia.

RESUMO

O setor da construção é de suma importância para a economia brasileira. Durante o ano de 2014, chegou a representar quase 9% dos empregos diretos no Brasil, e vem enfrentando crise sem precedentes na história recente do país. O setor envolve ciclos bastante longos, já que as decisões dependem do estudo de viabilidade do empreendimento, concepção, contratação e execução de obras. Tais processos podem demandar de alguns meses a vários anos, o que leva as empresas do setor a se tornarem pouco ágeis em suas atividades de leitura do ambiente externo e implementação de mudanças internas. No entanto, algumas empresas sobrevivem e se mantém no mercado, enquanto outras sucumbem e morrem. O presente trabalho procurou identificar, através de pesquisas exploratórias qualitativas e longitudinais, baseadas no método de estudos de casos múltiplos, os fatores de sobrevivência e mortalidade dessas empresas, com sede na região sudeste do Brasil. Foram analisadas quatro empresas *longevas*, todas empreiteiras do setor da construção, com atuação em contextos similares, sendo que duas estão em atividade e duas foram extintas. Os dados da pesquisa parecem apontar para a grande importância dos fatores associados aos processos de sucessão, especialmente em função da relevância da atuação do Dirigente, o que pode afetar todas as áreas da empresa, sendo as principais: Estratégia e Planejamento, Capacidade de Gestão de Processos, Relacionamentos e Natureza da Carteira de Clientes.

Palavras-chave: construção, empreiteira, sobrevivência, mortalidade, dirigente, ambiente, empresa, sucessão, clientes

ABSTRACT

The construction sector is of great importance for the Brazilian economy. During the year 2014, it represented almost 9% of direct jobs in Brazil, and has been facing an unprecedented crisis in the recent history of the country. The sector involves very long cycles, since the decisions depend on the feasibility study of the project, design, contracting and execution of works. Such processes can take from a few months to several years, leading companies in the industry to become less agile in their activities of reading the external environment and implementing internal changes. However, some companies survive and stay on the market, while others succumb and die. The present work sought to identify, through qualitative and longitudinal exploratory research, based on the multiple case study method, the survival and mortality factors of these companies, in the southeastern region of Brazil. Four long-lived companies were analyzed, all of them construction contractors operating in similar contexts, two of which are in operation and two were extinguished. The research data seem to point to the great importance of the factors associated with succession processes, especially in light of the relevance of the Director's performance, which can affect all areas of the company, being the following: Strategy and Planning, Management Capacity Processes, Relationships and Nature of the Client Portfolio.

Keywords: construction, contractor, survival, mortality, manager, environment, company, succession, failure, clients

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Pessoas Ocupadas pelo setor da Construção no Brasil.....20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo bibliografia sobre Estratégias em contexto de crise.....30

Quadro 2 – Resumo fatores/categorias propostas por Albuquerque (2013).....45

Quadro 3 - Resumo fatores/categorias propostas por Donkor (2011).....51

Quadro 4 – Síntese de autores e proposições sobre fatores de mortalidade e/ou sobrevivência de empresas de construção
.....54

Quadro 5 – Resumo bibliografia estudada sobre mortalidade e sobrevivência de empresas em geral.....56

Quadro 6 – Proposta de categorização de fatores mortalidade e sobrevivência para empresas de construção.....65

Quadro 7 – Resumo informações entrevista empresa A.....77

Quadro 8 – Resumo informações entrevista empresa B.....82

Quadro 9 – Resumo informações entrevista empresa C.....88

Quadro 10 – Resumo informações entrevista empresa D.....94

Quadro 11– Síntese das características das quatro empresas pesquisadas.....96

Quadro 12 – Impacto dos fatores no resultado de mortalidade/sobrevivência das empresas.....98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo dos Imóveis.....23

Figura 2 - Modelo teórico proposto para fatores mortalidade/sobrevivência das empresas de construção.....66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BDMG	Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CD	Capacidades Dinâmicas das empresas de se readaptarem
CUB	Custo Unitário Básico do metro quadrado de construção
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INRE	Instituto Nacional de Recuperação Empresarial
JUCESP	Junta Comercial do Estado de SP
JUCEMG	Junta Comercial do Estado de MG
MCMV	Programa do Governo Brasileiro Minha Casa Minha Vida para construção de habitações populares
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Micro Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 Problema de pesquisa.....16
1.2 Objetivos.....*17*
1.2.1 Objetivo Geral.....17
1.2.2 Objetivos específicos.....17
1.3 Justificativa.....18
1.4 O objeto de análise: o setor da construção, importância, contexto, crise e perspectivas.....19

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....26
2.1 Estratégia e mortalidade de empresas em contexto de crise.....26
2.2 Mortalidade de empresas.....30
2.3 Modelo teórico proposto para o setor da construção.....59

3. METODOLOGIA.....67
3.1 Caracterização da Pesquisa.....67
3.2 Variáveis da pesquisa.....68
3.3 Análise dos dados.....69

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS.....71
4.1 Empresa A – Ativa.....71
4.1.1 Características do Dirigente.....73
4.1.2 Características da Empresa.....74
4.1.3 Características do Ambiente.....76
4.2 Empresa B – Ativa.....78
4.2.1 Características do Dirigente.....78
4.2.2 Características da Empresa.....80
4.2.3 Características do Ambiente.....81
4.3 Empresa C – Extinta.....83
4.3.1 Características do Dirigente.....84
4.3.2 Características da Empresa.....85

4.3.3 Características do Ambiente.....86
4.4 Empresa D – Extinta.....89
4.4.1 Características do Dirigente.....91
4.4.2 Características da Empresa.....92
4.4.3 Características do Ambiente.....93

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....95

6. CONCLUSÕES.....101
6.1 Limitações da Pesquisa.....104

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....105

APÊNDICE A.....111

APÊNDICE B.....113

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que ao deixar de ser nômade e passar a viver em cavernas, o ser humano passou a *engenhar* suas construções para utilização como habitação e também para estruturar fortificações militares. À medida que foram sendo construídas pontes, viadutos, estradas, fortificações e habitações, o termo foi dividido entre os conceitos de construção para fins civis e construção para fins militares, surgindo então o termo Engenharia Civil, que hoje pode ser considerado obsoleto. Portanto, o ato de construir e edificar é bastante antigo e data dos primórdios da humanidade (Telles, 1984).

Nota-se que o setor da construção é de grande relevância para a economia brasileira e mundial. Segundo dados da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), o setor empregava no Brasil, formalmente em 2014, mais de 9 milhões de pessoas, o que equivalia a quase 9% da população ativa no país naquele ano (recuperado de www.cbic.org.br, em 17/julho/2017).

Já nos Estados Unidos, em 2014 o setor empregou formalmente, pouco mais de sete milhões de pessoas, movimentando aproximadamente 4% do PIB (Produto Interno Bruto) daquele país, percentual bastante semelhante ao que o setor da construção representou para o PIB brasileiro no mesmo ano (recuperado de www.statista.com, em 17/julho/2017).

Atualmente, o Brasil passa por situação de recessão sem precedentes em sua história, com quedas sucessivas do PIB por anos consecutivos. Segundo a CBIC, a queda do PIB da construção foi de (-2,1%) e (-6,5%) em 2014 e 2015 respectivamente.

Watson e Everett (1998), em estudo sobre pequenos negócios e mortalidade, sugeriram que os fatores macroeconômicos estão associados ao encerramento de 30 a 50% das empresas que pesquisaram.

Dados da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) destacam ainda que durante o período compreendido entre julho de 2011 a junho de 2012 foram emitidos alvarás de construção na região metropolitana de Belo Horizonte para a execução de 61.545 unidades habitacionais, com área total aprovada a ser construída de aproximadamente 7,6 milhões de m^2.

Comparativamente, durante o período entre julho de 2012 a junho de 2013, foram emitidos pouco mais de 40 mil alvarás de construção na região metropolitana

de Belo Horizonte, o que representa uma queda de mais de 34% em número de unidades habitacionais, e quase 40% em quantidade de área aprovada a ser construída (recuperado de www.cbic.org.br, em 17/julho/2017).

Tal queda é bastante relevante para a economia brasileira, especialmente levando-se em conta que o setor pode trabalhar, inclusive, como amortecedor para momentos de crise, uma vez que é capaz de absorver grande volume de mão de obra desqualificada.

Ainda segundo dados periódicos da CBIC, de janeiro a novembro de 2015, foram liberados no Brasil, através do SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo), um total de aproximadamente R$19,5 bilhões de reais, destinados ao financiamento de construções de unidades habitacionais. No mesmo período de 2016, o montante caiu para R$ 9 bilhões, queda de quase 60% em relação ao período anterior.

De fato, segundo Donkor (2011: p.15), *"empresas de construção são especialmente vulneráveis ao fracasso e à falência, em função da natureza fragmentada desta indústria"*. Este autor estudou empreiteiras no país de Gana (África) e salientou, dentre os principais motivos de fracasso, a excessiva competição no mercado, a relativamente fraca barreira de entrada no setor, o alto grau de incertezas e de risco envolvidos nos negócios, a imprevisibilidade e alta volatilidade da demanda por serviços no segmento.

O tema mortalidade das organizações não é novo, e seu estudo tem se intensificado ao longo dos últimos anos. Autores estrangeiros como April (2005), Donkor (2011), Bourletidis e Triantafyllopoulos (2014), bem como brasileiros como Albuquerque (2013); Ferreira, Santos, Oliva, Grisi e Lima (2012); Vale e Guimarães (2010); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004, 2005, 2011); Ortigara (2006); Lezana e Tonelli (1998); Santos e Pereira (1995), empenharam-se bastante nos estudos sobre o tema, o que nos proporciona atualmente vasta literatura acerca das questões de sobrevivência e fracasso das empresas.

No entanto, conforme salientado por Donkor (2011: p. 20) *"quase nada se tem estudado sobre a falência de negócios do setor de construção".* Donkor afirma ainda que, ao contrário do tema *"como ter sucesso nos negócios"*, estudos sobre o fracasso ou falência não vêm recebendo atenção. Observa também que "*a falha em*

negócios geralmente aparece em uma situação crítica, como conseqüência de um processo complexo e raramente depende de um único fator." (Donkor, 2011: p. 21).

Albuquerque e Escrivão Filho (2012) também afirmaram que o insucesso nos negócios, em geral não depende de um único fator. Classificaram as causas ou fatores em internas e externas, sendo as primeiras relacionadas à empresa e ao dirigente, e as segundas, aos fatores ambientais, contexto no qual a organização está inserida.

Quanto ao contexto de crise, Carter e Auken (2006) em artigo sobre a falência de pequenos negócios, propõem que as condições macroeconômicas são um dos principais fatores ambientais que contribuem para a falência das empresas. Tais condições estão relacionadas, sobretudo, aos períodos de crescimento e recessão da economia. Destacam que a tendência é de que as empresas que iniciaram suas atividades ou que operam em períodos de recessão tenham maiores possibilidades de fracassar do que as empresas que participaram de um período de expansão econômica.

Observa-se então, que apesar de sua importância, quase nada foi estudado sobre mortalidade e sobrevivência de empresas do setor da construção, especialmente no Brasil. Portanto, torna-se relevante estudar-se o fenômeno, particularmente no contexto da crise econômica atual. Destaca-se que, em um mesmo contexto macroeconômico pautado pela recessão, algumas empresas conseguem sobreviver e prosperar, enquanto outras fracassam e encerram suas atividades.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando-se a importância do tema e a necessidade de se identificar as causas para a sobrevivência e a mortalidade, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

> *Quais os fatores que levaram à sobrevivência e ao fracasso, empresas do setor de Construção em contexto de crise?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e comparar os fatores subjacentes à sobrevivência e à mortalidade de empresas do setor da construção no Brasil, em contexto de crise econômica. Todas as empresas abordadas possuem (ou possuíram) sede na região sudeste e atuam (ou atuaram) como empreiteiras. Escolheu-se o estudo de empreiteiras pelo fato de estas existirem em maior número do que as empresas do segmento incorporadoras e indústrias da construção. Dentro do setor da construção, o segmento de atuação das empreiteiras apresenta poucas barreiras para entrada. A classificação das empresas do setor por segmentos de atuação será detalhada mais adiante, no item 1.4.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Analisar os fatores subjacentes à mortalidade de duas empreiteiras de médio a grande porte, após vários anos de atividade no mercado da região sudeste brasileira

b) Analisar os fatores subjacentes à sobrevivência de duas empreiteiras de características semelhantes, em termos de porte, tempo de vida e região geográfica de atuação

c) Verificar se as causas de sobrevivência e mortalidade de empresas, citadas na literatura corrente, aplicam-se ao setor da construção.

d) Identificar a natureza das iniciativas tomadas pelas empresas no contexto da crise.

e) Analisar os resultados obtidos, comparando as empresas que fracassaram com as que sobreviveram, visando a identificar eventuais diferenças entre elas.

1.3 Justificativa

A indústria da construção é extremante importante para o Brasil. Segundo dados da CBIC, o mercado da construção no país, movimentou mais de R$ 300 bilhões de reais no ano 2015, e manteve mais de nove milhões de pessoas ocupadas (empregos diretos). Ainda segundo a CBIC, durante o ano de 2013, o setor da construção civil adicionou 4,5% (cerca de R$ 290 bi) ao valor total do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, além de ter chegado a acrescentar 13,1% durante o ano de 2010. Além disso, durante o ano de 2013, o setor da construção do estado de Minas Gerais, acrescentou 10,7% ao PIB total do setor da construção brasileiro. Ou seja, os bens e serviços consumidos no processo produtivo do setor da construção, dentro do estado de Minas Gerais, tiveram contribuição bastante representativa para a composição do PIB da construção brasileiro.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Brasil atualmente passa por situação de recessão sem precedentes em sua história, com quedas sucessivas do PIB por quase três anos consecutivos. Por estar intimamente ligado a um dos principais setores produtivos da economia, o ambiente da construção vem sofrendo impactos negativos bastante significativos.

Entre os meses de janeiro e abril de 2016, 339 empresas do setor da construção no Brasil entraram em processo de recuperação judicial e outras 218 encerraram totalmente as atividades, segundo dados do Instituto Nacional de Recuperação Empresarial (INRE). Comparativamente, durante o mesmo período do ano de 2015, foram registradas 185 recuperações e 88 falências.

Muitas das empresas que encerraram suas atividades estiveram ativas por muitos anos no mercado. Conseqüentemente, já haviam superado os períodos iniciais de maior risco de mortalidade, em geral, concentrados nos dois primeiros anos de vida (SEBRAE, 2011). A identificação das causas de mortalidade de empresas já maduras, em ambientes de adversidade econômica, e a comparação com aquelas que conseguem sobreviver no mesmo ambiente, torna-se, pois, relevante.

Ainda que, sem considerar-se o contexto atual de crise no Brasil, o setor da construção em geral parece apresentar elevadas taxas de mortalidade. Segundo Donkor (2011: p.17), *“infelizmente, um resultado de desempenho comercial indesejável é um dos principais problemas que afetam as indústrias da construção*

em todos os lugares e principalmente em países em desenvolvimento". Este fato enseja a busca de explicações para a mortalidade de empresas de construção.

Como já dito, existe atualmente no Brasil e no mundo, farta literatura sobre a questão da mortalidade e sobrevivência das empresas, e a ausência de informações sobre mortalidade e sobrevivência no setor da construção parece ser de fato bastante evidente e traz consigo a necessidade de se explicitar os principais motivos pelos quais algumas empresas de construção prosperam, enquanto outras, do mesmo porte, atuando no mesmo segmento e contexto, com características semelhantes, encerram suas atividades.

O principal estudo identificado que enfoca exclusivamente a questão da mortalidade e sobrevivência no setor da construção, refere-se ao trabalho, já citado, de Donkor (2011), desenvolvido com base no contexto do país africano de Gana.

1.4 O objeto de análise: setor da construção, importância, contexto, crise e perspectivas

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) produz mensalmente informações atualizadas sobre todo o mercado brasileiro da construção, por meio do acompanhamento de vários indicadores. Segundo a entidade, a evolução da participação do setor da construção no número de pessoas empregadas no Brasil, entre os anos de 2000 a 2014, pode ser representada pela Tabela 1.

Tabela 1 – População ocupada pelo setor da construção no Brasil

PARTICIPAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO NA POPULAÇÃO OCUPADA

Ano	Pessoas Ocupadas		Participação Relativa da Construção Civil na População Ocupada Total (%)
	Brasil	Construção Civil	
2000	78.744.515	**5.579.533**	7,09
2001	79.340.589	**5.603.994**	7,06
2002	82.416.557	**5.851.946**	7,10
2003	83.770.062	**5.652.633**	6,75
2004	87.942.470	**5.862.069**	6,67
2005	90.538.826	**6.135.556**	6,78
2006	93.049.796	**6.201.572**	6,66
2007	94.551.694	**6.514.359**	6,89
2008	95.720.196	**6.833.562**	7,14
2009	96.559.173	**7.229.909**	7,49
2010	98.116.218	**7.844.451**	8,00
2011	99.560.157	**8.099.182**	8,13
2012	100.960.268	**8.578.192**	8,50
2013	102.537.398	**8.808.155**	8,59
2014	105.472.678	**9.149.114**	8,67

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais, elaboração CBIC

Nota-se que o número de empregos gerados pelo setor vinha crescendo ao longo dos anos, e no ano de 2014 já correspondia a quase 9% do número de pessoas ocupadas em todo o país, o que representa um total acima de nove milhões de empregos. Vale ressaltar que os números apontados na Tabela 1 referem-se apenas ao total de empregos formais. Há que se considerar ainda, os empregos indiretos e informais também gerados pela atividade produtiva do setor.

Outros dados da CBIC demonstram que o crescimento do PIB do setor da construção vem acompanhando o acréscimo ou decréscimo do PIB global brasileiro. Os períodos de recessão impactam diretamente na oferta de empregos, especialmente para pessoal com baixa qualificação e escolaridade, uma vez que um grande número de postos de trabalho no setor não exige nível de instrução elevado.

Segundo Trevisan (2015), em seu livro *Estudo de Viabilidade Econômica de Empreendimentos Imobiliários,* o mercado da construção no Brasil pode ser dividido

entre construções *imobiliárias prediais* (edifícios comerciais e residenciais uni ou multi-familiares), obras de infra-estrutura (pontes, viadutos, estradas, ferrovias) e construções industriais (estruturas para petróleo e gás e outras plantas industriais).

Também em relação à natureza de cada um desses mercados, as empresas do setor da construção podem ser divididas conforme a modalidade de contratação e concepção do empreendimento, a saber:

a) Empreiteira ou Construtora: Empresas que realizam obras ou vendem mão de obra, mediante acordo em contrato celebrado antecipadamente, sendo o trabalho pago ao longo da execução dos serviços e somente recebido em sua totalidade após a finalização do objeto contratado. Podem atuar no mercado de obras prediais e também industriais e de infra-estrutura;

b) Incorporadora Imobiliária: Empresas que adquirem terrenos por meio de permuta, aquisição ou consignação. Constroem e comercializam edificações para fins de utilização habitacional (casas e apartamentos) ou comercial (*shoppings centers*, estacionamentos, salas comerciais, escolas, hospitais). Em geral, atuam somente no mercado de obras prediais residenciais e comerciais. Também a incorporadora torna-se a empresa empreendedora ao identificar as oportunidades, fazer estudos de viabilidade, adquirir o terreno (ou fazer permuta permitida por lei) e formatar o produto a ser desenvolvido e comercializado. A incorporadora é quem corre mais riscos com o empreendimento, por isso é quem pode realizar as maiores margens operacionais (lucro). Além disso, a incorporadora gera ciclos operacionais e de caixa mais curtos que a construtora ou empreiteira, o que lhe oferece grandes oportunidades de ganhos. Ela é a responsável pelo empreendimento enquanto negócio imobiliário. Está sob sua responsabilidade a entrega do produto que foi oferecido e no prazo acertado contratualmente;

c) Indústria da Construção: Empresas especializadas em executar, fora do canteiro de obras, algumas etapas das construções. Neste grupo incluem-se, por exemplo, indústrias que produzem esquadrias metálicas ou de madeira, e estruturas pré-fabricadas de concreto ou metálicas. Estão

> também neste grupo as empresas fabricantes de cerâmicas, cimento, aço e outros insumos aplicáveis ao setor.

Em alguns casos, a empresa atua em mais de um segmento. Há construtoras que atuam também como incorporadora, empreiteira, e algumas até chegam a financiar empreendimentos.

O setor da construção envolve ciclos decisórios com prazos bastante longos, uma vez que os processos de concepção, execução e comercialização de um empreendimento demandam decisões em várias etapas. Em construções imobiliárias, o processo, em geral, envolve definição do terreno, concepção, elaboração e aprovações dos projetos nos órgãos governamentais, execução da obra e comercialização.

Outra peculiaridade do setor parece ser o fato de que o maior capital das empresas de construção estaria conectado às relações humanas, ou redes de relacionamento, característica de atuação que estaria ligada ao empreendedor/dirigente. Empresas de construção em geral, possuem poucos ativos ou capital tangível, uma vez que quase nunca investem em estoque de terrenos, ou em outros ativos imobilizados. Tais investimentos não fariam sentido, uma vez que, no Brasil, o ambiente macroeconômico quase sempre é desfavorável e a demanda por terrenos quase nunca ultrapassou a oferta. Em relação à aquisição de máquinas e equipamentos, algumas empreiteiras costumam investir algum capital; mas tais aquisições rapidamente se tornam obsoletas (depreciação) e as máquinas demandam alto custo de manutenção, o que não permite que sejam consideradas como ativos imobilizados (ou bens de capital).

Considerando-se, ainda, a relevância da atuação do dirigente, sabe-se que 90% das empresas no Brasil são familiares (SEBRAE, 2005). Por conseqüência, grande parte das empresas de construção fazem parte deste grupo e, em função dos longos ciclos dos empreendimentos imobiliários ou de infra-estrutura, o setor abriga organizações *longevas*, já que muitas delas sobrevivem por muitos anos. Segundo dados apresentados pelo *site Family Firm Institute* (2012), em âmbito global, empresas administradas por famílias são responsáveis por 70 a 90% do PIB mundial.

Além disso, para os segmentos de infra-estrutura e industrial, os empreendimentos dependem intimamente do desempenho da economia, pois envolvem o investimento de enormes quantias de capital público ou privado.

Segundo a revista Dinheirama Educacional S/A (2016), *"um grande mito envolvendo os imóveis diz respeito a acreditar que os preços são estáveis ao longo do tempo, quando na verdade são cíclicos, isto é, alternam ciclos de alta e de baixa".*

A Figura 1 apresenta a situação atual do ciclo do setor da construção imobiliária no Brasil.

Figura 1 – Ciclo dos imóveis – Fonte: Dinheirama Educacional S/A

As fases apresentadas na Figura 1 podem ser explicadas a seguir.

a) Recuperação: Etapa que se inicia logo após o fim de um ciclo de baixa e inaugura um novo ciclo de alta. Há uma retomada da atividade econômica, e por conseqüência, recupera-se o setor de construção. Esta fase já apresenta uma queda no patamar dos imóveis vagos (taxa de vacância).
b) Expansão: Nesta etapa, o momento econômico favorece o aumento da demanda por imóveis. O crescimento da renda, do emprego e o incentivo ao crédito imobiliário, reduzem o número de imóveis vagos e incentivam o

setor de construção. Os preços dos imóveis sobem rapidamente, e atraem atenção da mídia, que alimenta ainda mais otimismo com o setor.

c) Excesso de Oferta: O preço dos imóveis começa a se estabilizar nesta etapa, ao mesmo tempo em que o número de imóveis vagos aumenta, e a atividade de construção desacelera. A procura ou demanda por imóveis diminui. Entretanto, ao contrário do que seria racional, o sentimento otimista das pessoas é ainda maior que na fase da expansão, com uma confiança que o ciclo de alta está longe do fim. Porém, é nesta etapa que se inicia o novo ciclo de baixa;

d) Recessão: A realidade vem à tona, com a queda na renda, do emprego, imposição de restrições ao crédito imobiliário e a presença de excesso de oferta de imóveis no mercado. O descompasso entre oferta e demanda por imóveis pressiona a queda de preços e aumenta o pessimismo em relação ao setor.

Como já foi dito, atualmente o mercado da construção no Brasil encontra-se em fase de Recessão e, como as fases dos ciclos são de longo prazo, os indícios da retomada até o presente momento, parecem ainda não ser visíveis.

Ainda segundo a revista Dinheirama Educacional S/A:

> Os principais ciclos de baixa no Brasil ocorreram entre os anos de 1981 a 1984; 1986 a 1990 e 2000 a 2004. A média de duração de um ciclo de baixa é de cerca de oito semestres, ou quatro anos. O pior ciclo de baixa ocorreu de 1986 a 1990 quando acumulou uma queda real nos preços dos imóveis (descontada a inflação) de cerca de 80%. O atual ciclo, iniciado em junho de 2014, acumula uma queda real nos preços dos imóveis, até março de 2016, de pouco mais de 9%. De acordo com projeções da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), até o final do ano de 2016, a queda real acumulada poderá chegar a 20%. Em dezembro de 2017, o atual ciclo completará oito semestres, tempo médio de um ciclo de baixa. (Dinheirama Educacional S/A – recuperado de www.dinheirama.com, em 17/julho2017)

Segundo a CBIB, apesar de atravessar momento de grave recessão, o setor tende a se recuperar com força, uma vez que a demanda por moradias e melhorias na infra-estrutura são imperativos para qualquer economia, especialmente no contexto de países em desenvolvimento como o Brasil.

Em relação ao comportamento da demanda do setor da construção, destaca-se o conceito de *déficit habitacional*. Segundo Trevisan (2015), tal conceito define-se por número que leva em conta o total de famílias em condições de moradia inadequadas. São consideradas inadequadas as habitações que precisam ser inteiramente substituídas, pois foram construídas com material precário, ou estão situadas em áreas com risco de desabamento. Também são considerados os casos em que mais de uma família reside na mesma casa, a chamada coabitação; além do adensamento excessivo, definido como mais de três pessoas dividindo o mesmo quarto. Também é considerada a parcela da população que tem ônus excessivo com o pagamento de aluguel, ao comprometer mais de 30% de sua renda com este valor.

Ainda segundo a CBIC, apesar dos esforços de programas governamentais como Minha Casa Minha Vida (MCMV), os números do déficit habitacional no Brasil vêm crescendo, o que é demonstrado pelos índices levantados pelo órgão desde o ano de 2007. Evidencia-se que no ano de 2014, o déficit habitacional, somente na região metropolitana de Belo Horizonte, já somava mais de 157 mil moradias.

Considerando-se que o déficit de moradias na região metropolitana de Belo Horizonte seja de aproximadamente 157 mil (dados da CBIC), e que cada moradia básica possui em torno de quarenta metros quadrados de área construída, podemos estimar, por meio dos números atualizados do CUB (Custo Unitário Básico) região Sudeste (2014), que o investimento necessário para cobrir a deficiência habitacional na região, é estimado em R$ 7,7 bilhões. Para este cálculo, foi considerado o valor do CUB médio da região sudeste a R$1.231,00 por m^2 de área construída. Há que se destacar que o CUB não considera o investimento na aquisição do terreno onde a edificação será construída.

Entretanto, ressalta-se também que a grande maioria dos investimentos ligados ao setor da construção estão intimamente relacionados com a disponibilidade de financiamentos através de recursos públicos e privados, e até mesmo à implantação de programas, em grande parte, subsidiados pelos governos, o que vem acompanhando a oscilação dos indicadores econômicos globais, atrelados a políticas econômicas e sociais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas, em primeiro lugar, algumas proposições que abordam o tema de estratégia em contexto de crise, enfocando-se, exclusivamente, a mortalidade de empresas. Em seguida, serão apresentadas concepções originárias da literatura geral sobre sobrevivência e mortalidade de empresas, visando posteriormente, à elaboração de um modelo de análise.

2.1. Estratégia e mortalidade de empresas em contexto de crise

Bizotto *et al.* (2011), analisando os impactos da crise global nos critérios competitivos estratégicos das empresas, avaliaram o processo de decisões de duas empresas brasileiras durante o período da crise global de 2008. Observaram que ambas as empresas já possuíam estratégias competitivas bastante definidas ainda antes da crise, e conseguiram manter-se estáveis durante o período. Para as duas empresas estudadas, os maiores impactos da crise referem-se à redução do faturamento e à queda de preços, em função do aumento da concorrência, já que em seus mercados, muitas concorrentes são também exportadoras e tiveram de suspender operações ao mercado externo passando a focar mais no interno (Brasil). Por outro lado, o aumento dos estoques disponíveis permitiu melhorias na logística de entregas e também readequação de mix de produtos para melhor atendimento a clientes específicos. Em resumo, concluíram que a crise oportunizou uma melhoria na visão crítica interna e externa a ambas as empresas.

Conti *et al.* (2015), analisando estratégias para desempenho superior em recessões, identificaram dois tipos, a saber: pro-cíclicas ou contra-cíclicas. Salientaram que recessões econômicas ocorrem com freqüência e a maioria das empresas sofre grandes impactos, enquanto outras são menos afetadas e até prosperam. Em cenários adversos, com demanda reduzida, competição aumentada e muitas incertezas, a maioria das empresas tenta sobreviver cortando custos e investimentos. Mas as empresas poderiam aproveitar os recursos subestimados no ambiente de crise, para investir no sentido contra-cíclico, aproveitando novas oportunidades. Os autores pesquisaram empresas brasileiras durante os anos de

2008 e 2009 e descobriram que as empresas que aproveitaram as oportunidades no mercado tiveram desempenho superior.

Segundo Conti *et al.* (2015), os principais efeitos da recessão são: *i.* redução da demanda de produtos e serviços; *ii.* mudanças na intensidade da competitividade no mercado; *iii.* surgimento de grandes incertezas. O cenário recessivo provoca fortes impactos negativos na maioria das empresas, mas algumas são pouco afetadas, e outras, inclusive, se beneficiam.

Os autores, ao final, concluem que para o desempenho superior, ambas as estratégias devem ser aplicadas. Ao tentar rever suas estratégias, as empresas podem escolher vários caminhos, a saber: *i.* adotar comportamento pró-cíclico cortando custos e despesas; *ii.* reagir de forma contra-cíclica aumentando investimentos ou utilizando ambas as estratégias; *iii*. não fazer nada e aguardar a recuperação da economia. A maioria das empresas adota a estratégia pró-cíclica, mas algumas adotam a estratégia contra-cíclica.

O sucesso para realizar investimentos no contra-ciclo em ambientes de recessão, depende das capacidades da empresa de antever o ambiente e promover as adaptações necessárias. Os autores consideram que a flexibilidade ajuda de forma eficiente na implantação de estratégia contra-cíclica, o que pode vir a proporcionar desempenho superior. Flexibilidade é a capacidade da empresa de promover rápidas mudanças em suas políticas e procedimentos para adaptar-se às mudanças do ambiente. A recessão traz mudanças nos padrões de demanda oriunda do mercado, comportamento e força relativa dos concorrentes e fornecedores (Conti *et al.*, 2015).

Os mesmos autores ainda destacam que existem situações de recessões drásticas e prolongadas, que provocam transformações bastante radicais no mercado. Neste caso, a empresa precisa transformar suas atividades e não simplesmente ajustar seus produto ou mix de produtos ou reconfigurar seus recursos. A flexibilidade é necessária para mudar processos ou até mesmo para se criar nova estrutura organizacional.

Conti *et al.* (2015) concluem, ainda, que a maioria das empresas brasileiras adota estratégia pró-cíclica em momentos de recessão, aplicando reduções em compras, cortando pessoal e também reduzindo produção. Entretanto, algumas poucas empresas adotaram estratégia contra-cíclica e os resultados indicaram que

tais empresas, que aumentaram investimentos durante a crise, apresentaram desempenho superior.

Maximilian Groth (2014), analisando a história da empresa *Chrysler Corporation*, fundada em 1914, destacou que o sucesso de uma estratégia de gestão em contexto de crise depende da identificação, em tempo correto, dos principais possíveis impactos das mudanças externas, e aplicação dos mais eficientes métodos de mitigação, enxergando quais as conseqüências da crise podem ou não ser controladas. Para tanto, deve-se haver boa qualidade de coleta contínua de informações de mercado, a tempo de se definir as possíveis decisões a serem aplicadas. Além disso, as decisões devem sempre ser tomadas com vistas às conseqüências de futuro. O autor conclui que um bom planejamento estratégico sendo revisitado freqüentemente é muito importante também.

Bourletidis e Triantafyllopoulos (2014) desenvolveram pesquisa com vinte pequenas e médias empresas gregas participantes do setor de vestuário, bebidas e comidas, e mobiliário. Explicitaram que as pequenas e médias empresas sofrem mais que as outras em períodos de crise prolongada, por possuírem acesso limitado a recursos financeiros e, ao dependerem de empréstimos bancários, acabam arcando com taxas de juros superiores. Além disso, seus menores recursos em termos de tecnologia, gestão e recursos humanos reduzem suas chances de superar a crise. No entanto, algumas empresas, de maior produtividade, conseguem obter benefícios durante a crise. Diferenças entre os resultados (sobrevivência ou fracasso) podem ocorrer até mesmo com empresas do mesmo ramo, ou até em posições geográficas e localizações semelhantes. Observa-se através do estudo, que algumas empresas que sobreviveram à crise, não tentaram trazer clientes dos concorrentes, mas sim decidiram reavaliar e reposicionar seus produtos para melhor atender aos seus clientes já existentes. Obtiveram, pois, sucesso, ao ajustar seus produtos e serviços, de acordo com o novo perfil da demanda (crise), realinhando preços e cortando custos que permitiram reduzí-los sem abaixar as margens de lucro. Algumas também utilizaram sistemas de alianças e parcerias com fornecedores, aplicando sistema de consignação, através do qual só pagariam os fornecedores, cuja matéria prima fora de fato aplicada, caso os produtos fossem vendidos Também para todas as empresas entrevistadas, ficou clara a importância dos *stakeholders*, uma vez que se entende que toda a cadeia produtiva pode colaborar para a melhoria da produtividade e para a redução de custos. Além disso,

os *stakeholders* podem ser fonte importante de informações mercadológicas. Bourletidis e Triantafyllopoulos (2014) também apontam alguns pontos relevantes para o gerenciamento das condições de crise, a saber:

a) Analisar as causas da crise, determinando suas principais origens e conseqüências;
b) Identificar as características e a profundidade da crise;
c) Criação de programa anti-crise, com ações para se superar as principais conseqüências;
d) Após a crise, deve-se avaliar a situação para se determinar as conseqüências causadas nas atividades da organização;
e) Determinar-se quais os fatores causados pela crise são controláveis e quais não são controláveis dentro da organização;
f) Determinar-se quais as estratégias seriam essenciais para acompanhar, neutralizar e adaptar-se à crise;
g) Desenvolver-se novas estratégias pós crise.

Já Bizzotto *et al.* (2011), em seu trabalho já citado anteriormente com duas empresas brasileiras exportadoras que atravessaram a crise de 2008, entenderam que as empresas podem adotar até cinco estratégias competitivas diferenciadas para enfrentar os efeitos da crise, a saber:

a) Aumentar o giro para grandes volumes, porém com margens de lucro mais reduzidas (custo);
b) Melhorar ou focar na qualidade diferenciada de seus produtos (diferenciação);
c) Melhorar as condições e qualidade de entrega – logística;
d) Criar maior flexibilidade em produtos, tais como lotes diferenciados para entrega a determinados clientes;
e) Inovação - desenvolvimento e lançamento de novos produtos;

O Quadro 1 propõe-se a resgatar e sintetizar a bibliografia estudada acerca de possíveis estratégias a serem adotadas em contexto de crise.

Quadro 1 – Estratégias em contexto de crise – síntese de autores e proposições

	Estratégias em Contexto de Crise		
	Autores	Contexto Pesquisa	Categoria Analítica Aplicável
1	Bizzotto *et al*, 2011	Análise de duas empresas brasileiras durante a crise de 2008	Empresa já possuir estratégia clara e adequar-se rapidamente, por exemplo, direcionando sua atuação principal do mercado interno para o externo, ou lançando novos produtos mais acessíveis a diferentes públicos alvo
2	Conti *et al.*, 2015	Estratégias para desempenho superior em recessões: pro ou contra-cíclicas?	Empresas podem mitigar os efeitos da crise adotando ações contra-cíclicas, como por exemplo adquirir ativos que estejam subavaliados no momento
			A flexibilidade é importante para enfrentar crises prolongadas
3	Groth, 2014	Autor polonês estudou estratégia da Crysler Corporation desde 1924	Empresa possuir setor de inteligência de mercado dinâmico e atuante para antever os efeitos da crise a tempo de mitigá-los, pelo menos em parte
4	Bourletidis *et al*, 2014	PME's sobrevivendo em tempos de crise: estratégia, tática e historias de sucesso. Estudo de 20 empresas gregas setores bebidas, vestuário e mobiliário	Empresa pode adotar parceria, por exemplo, com fornecedores ou clientes, para ajustar custos e reposicionar produtos e serviços para adaptação à crise, inclusive para acesso a informações de mercado

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 Mortalidade de empresas

O SEBRAE (2011) utilizou dados da Receita Federal e concluiu que 75,6% das empresas constituídas no Brasil, durante o ano de 2006, sobreviveram até o final do segundo ano de vida. O restante delas, quase 25%, encerrou suas atividades antes mesmo de chegar ao segundo ano. Vários estudos procuram identificar os fatores de sobrevivência e mortalidade das empresas. Neste contexto, destacam-se os trabalhos de Albuquerque (2013), Dutra e Previdelli (2005), Grapeggia, Lezana e Ortigara (2011), Lezana e Tonelli (1998), Ferreira *et al.* (2012), SEBRAE (2004, 2005, 2011), Fotopoulos e Louri (2000), Watson e Everett (1998), e April (2005).

O SEBRAE (2004), por exemplo, desenvolveu pesquisa sobre fatores condicionantes da mortalidade de empresas, junto a 735 empresas de vários setores

distintos, sendo parte delas ainda ativas e parte já encerradas, todas constituídas entre os anos de 2000 e 2002 e registradas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG). O universo de empresas incluía as localizadas em Belo Horizonte e em outros treze municípios da região. Em resposta à pergunta estimulada, os principais fatores apontados pelos entrevistados como causadores do fracasso das empresas foram: Falta de Capital de Giro (45,8% dos entrevistados), para 41,8% a Carga Tributária elevada e para 33%, a Forte Concorrência. Já em resposta à pergunta espontânea, os principais fatores apontados foram: falta de capital (20% dos entrevistados), encargos e carga tributária elevada (13,3%) e problemas financeiros (6,7%). Muitos entrevistados alegaram como motivo primordial da mortalidade, o baixo nível das vendas (23,7%). Do lado dos proprietários dos estabelecimentos ainda em atividade, o problema da elevada carga tributária foi exaustivamente citado (68,2% das respostas), tendo também a questão da falta de capital de giro conotação acentuada (43,6% das citações), para a pergunta estimulada. Indagados sobre os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, os empreendedores afirmaram que um bom conhecimento do mercado é ponto crucial para o sucesso de uma empresa, sendo essa colocação mais enfática para ex-empresários (66,7% das respostas, contra 55,4% dos empresários de empresas ativas). Também existiu concordância dos proprietários de empresas extintas e ativas quanto à necessidade de se ter uma boa estratégia de vendas (62,5% extintas e 43% ativas), bem como criatividade na condução dos negócios (ambos em torno de 45% das respostas). Na seqüência dos fatores mais importantes, ex-empresários julgam que deveria haver reinvestimento dos lucros na própria empresa (37,5%), enquanto proprietários de estabelecimentos em atividade entendem que seria necessário ter acesso a novas tecnologias, assim como aproveitar as oportunidades de negócios que venham a surgir (ambos com 38,3% das assinalações).

April (2005), em seu estudo sobre fatores críticos que influenciaram a sobrevivência e a mortalidade de dezenove PME´s na região de Komas, Namíbia, apontou onze fatores que considerou pertinentes e determinantes para a falência das empresas estudadas. Os fatores listados foram:

a) Lacuna de Habilidades em geral: O tempo dedicado pelo dirigente/empreendedor ao planejamento do negócio é o mais importante,

visto que deve ser conhecedor de suas habilidades e deficiências de conhecimento e saber se movimentar nas áreas para as quais possua habilidade e encontrar mecanismos para compensar as outras;

b) Lacuna de Habilidades de Gestão: Alguns dirigentes acreditam que se possuírem muito dinheiro em caixa, todos os seus problemas estarão resolvidos. Assim acabam desconsiderando elementos críticos do negócio. Precisam controlar um grande espectro de funções e habilidades para gerir o negócio, tais como marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, vendas, suprimentos, controle de inventário de estoque, etc. Se o empreendedor é inapto para exercer tais funções ou não se cerca de pessoas que cubram tal deficiência, a tendência do negócio será ir ao fracasso;
c) Conhecimento deficiente em finanças e controle financeiro insuficiente. Muitos negócios fracassam porque os dirigentes não conseguem integrar contabilidade e práticas contábeis gerenciais a um nível razoável. A lacuna de controle financeiro leva a problemas de fluxo de caixa e pode resultar na falência do negócio. Para mitigar-se tal efeito, pode ser necessária a contratação de profissional de controladoria, caso o dirigente possuam tal lacuna de conhecimento.

April (2005) concluiu, ainda, que os três fatores citados acima são os principais causadores de fracasso nos negócios em seus três primeiros anos de vida. Entretanto, ressalta a seguir mais alguns que aponta também como fatores que podem contribuir para a mortalidade, a saber:

a) Problemas de crédito: Gestões efetivas de negócios reconhecem que para a sobrevivência é necessário plano financeiro específico, pois a falência pode ser conseqüência de falta de capital e de aquisição de empréstimos com altas taxas de juros. Muitos empreendedores iniciam o negócio sem capital de giro suficiente e nunca conseguem alcançar volumes que permitam seu crescimento e sobrevivência. Além disso, alguns dirigentes passam a vender seus produtos a crédito, ainda que sem capital de giro para manter as operações, com o objetivo de criar possíveis vantagens competitivas sobre os concorrentes;

b) Falta de atenção a marketing e vendas: Um bom plano estratégico e também de marketing e vendas pode ser fundamental para o sucesso do empreendimento. A competição entre os concorrentes tem um efeito importante sobre o fracasso, especialmente quando a empresa não se dedica a estudar e conhecer as estratégias dos demais atuantes no mercado. Muitos dirigentes entendem não possuir recursos para manter funções de marketing e vendas, mas tais funções são um fator imprescindível para a sobrevivência;

c) Ignorar-se o fator humano: Alguns dirigentes/empreendedores acreditam que o negócio sobrevive “por conta do dono” e, portanto podem encontrar problemas em relação às outras pessoas, tais como absenteísmo, longas pausas para café, falta de direcionamento das ações, etc. Empreendedores quase sempre investem mais tempo concentrando em vendas e problemas relacionados a finanças, que se esquecem dos problemas relacionados à pessoas. A base para uma eficiente força de equipe é contratar, treinar e gerir o crescimento das pessoas;

d) Pouco tempo destinado à Gestão: Estudos mostraram que os dirigentes aplicam seu maior tempo em tarefas triviais e dedicam ao todo entre 50 e 60 horas ao negócio. Entretanto, o principal objetivo é trabalhar de forma inteligente e não por muito tempo. Um gestor eficiente consegue ranquear de forma coerente os itens em termos de importância. Delegar funções a subordinados é também um aspecto crítico da gestão. Se os subordinados entenderem o que se espera deles, estarão aptos a cumprirem suas tarefas efetivamente. A falta de capacidade de delegação sobrecarrega o dirigente, que acaba ficando preso a tarefas triviais, o que o impede de ter tempo para planejar;

e) Falha ao desenvolver plano estratégico efetivo: Se não há clara estratégia definida, não haverá base sustentável para criar e manter competitividade no mercado. Um bom plano traça estratégias de acesso realista ao potencial do negócio;

f) Falha na precificação dos produtos: estabelecer o preço relativo de mercado vai gerar lucro e, portanto, é essencial conhecer quanto custa produzir, vender e entregar seus produtos e serviços. Alguém pode

entender que vender pelo menor preço é a solução, mas isso é muito perigoso, por isso há que se haver plano estratégico e de marketing;

g) Falta de habilidades de adaptação às mudanças no mercado: o empreendedor deve estar pronto para controlar, delegar, organizar e levar a empresa a realizar seus objetivos, sempre atento às mudanças internas e externas.

Quase todos os fatores descritos acima, os quais foram apontados por April (2005) parecem ser semelhantes e complementares aos citados por Albuquerque (2013). Os fatores citados por Albuquerque (2013) serão detalhadamente explicitados no Quadro 2, apresentado à frente neste trabalho.

Os estudos de Barrow (1993), sobre a questão da sobrevivência de pequenas empresas britânicas, destacam as razões pelas quais tais empresas fecharam, a saber: falta de experiência do empreendedor; falta de estratégia de *marketing;* avaliação demasiadamente otimista do tamanho do mercado; subestimar o tempo de alavancagem do negócio; falta de capital de giro; custo de criação da empresa muito alto; capacidade produtiva menor do que a demanda; escolha errada do ponto considerando maior volume de pessoas do que o real; e seleção e gestão de pessoas sem competência para o negócio.

Já para Santos e Pereira (1995), em seus estudos sobre a criação de novos negócios no Brasil por meio do desenvolvimento do potencial dos empreendedores, os motivos que efetivamente têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso podem ser divididos da seguinte maneira:

a) Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor: falta de experiência empresarial anterior; e falta de competência gerencial;
b) Na área mercadológica: desconhecimento do mercado e desconhecimento do produto ou serviço;
c) Na área técnico-operacional: falta de qualidade nos produtos e serviços; localização errada do imóvel ou do ponto; problemas na relação com os fornecedores; e tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada;
d) Na área Financeira: Imobilização excessiva do capital em ativos fixos; política equivocada de crédito aos clientes; e falta de controle de custos e de gestão financeira;

e) Na área Jurídica/Organizacional: estrutura organizacional inadequada; falta de planejamento e informações gerenciais; e ausência de inovações gerenciais.

Por sua vez, Krom e Felippe (2005), em São José dos Campos, estado de São Paulo, fizeram um levantamento das pequenas e médias empresas da cidade, no período de 12 de Maio a 24 de Junho de 2002 e analisaram 64 pequenas e médias empresas que já se extinguiram, sendo assim representadas pelo setor de atividade principal: 42 do setor do comércio, 18 do setor de serviços e 4 do setor da indústria. Os autores notaram que havia grande predominância pelas sociedades limitadas, existindo certo interesse em se ter um sócio, contrariando algumas pesquisas que dizem que a maioria das pequenas e médias empresas seriam dirigidas por um único dono e que um dos pontos fortes para o fracasso empresarial seriam os desentendimentos entre os sócios. Com relação à escolaridade dos proprietários, apenas 17,64% declarou possuir curso superior completo, 47,16% o ensino médio, 35,20% o ensino fundamental. Como se pode observar, a escolaridade dos proprietários mostrou-se muito importante na amostra avaliada, podendo eventualmente exercer um impacto quanto à sobrevivência das empresas.

Concluíram ainda que, uma vez já investidos capital e esforço consideráveis, as possibilidades do empreendedor desistir serão menores; portanto, a fase de planejamento é muito importante, pois é o momento de escolher o seu tipo de negócio ou se o negócio que deseja iniciar é de fato o adequado. Concluem por fim, que o tempo que o empreendedor passa estudando para abrir seu novo negócio deve ser fundamental para que o mesmo consiga elaborar um bom plano de negócios antecipadamente, e também para que ele utilize este tempo para testar hipóteses e aperfeiçoar suas habilidades de administrar empresas.

Krom e Felippe (2005) procuraram também identificar os principais fatores necessários para que o empreendimento consiga bons resultados nos primeiros anos de vida. Seus estudos parecem concluir que a não preocupação no início das atividades com fatores importantes do negócio, tais como: o tipo de localização, a identificação dos clientes e da concorrência e também a falta de conhecimentos seriam fatores com fortes influências na mortalidade das empresas. A não identificação previamente de quantos clientes a empresa poderia ter e quais seriam seus hábitos de consumo foi fator de mortalidade apontado por 17,18% dos

empresários entrevistados. Os autores destacaram que o desenvolvimento de clientes no início do empreendimento ou quando em andamento seria uma das tarefas mais importantes do dirigente.

Os estudos de Krom e Felippe (2005) permitem-nos concluir, ainda, que para planejar um negócio de maneira que o mesmo se torne competitivo e fique afastado do fracasso empresarial, o empreendedor não poderá deixar de observar a sua concorrência e, se possível, deverá monitorar informações sobre as condições comerciais por ela oferecida, tais como prazo de pagamento, prazo de entrega de produtos, atendimento pós-venda, garantias e outros detalhes. Sobre o conhecimento da carga de impostos, salários, encargos, matérias primas e outros custos apenas 19,40% dos entrevistados conheciam do assunto, sendo que 80,60% nada sabiam. Os autores também consideraram fator de extrema importância para ser avaliado durante o planejamento negócio, o estudo da legislação vigente no local de implantação.

O trabalho destacou também que o desconhecimento das normas e leis poderia ocasionar sérios problemas que vão desde as multas aplicadas até o fechamento parcial ou total do empreendimento. A carga tributária representa um custo elevadíssimo para pequenas e médias empresas, muitas vezes inviabilizando os projetos iniciais. Na opinião dos empresários entrevistados cujas empresas se extinguiram, os principais motivos citados que levaram ao encerramento da empresa foram: falta de clientes – citado por 32,10%, falta de capital de giro 21,40%, carga tributária elevada 18,50%, ponto inadequado 17,00%, recessão econômica do país citado por 13,0%, maus pagadores, citados por 12,50%.

Bedê, Mizumoto, Lazzarini e Artes (2011), com base em amostra de 1.961 empresas abertas e registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), realizaram um estudo de cunho quantitativo para verificar a probabilidade de sobrevivência dessas empresas. Neste estudo, procurou-se investigar fatores que poderiam explicar a sobrevivência de empresas nascentes, por meio de uma base de dados de novas firmas abertas dentro do período entre 1999 e 2003. Examinaram o impacto de três fatores gerais: capital humano, capital social e práticas gerenciais executadas pelo empreendedor após a abertura de seu negócio. Os resultados dos estudos de Bedê *et al.* (2011) indicaram que nenhum fator pôde explicar isoladamente a chance de sobrevivência das empresas nascentes. Concluíram que os resultados enfatizaram o impacto conjunto de capital humano,

capital social e das práticas gerenciais nas chances de sobrevivência de empresas nascentes. Nas análises realizadas pelos autores, o maior poder explicativo em conjunto, foi obtido com as variáveis relacionadas à adoção de práticas gerenciais. Esse resultado sugere que empreendedores podem, eventualmente, compensar um baixo estoque de capital humano ou social por meio da adoção de práticas que aumentem a eficiência ou eficácia de gestão do negócio.

Grapeggia *et al.* (2011), realizaram um estudo de campo com uma amostra de empresas registradas na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, durante os anos de 2000 a 2004. Os dados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa sob duas perspectivas: *i)* fatores que foram de fato relevantes na história do empreendimento e *ii)* fatores que o empreendedor acredita serem os mais importantes para o sobrevivência. Os entrevistados apontaram, em ordem de importância, os fatores que julgaram os principais responsáveis pela sobrevivência das empresas, a saber: organização, relacionamento entre os sócios, conhecimento do mercado, foco no negócio e identificação das oportunidades. Os autores destacaram as duas primeiras fases do ciclo de vida de um empreendimento, sendo a primeira fase referente à concepção da idéia, induzida pelo desejo do empreendedor de iniciar uma nova empresa, planejar, escolher a formação societária e aceitar as motivações para o negócio. A segunda fase caracterizando-se pelo início da operação e os primeiros anos de vida, durante os quais o empreendedor responde por tomadas de decisões associadas ao funcionamento da empresa. Em resumo, a síntese da pesquisa documental do estudo mostrou, numa primeira categoria, os fatores de sobrevivência relacionados à gênese do negócio, a saber: características do empreendedor, planejamento do negócio, composição societária e motivação para iniciar o empreendimento. Numa segunda categoria destacaram-se as causas de sobrevivência localizadas na operação da organização, determinadas pelo ambiente interno e pelo ambiente externo. Para os autores é de grande importância o planejamento inicial do negócio, que se relaciona com a preparação para o início das atividades. Planejar implica em sair para o mundo e se questionar sobre a relevância dos fatores para o futuro do empreendimento.

Os autores sinalizaram que, para agir de modo preventivo, com presciência, a empresa deverá posicionar-se antecipadamente em função dos sinais emitidos pelo mercado, e não em reação às mudanças (passividade). E destacaram, também, os fatores relacionados à composição societária e ao relacionamento entre os sócios.

Apontaram o que denominaram ser um dos dilemas que acompanham o empreendedor na fase inicial do seu negócio: a decisão por iniciar como único proprietário ou buscar um ou vários sócios. E ainda ressaltaram que o fator motivação tem relevância; observando que é sempre a motivação pessoal que move o empreendedor a iniciar um negócio, seja por necessidade ou por ter vislumbrado uma oportunidade. Concluem que a necessidade pode estar relacionada aos seguintes motivos: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança ou auto-realização.

Sales, Barros e Pereira (2011) apresentaram os resultados de uma investigação junto a empreendimentos produtivos, em um município interiorano brasileiro, que encerraram suas atividades entre os anos de 2000 e 2005, apontando os principais fatores condicionantes da mortalidade dessas empresas. O grupo analisado (32 empresas) representou 2,32% do total de empreendimentos iniciados dentro do período e 33,68% do total de empreendimentos que fracassaram durante o mesmo percurso de tempo. Os resultados obtidos apontam para uma taxa de mortalidade muito acima da média do Brasil e do estado de Minas Gerais. Sales *et al.* (2011) destacaram como fatores mais importantes para o fechamento das empresas, os problemas particulares dos sócios, a falta de clientes, a crise econômica e o ambiente de negócios desfavorável. Porém, os resultados da pesquisa apontaram no sentido de que tais fatores não podem ser responsabilizados isoladamente pela mortalidade, visto que a concorrência muito forte e a carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas durante as entrevistas.

Dutra e Previdelli (2005) analisaram os fatores condicionantes da mortalidade de empresas, através de estudo de empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar as características sócio-econômicas dos empresários de micros e pequenas empresas que encerraram suas atividades entre os anos de 1995 a 2000, no município de Londrina, estado do Paraná. Destacaram três dimensões importantes para os fatores que poderiam influenciar na criação e no desenvolvimento de novos empreendimentos:

a) o perfil empreendedor;
b) a sobrevivência empresarial;

c) a gestão empreendedora.

Segundo os autores, as qualidades empreendedoras estão fortemente presentes entre os brasileiros, embora muitos indivíduos não estejam preparados para empreender, o que pode levar suas empresas a encerrarem as atividades e seus recursos serem desperdiçados, pois parecem estar distantes do perfil do empreendedor de sucesso. Os dirigentes das empresas estudadas possuíam pouca ou nenhuma experiência anterior em condução de negócios e menos da metade dos dirigentes (46,18%) trabalhou como empregados de empresas privadas antes de iniciar seu próprio negócio, o que levou a considerar a hipótese de que o tipo de vínculo empregatício anterior pode ser um fator importante. Segundo esse ponto de vista, sugeriram a realização de um estudo com dirigentes bem sucedidos, de forma a investigar a fonte de experiência anterior e permitir a comparação com os dirigentes da amostra avaliada. Nos dados extraídos da pesquisa, observa-se também a forte participação, na amostra, de empresas de menor porte (tamanho em pessoas empregadas); ou seja, das microempresas em relação às pequenas empresas. Este fato levou os autores a considerarem que o porte é um provável fator de sobrevivência. Verificaram também que as empresas com maior número de sócios estiveram mais tempo abertas. Concluindo, sugeriram que também sejam realizadas pesquisas qualitativas para identificar se as causas relacionadas ao maior número de sócios podem influenciar positivamente na sobrevivência empresarial.

Destacando-se ainda os fatores inerentes à atuação dos dirigentes das empresas, surge a importância dos processos sucessórios. Conforme já dito, SEBRAE (2005) apontou que durante o ano de 2005 existiam de 6 a 8 milhões de empresas funcionando no Brasil, e 90% delas eram familiares.

Segundo Costa (2013), são poucos os dirigentes que dedicam certa atenção ao planejamento de sua aposentadoria, e conseqüentemente, à sua sucessão, o que pode gerar diversos problemas na empresa, os quais, muitas vezes poderiam ser facilmente resolvidos. Desta forma, o processo sucessório pode se tornar uma grande fonte de conflitos (Lodi, 1998).

Para Sharma, Chrisman, Pablo e Chua (2001), a dificuldade criada pelo dirigente para deixar a empresa é o obstáculo mais citado como possível causa para sucessões mal resolvidas.

Duchesneau e Gartner (1990), em estudo sobre o perfil de sucesso e de fracasso de um novo empreendimento em uma indústria emergente, concluíram que a experiência gerencial pode auxiliar o dirigente a reconhecer situações problemáticas com base no que ele vivenciou no passado.

Cazarini, Santos, Neto e Oliveira (2008), realizaram uma pesquisa sobre estilo de aprendizagem e classificadores de temperamento para avaliar os dirigentes de empresas e verificar eventual impacto de seu perfil sobre o sucesso e o fracasso de seus empreendimentos. Os resultados do estudo se direcionaram para as diferenças individuais e não conseguiram apontar para uma classificação homogênea, mas apenas para uma predominância. Apresentou-se clara a impossibilidade de se classificar empreendedores como um grupo de características de personalidade e de comportamento homogêneas. No entanto, mediante a aplicação e análise de um índice de estilos de aprendizagem, foi possível verificar que os empreendedores pesquisados possuem perfis de aprendizagem que são predominantemente ativos, sensoriais, visuais e globais. Com relação aos tipos de personalidade obtidos por meio de um classificador de temperamentos, a maioria dos empreendedores analisados poderiam ser classificados como introvertidos, sensoriais, pensativos e julgadores, e também supervisores e guardiães. Com a finalização da pesquisa, a hipótese inicial de que os tipos de personalidade e os estilos de aprendizagem dos empreendedores seriam diferentes, considerando o *resultado* do seu empreendimento foi refutada, pois foi verificado que não houve diferença significativa entre empreendedores de sucesso e insucesso.

Lussier (1996) analisou as razões que podem levar pequenos negócios ao fracasso e concluiu que, quanto menor o nível de escolaridade do dirigente, maiores as chances de fracasso da empresa. Ressaltou também que ter uma base diversificada de clientes pode auxiliar em momentos de recessão; pois se houver perda de clientes importantes, a disponibilidade de múltiplos clientes pode ajudar na sobrevivência.

Vale e Guimarães (2010), estudaram a influência das redes sociais na criação e mortalidade das empresas, distinguindo-se os negócios que sobreviveram daqueles que foram extintos. A base de dados derivou-se de pesquisa de natureza quantitativa e comparativa, realizada no período entre 2008 a 2009. Os resultados sugeriram que existem diferenciações entre os dois conjuntos pesquisados e que as

redes sociais podem influenciar positivamente nas possibilidades de sobrevivência das empresas no mercado.

Strotmann (2007), analisando a sobrevivência dos empreendimentos, observou que o crescimento do PIB afetou positivamente as indústrias alemãs. Já em relação ao fator idade da empresa, segundo o autor, há um senso comum de que a perspectiva de sobrevivência das pequenas empresas melhore com o aumento da idade e o tempo aumente a probabilidade de sobrevivência. O risco de insucesso aumentaria consideravelmente no início do negócio, atingindo o auge com um ou dois anos e diminuindo de forma lenta posteriormente.

Em relação ao custo de entrada ou barreira de saída do mercado, Bates (2005), analisando jovens pequenas empresas, ressaltou que empreendimentos que operam em mercados com custos irrecuperáveis altos têm menor perspectiva de risco. Haveria menos disputas entre concorrentes e a entrada e saída do setor seria desestimulada. Já empresas que operam em mercados mais disputados, que exibem menor nível de custos irrecuperáveis, enfrentariam nível mais elevado de risco de fracasso. Esta afirmação é também corroborada por Donkor (2011), em seu trabalho já citado.

Em relação ao tamanho da firma, Fotopoulos e Louri (2000), estudaram pequenas empresas gregas iniciantes e concluíram que o tamanho teve pouca influência no encerramento das empresas. O tamanho poderia ser medido pela quantidade de empregos gerados, pelo capital inicial ou volume de vendas no primeiro ano de existência da empresa.

Lussier (1996) em artigo já citado, concluiu que a existência de planejamento formal não foi relevante para a sobrevivência de empresas nos Estados Unidos. Afirmou que para algumas empresas, especialmente as menores, a existência do plano formal pode ter valor limitado, uma vez que não necessitam dele para captação de recursos.

Contrariamente a Lussier (1996), os estudos também já citados de Duschesneau e Gartner (1990) e Dutra e Previdelli (2003), associaram o planejamento estratégico formal à perpetuidade das empresas. Estes últimos, também consideraram que, em empresas fracassadas houve falha de acesso, coleta e processamento de informações para elaboração de plano de negócios. Ainda ressaltaram que a existência de mais de um sócio – dirigente, permite melhor divisão

do trabalho, mais recursos e conseqüente melhor avaliação para tomada de decisões.

Bonacim, Cunha e Correa (2009), analisaram a mortalidade de nove empresas micro e pequenas, com o objetivo de apontar os principais fatores propulsores Concluíram que a causa da mortalidade ocorreria devido a um conjunto de fatores associados que, acumulados, contribuiriam para o fenômeno. Destacaram os principais deles como sendo os seguintes: falta de planejamento prévio; escassez de linhas de crédito; baixa demanda por seus produtos e serviços; elevada carga tributária. Para solucionar os problemas, os autores sugeriram o estímulo à criação de capital social regional e de incubadoras capazes de dar suporte aos empreendimentos.

Ortigara (2006) estudou as causas que condicionariam a mortalidade e/ou a sobrevivência de pequenas empresas no estado de Santa Catarina. A pesquisa, realizada com amostra de empresas que se registraram na Junta comercial do estado entre os anos de 2000 a 2004, inferiu que os fatores mais relevantes responsáveis pela mortalidade das micro e pequenas empresas seriam: carga tributária elevada, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes. Já os fatores mais relevantes para a sobrevivência seriam: bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas, empresário com persistência e perseverança, além do aproveitamento das oportunidades do negócio. O autor apontou também as causas que poderiam conduzir tanto à sobrevivência quanto ao fracasso das empresas, segundo duas perspectivas: fatores relevantes na história do empreendimento (real), cujas maiores médias foram atribuídas para o conhecimento do produto/mercado, foco no negócio, identificação de oportunidades, organização e adequação dos produtos; e fatores que o empreendedor acreditaria serem os mais importantes para a sobrevivência (ideal), cujas maiores médias foram atribuídas para a organização, o relacionamento entre os sócios, o conhecimento do mercado, o foco no negócio e a identificação de oportunidades.

Com o objetivo de descrever os fatores de mortalidade nos estágios de desenvolvimento de pequenas empresas, Albuquerque (2013), realizou pesquisa em seis empresas, sendo duas em atividade, uma que foi encerrada por vontade própria do dirigente, e três empresas que foram vendidas por insuficiência de capital. Destacou, então a divisão em três categorias os fatores que podem conduzir empresas à mortalidade, a saber: categoria Dirigente**,** categoria Empresa e categoria

Ambiente. Descreveu também, para cada uma dessas categorias, vários fatores que podem vir a contribuir para a sobrevivência ou para a mortalidade das organizações, apresentados a seguir.

Quanto ao fator Dirigente a ausência das seguintes características individuais relacionadas à direção da empresa poderia contribuir para o fracasso:

a) Falta de visão: o dirigente não tem uma idéia clara sobre o negócio;
b) Baixa dedicação à empresa: o dirigente não se dedica em tempo integral;
c) Falta de iniciativa ou proatividade;
d) Otimismo exagerado;
e) Falta de criatividade;
f) Falta de compromisso com os outros;
g) Falta de autoconfiança: o dirigente considera-se incapaz para realizar algo;
h) Aversão ao risco: o dirigente tem medo excessivo, gerando lentidão e paralisia na tomada de decisões.

Ainda segundo Albuquerque (2013), a categoria Empresa, pode ser analisada segundo os subitens:

a) Existência de planejamento estratégico formal e anual;
b) Nível de instrução dos principais dirigentes - finanças, marketing/vendas, produção, recursos humanos;
c) Nível de experiência dos principais dirigentes - finanças, marketing/vendas, produção, recursos humanos.

Albuquerque sugeriu, ainda, que a categoria Ambiente, seja analisada segundo os subitens:

a) Nível de valorização de *amigos e parentes* versus *clientes e fornecedores* para leitura ambiente;
b) Situação econômica do país e do mundo (crescimento ou diminuição do PIB) nos últimos cinco anos que antecederam o fracasso;
c) Capacidades Dinâmicas da empresa, ou capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Em seus estudos, Albuquerque também concluiu que a experiência do empreendedor pode ser decisiva para o encerramento da empresa. Quanto menor a experiência, maior a possibilidade de fracasso. A categoria que chamou de Dirigente descreve os fatores pessoais associados ao dirigente e que afetam diretamente a ocorrência do fracasso da empresa.

Já Albuquerque e Escrivão Filho (2012) analisaram trinta trabalhos de vários autores e classificaram as principais causas que podem levar uma empresa à mortalidade em fatores internos e externos.

> Os fatores internos correspondem aos fatores relacionados ao proprietário-dirigente e à empresa, e os fatores externos, aos fatores ambientais. Nenhum fator, isoladamente, pode explicar a mortalidade precoce das pequenas empresas, eles são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial. Albuquerque e Escrivão Filho (2012: p. 1)

Ainda segundo os mesmos autores, os cinco fatores mais discutidos na literatura estudada estariam relacionados à empresa e ao ambiente, quais sejam: o planejamento formal, os fatores relacionados às áreas funcionais, as condições macroeconômicas, a concorrência e o mercado consumidor. Mais de 50% das empresas investigadas apontaram a falta do planejamento formal como principal causa de mortalidade.

O Quadro 2 propõe-se a apresentar as categorias e fatores apontados pelo autor Albuquerque (2013) como as principais causas para a mortalidade e/ou sobrevivência das empresas.

Quadro 2 – Categorias de Fatores de Mortalidade Propostos por Albuqueruqe (2013)

Categorias	Fatores e categorias propostos pelo autor Albuqueruque (2013)
Dirigente	Falta de visão
	Baixa dedicação à empresa
	Aversão ao risco, medo excessivo de tomar decisões
	Falta de iniciativa ou proatividade
	Falta de auto-confiança
	Falta de compromisso com os outros
	Otimismo exagerado
Empresa	Planejamento estratégico existente
	Nível de instrução dos dirigentes de finanças, MKT, RH e Produção
	Nível de experiência dos dirigentes de finanças, MKT, RH e Produção
Ambiente	Nível de valorização de amigos e parentes versus clientes e fonecedores
	Situação macroeconômica do país/setor
	Capacidades dinâmicas da empresa ou capacidade de inovação

Fonte: Albuquerque (2013)

O autor já citado April (2005), embora sem categorizar entre Dirigente, Empresa e Ambiente as causas de sobrevivência, como fez Albuquerque (2013), é bastante claro quanto à listagem dos fatores que concluiu serem fundamentais para a sobrevivência. São eles:

a) Lacuna de habilidades do dirigente;
b) Lacuna de habilidades de gestão;
c) Controle financeiro deficiente e lacuna de conhecimentos e habilidades em contabilidade;
d) Problemas de crédito;
e) Falta de atenção a estratégias de marketing e vendas;
f) Ignorar-se o fator humano;
g) Pouco tempo dedicado à gestão;

h) Crescimento descontrolado;

i) Localização ruim;

j) Precificação Incorreta;

k) Falta de habilidade para adaptação a mudanças no ambiente;

l) Falha no desenvolvimento de plano estratégico efetivo.

Observa-se que este grupo de fatores é bastante semelhante às três categorias de fatores elencados por Albuquerque (2013). Em acréscimo, April (2005) destacou que delegar funções a subordinados é um aspecto importante da gestão, pois permite que os dirigentes possam se dedicar a tarefas mais *nobres*, tais como planejamento e visão de futuro.

Outro ponto não levantado por Albuquerque (2013) e que fica claro no trabalho de April (2005) é a questão da inadequação na formação de preços dos produtos. Para April, é fundamental conhecer quanto custa produzir, vender e entregar, e tal ação é fundamental para obtenção de lucros e manutenção da sobrevivência.

Trabalho também semelhante ao de Albuquerque (2013), foi publicado por Lezana e Tonelli (1998), com o objetivo de conhecer as causas que dizem respeito à sobrevivência. Fundamentaram-se em estudos que apontam para três grupos de fatores de mortalidade/sobrevivência, quais sejam:

a) características individuais do dirigente;

b) características estruturais e estratégicas do novo negócio/empresa;

c) condições características do meio ambiente da empresa.

Concluíram os autores Lezana e Tonelli (1998) que os fatores característicos do empreendedor que o fazem intervir no processo de criação e desenvolvimento das empresas são suas necessidades, seus conhecimentos, suas habilidades e seus valores. Principalmente nos primeiros anos de vida a empresa será o reflexo do empreendedor.

Ferreira *et al.* (2012) estudaram a sobrevivência e o insucesso de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo que encerraram suas atividades, e analisaram de forma quantitativa as entrevistas realizadas. Destacaram que os fatores associados à mortalidade são preponderantemente de natureza estratégica, o que contraria o senso comum que professa a insuficiência de recursos como principal motivador da falência das pequenas empresas. Os estudos realizados mostraram, ainda, que não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pelo encerramento precoce das atividades de uma empresa. Entretanto é possível perceber-se que os fatores associados à mortalidade são bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte. O perfil das empresas consideradas neste estudo revela um fator comum, a saber: quase a totalidade delas (91%) contou com apoio jurídico e contábil, o que mostra que este fator não foi determinante para a mortalidade das empresas, pois, mesmo as que contaram com este apoio, não conseguiram uma sobrevivência maior. Os autores afirmaram, ainda, que a qualidade e a padronização dos produtos e serviços poderiam estar diretamente associadas à sobrevivência das empresas, visto que, nas empresas que sobreviveram por mais tempo, os produtos e serviços tinham características de qualidade e padronização e, nas que duraram menos tempo, boa parte dos empreendedores admitiram que seus produtos e serviços não possuíam a qualidade e a padronização que eles próprios julgavam necessárias. Os empreendedores que afirmaram não ter qualidade e padronização em seus produtos alegam que manter a qualidade não é o mais difícil, mas por não investir em tecnologia e trabalharem sem apoio, um produto não ficava igual ao outro e isto comprometia a padronização.

Concluindo, ressaltaram os principais fatores associados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, a saber:

a) Ausência de planejamento ou plano de negócios;
b) Falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços;
c) Dificuldade em conquistar e manter clientes;
d) Nível elevado de concorrência;
e) Baixo nível de escolaridade do empreendedor;
f) Competência gerencial diminuta

Vale ressaltar também que o primeiro bloco de quatro fatores está intimamente ligado às questões de natureza estratégica. Enquanto que o segundo bloco subseqüente de dois fatores está relacionado às questões de natureza organizacional. Observou-se ainda, pela análise quantitativa, que os fatores estratégicos apresentam-se mais decisivos como motivadores da mortalidade das micro e pequenas empresas analisadas. Já com relação à inovação, também foi possível constatar associação com a mortalidade, posto que, nas empresas que sobreviveram por mais tempo, ou seja, até três anos, 34% dos empresários afirmam que seus produtos agregavam inovação e nas que duraram menos, ou seja, até um ano, nenhum empresário entrevistado afirma que seus produtos tinham características de inovação.

Com foco específico em empresas do setor de construção em Gana, Donkor (2011), analisou os fatores determinantes da falência dos negócios na construção civil no país africano. Concluiu, resumidamente, que os principais fatores determinantes para a falência dos negócios seriam os seguintes: a suspensão dos projetos e obras em andamento pelo setor público; atrasos no recebimento de pagamentos em mudanças de chefias de governo ou pelo poder público em geral; demanda de capital de terceiros com altas taxas de juros para financiar obras já contratadas e em execução; atuação de líder de projeto incompetente no canteiro de obras; baixo acesso a linhas de crédito; elaboração de orçamento abaixo do valor real do contrato ou obra; mudança nas políticas públicas; pressão de margens e lucros em função da grande concorrência; baixa monitoração e controle das obras; fatores macroeconômicos desfavoráveis tais como alta taxa de inflação; ausência de procedimentos de controle de gestão interna nas empresas.

Donkor (2011) também destacou a importância do processo sucessório, uma vez que considerou fator relevante, dentro da categoria Dirigente, a questão da possível morte repentina do mesmo, o que poderia vir a ocasionar sérios conflitos e impactos negativos nos processos de gestão da empresa.

Complementando os estudos de Donkor (2011), já no tocante a investimentos governamentais, Enshassi, Al-Hallaq e Mohamed (2006), em pesquisa sobre a mortalidade de empreiteiras atuantes no mercado de construção no estado da Palestina (Oriente Médio), concluíram que o setor apresenta características bastante peculiares, tais como relativa facilidade para novos entrantes, o que ocasiona um

grande número de empresas competindo em mercado altamente fragmentado e muito sensível às oscilações macroeconômicas. Tal pesquisa apontou também as principais causas para a falência das empresas do setor, a saber: o atraso de recebimentos de clientes públicos e privados, fechamento de fronteiras entre países, alta dependência de empréstimos em bancos com altas taxas de juros, falta de capital de giro, ausência de ações regulatórias para a indústria da construção, baixas margens de lucro em função da alta concorrência e a baixa experiência em gestão de contratos por parte dos empresários.

Para a organização Dun and Badstreet Corporation (1986), que publicou relatório anual contendo informações históricas sobre as atividades empresariais nos Estados Unidos, os seguintes fatores seriam as principais causas para a falência de empresas do setor da construção: condições macroeconômicas, inexperiência, vendas fracas, gastos e custos excessivos, inadimplência de clientes, falta de capital de giro. Entretanto, o relatório destacou, como causa fundamental da mortalidade, os fatores econômicos em geral. E dividiu tais fatores em cinco subcategorias, a saber: baixa margem de lucro, altas taxas de impostos, perda de participação de mercado e não investimento em clientes.

Por outro lado, Schleifer (1989), estudando a sobrevivência e a mortalidade de empreiteiras norte-americanas, também identificou dez causas que julgou importantes para falência de negócios do setor da construção. Os cinco primeiros fatores referem-se à estratégia empresarial, e os outros cinco, a questões financeiras. Destacou como principais fatores: crescimento da empresa para execução de projetos/obras em locais desconhecidos, alta rotatividade de funcionários, falta de maturidade para expansão dos negócios, falta de ferramentas eficazes de contabilidade, avaliação incorreta dos custos em relação aos lucros dos projetos/obras, falta de controle de custos de utilização de equipamentos, inadimplência de clientes ou pagamentos em desacordo com os serviços executados.

Embora com outra visão, Kale e Arditi (1999) também estudaram a falência de empresas de construção nos Estados Unidos e concluíram que o risco de fracasso é maior no início das atividades da empresa, chega a um ponto de inflexão, e decresce à medida que o negócio avança e aumenta de tamanho.

Ainda com foco em empresas de construção, Enshassi *et al.* (2006) em pesquisa sobre a mortalidade de 92 empreiteiras atuantes no mercado de

construção no estado da Palestina (Oriente Médio), concluíram que o setor apresenta características bastante peculiares, tais como relativa facilidade para novos entrantes, o que ocasiona um grande número de empresas competindo em mercado altamente fragmentado e muito sensível às oscilações macroeconômicas. Conforme descrito no item 1.4, dentro do setor de construção, empresas do segmento empreiteiras existem em maior número que as incorporadoras e indústrias de construção, uma vez que para constituí-las não há grande demanda de capital, ou outras barreiras de entrada. Portanto trata-se de segmento de atuação com grande fluxo de entrada e saída de empresas.

Segundo Bates (2005), mercados com baixas barreiras de entrada são menos propícios à sobrevivência, pois podem existir inúmeros concorrentes constantemente entrando e saindo.

Enshassi *et al*. (2006) demonstraram também as principais causas para a falência das empresas do setor de construção, estas bastante semelhantes às propostas por Donkor (2011), destacando-se as seguintes como principais: o atraso de recebimentos de clientes públicos e privados, alta dependência de empréstimos em bancos com altas taxas de juros, falta de capital de giro, baixas margens de lucro em função da alta concorrência e a baixa experiência em gestão de contratos/obras por parte dos empresários ou gestores de canteiros de obras.

Ainda quanto aos estudos de Donkor (2011), parece estar claro que os fatores que influenciam a sobrevivência e mortalidade das empresas do setor de construção poderiam se agrupar em cinco grandes categorias, a saber: Fatores Gerenciais, Fatores Financeiros, Fatores Ambientais, Fatores relativos ao crescimento da empresa, e Fatores Políticos.

O Quadro 3 propõe-se a apresentar as categorias e fatores apontados por Donkor (2011) como as principais razões para a mortalidade das empresas, lembrando que o foco do seu trabalho são empresas do setor da construção no país africano de Gana.

Quadro 3 – Categorias e Fatores de mortalidade e sobrevivência de empresas de construção em Gana - África, segundo Donkor (2011)

(Continua ...)

Categorias	Fatores e categorias propostos pelo autor Donkor (2011) para o mercado da Construção em Gana - África
Gestão	Falta de experiência na linha de frente nas obras
	Alta rotatividade de pessoas em cargos chave
	Incompetência de líderes de projeto/obras
	Más decisões em políticas de regulamentação/padronização
	Falta de produtividade e desemvolvimento de melhorias
	Falta de aplicação de técnicas de gestão de projetos
	Falecimento repentino do proprietário da empresa
	Baixo nível de monitoramento e controle
	Falta de comunicação entre pessoas da empresa
	Organização empresarial inecificiente
	Falta de manutenção e organização de informações e dados
	Adoção de compras não padronizadas ("spot")
	Demora para pleitear aditivos contratuais junto a clientes
	Proprietário/dirigente muito ausente da empresa
	Não cumprimento de programações
	Controle de estoques de materiais ineficiente
	Fraudes ou furtos
	Negligência

(Continua...)

Categorias	Fatores e categorias propostos pelo autor Donkor (2011) para o mercado da Construção em Gana - África
Finanças	Baixa margem de lucro em compraração com concorrentes
	Falta de gestão de fluxo de caixa e capital de giro
	Práticas de orçamentação ineficientes
	Subfaturamento dos serviços executados
	Falta de controle de custos dos equipamentos
	Orçamentação inadequada x custos projetados
	Práticas de suprimentos/compras ineficientes
	Inflação alta e instável
	Não utilização/aplicação de benefícios empregados/impostos
	Sistema contabil inadequado ou inexistente
	Falta de acesso a capital/financiamentos adequados
	Atrasos nos pagamentos a fornecedores e impostos
Ambiente de Negócios	Queda brusca da economia
	Falta de previsibilidade da economia
	Falta programa de treinamento estruturado pessoas
	Aceitação de contratos com licitantes/clientes inadequados
	Encolhimento da demanda da construção
	Falta de regulamentação do setor de construção e Gana
Crescimento da empresa	Expansão geográfica sem planejamento e mal gerida
	Implantação de escritório regional
	Aumento do número e tamanho dos projetos/obras
	Falta de plano de gestão para crescimento e imaturidade gerencial
	Mudança de atuação do setor privado para público e vice versa

(Conclusão)

Categorias	Fatores e categorias propostos pelo autor Donkor (2011) para o mercado da Construção em Gana - África
Situação Política	Atraso na cobrança de pagamentos a novos politicos
	Suspensão de projetos do governo
	Mudanças nas políticas governamentais
	Demandas financeiras para políticos importantes
	Assinatura de contratos/consórcios com parceiros incompetentes
	Atrasos ou não pagamentos de impostos

Fonte: Donkor (2011)

O Quadro 4 resgata, de maneira mais consolidada, os cinco autores citados que abordam, especificamente, o tema da mortalidade no setor da construção.

Quadro 4 – Síntese de autores e proposições sobre fatores de mortalidade e/ou sobrevivência de empresas de construção

	Fatores de sobrevivência e/ou mortalidade identificados na bibliografia estudada		
	Autores	**Contexto Pesquisa**	**Fatores / Motivos**
1	Dun and Badstreet Corporation, 1986	Relatório anual histórico empresas em geral, inclusive do setor de construção, nos Estados Unidos	Condições macroeconômicas, inexperiência dirigentes, gastos e custos em excesso, inadimplência de clientes e falta de capital de giro
2	Enshassi *et al.* , 2006	Estudos de casos de falência de 92 Empreiteiras atuantes no estado da Palestina (Oriente Médio)	Facilidade para novos entrantes no setor aumenta concorrência e dificulta sobrevida de empresas.o atraso de recebimentos de clientes públicos e privados, alta dependência de empréstimos em bancos com altas taxas de juros, falta de capital de giro, baixas margens de lucro em função da alta concorrência e a baixa experiência em gestão de contratos/obras por parte dos empresários ou gestores de canteiros de obras
3	Donkor, 2011	Estudo de 60 empreiteiras atuantes no mercado africano de Gana. De 100 questionários distribuídos, 60 foram respondidos	Suspensão dos projetos e obras em andamento pelo setor público; atrasos no recebimento de pagamentos em mudanças de chefias de governo ou pelo poder público, demanda de capital de terceiros com altas taxas de juros para financiar obras já contratadas e em execução; atuação de líder de projeto incompetente no canteiro de obras; baixo acesso a linhas de crédito; elaboração de orçamento abaixo do valor real do contrato ou obra
4	Schleifer, 1989	Estudou sobrevivência e mortalidade de empresas norte americanas do setor de construção (empreiteiras)	Crescimento inadequado da empresa para execução de projetos/obras em locais desconhecidos, alta rotatividade de funcionários, falta de maturidade para expansão dos negócios, falta de ferramentas eficazes de contabilidade, avaliação incorreta dos custos em relação aos lucros dos projetos/obras, falta de controle de custos de utilização de equipamentos, inadimplência de clientes ou pagamentos em desacordo com os serviços executados.
5	Kale and Arditi, 1999	Estudo com empresas de construção que faliram nos Estados Unidos	O risco de frcasso é maior no início das atividades, atinge ponto de inflexão e decresce à medida que o negócio aumenta

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já dito, o número de empresas familiares no mercado em geral é preponderante em relação às não familiares, o que não é diferente para o setor de construção. Costa (2013) destaca que existe um problema relacionado às organizações familiares que diz respeito ao alto nível de mortalidade observado entre elas. Ainda segundo Costa (2013), a possível explicação para este fenômeno estaria ligada a problemas derivados da sucessão. Estudo realizado pela empresa *Pricewaterhouse Coopers (PwC)* em 2010, com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países, constatou que 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira; 7%, para a

quarta; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações. Nos Estados Unidos, estima-se que 30% das empresas familiares sobrevivem à mudança para a segunda geração, cerca de 12% passam para a terceira e apenas 3% passam para a quarta geração. No Brasil, os números são semelhantes e apenas 5% das empresas familiares têm chegado à terceira geração.

Segundo dados apresentados pelo site *Family Firm Institute* (2012), em nível global, empresas controladas e administradas por famílias são responsáveis por 70 a 90% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. No Brasil, a maioria das empresas é de propriedade familiar e, curiosamente, existem no país cerca de 20 empresas centenárias, as quais estão sob o comando da quarta ou da quinta geração. No Canadá, cerca de metade da força de trabalho é empregada por empresas familiares, que geram quase 45% do PIB. Nos Estados Unidos, tais organizações são responsáveis pela produção da maior parte da riqueza, constituindo entre 80 e 90% dos negócios existentes no país, contribuindo com 60% do PIB e empregando 62% da mão de obra.

Para Gersick, Davis, Hamptom e Lansberg (1997) os números sugerem que muitas empresas não conseguem resistir ao processo sucessório ou, se o atravessam, é com certa dificuldade. Fazer com que um empreendimento continue próspero, competitivo e com perspectivas de crescimento após ser transferido para uma nova geração de comando da família tornou-se um desafio a ser enfrentado, uma vez que é alto o número de empresas extintas ou vendidas durante esse processo. A sucessão é o momento de transferência do poder da geração atuante para aquela que assumirá a empresa. Ela pode ocorrer de forma lenta, planejada e em longo prazo, como também de forma inesperada, por motivos que levam o atual dirigente a sair repentinamente dos negócios (morte, doença, acidente). Embora a sucessão seja altamente relevante para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela pode vir a ser traumática, caso não seja conduzida de maneira racional e eficaz. É necessário que tal processo seja cuidadosa e racionalmente planejado, considerando-se a vasta gama de fatores que o atingem (Costa, 2013). Neste contexto, pode-se considerar o tema sucessão incluído entre os fatores citados na literatura.

O Quadro 5 propõe-se a resgatar e sintetizar a ampla bibliografia citada com relação aos fatores que se relacionam à mortalidade e sobrevivência das empresas em geral, incluindo os estudos específicos para o setor de construção.

Quadro 5 – Fatores de sobrevivência e/ou mortalidade identificados nas pesquisas, autores e contextos, em ordem alfabética por autores

(Continua...)

	Fatores de sobrevivência e/ou mortalidade identificados na bibliografia estudada		
	Autores	**Contexto Pesquisa**	**Fatores / Motivos**
1	Albuquerque, 2013	Estudo em seis PME's no interior de SP, sendo três que sobreviveram e três que encerraram as atividades	Fatores de mortalidade se dividem em empresa, dirigente e ambiente
2	Albuquerque e Escrivão Filho, 2012	Levantamento de 30 estudos realizados por vários autores sobre os fatores de mortalidade	Nenhum fator isoladamente pode explicar as causas da mortalidade. Os fatores se dividem entre externos e internos, sendo os primeiros ligados ao ambiente, e os segundos ligados ao dirigente e à empresa
3	April, 2005	Pesquisa com 19 PME's na Namíbia	Lacuna de habilidades contábeis e em gestão, acesso a crédito, lacuna fatores humanos, baixa delegação funções, falta plano estratégico
4	Bates, 2005	Análise de jovens pequenas empresas que encerraram as atividades nos EUA	Custos de oportunidade (barreiras de entrada difíceis) favorecem a sobrevivência
5	Bedê *et* al, 2005	Análise de fatores de sobrevivência de1961 empresas registradas na JUCESP	Formação dos empreendedores é relevante, mas podem suprir baixo estoque de capital social e humano adotando boas práticas gerenciais
6	Boncaim *et al* , 2009	Entrevistas a dirigentes de nove empresas extintas em SP	Falta de planejamento prévio; escassez de linhas de crédito; baixa demanda por seus produtos e serviços; elevada carga tributária. Os autores sugeriram o estímulo à criação de capital social regional e de incubadoras capazes de dar suporte aos empreendimentos, para aumentar a capacidade de sobrevivência
7	Barrow, 1993	Análise de pequenas empresas britânicas que se extinguiram	Falta de experiência do empreendedor; falta de estratégia de *marketing;* falta de capital de giro; escolha errada do ponto e seleção e gestão de pessoas são fatores importantes para possível mortalidade
8	Carter e Auken, 2006	Análise de pequenas empresas que encerraram as atividades	Fatores macroeconômicos são os principais responsáveis pela mortalidade. Empresas que operam em ambientes de recessão têm maior probabilidade de fracasso
9	Cazarini *et al.* , 2008	Análise do perfil de personalidade e estilo de aprendizagem do empreendedor eo resultado do negócio	Os tipos de personalidade e estilo de aprendizagem do dirigente não interferem diretamente no sucesso ou insucesso do empreedimento
10	Costa, 2013	Análise de 5 empresas familiares brasileiras, pequenas ou médias, que passaram por processos sucessórios	A falta de planejamento sucessório está presente na maioria das empresas, e processos mal sucedidos podem impactar negativamente em várias áreas da empresa, gerar conflitos e até mesmo podem levar a empresa à mortalidade
11	Dun and Badstreet Corporation, 1986	Relatório anual histórico empresas em geral, inclusive do setor de construção, nos Estados Unidos	Condições macroeconômicas, inexperiência dirigentes, gastos e custos em excesso, inadimplência de clientes e falta de capital de giro são os principais fatores de mortalidade
12	Duschesneau e Gartner, 1990	Estudo de caso sobre sucesso e fracasso em uma indústria emergente	A experiência gerencial prévia pode auxiliar o empreendedor a reconhecer situações problemáticas com base no que ele vivenciou no passado. Sucessões mal encaminhadas podem trazer à direção pessoas despreparadas
13	Donkor, 2011	Estudo de 60 empreiteiras atuantes no mercado africano de Gana. De 100 questionários distribuídos, 60 foram respondidos	Suspensão dos projetos e obras em andamento pelo setor público; atrasos no recebimento de pagamentos em mudanças de chefias de governo ou pelo poder público, demanda de capital de terceiros com altas taxas de juros para financiar obras já contratadas e em execução; atuação de líder de projeto incompetente no canteiro de obras; baixo acesso a linhas de crédito; elaboração de orçamento abaixo do valor real do contrato ou obra

(Continua...)

14	Schleifer, 1989	Estudou sobrevivência e mortalidade de empresas norte americanas do setor de construção (empreiteiras)	Crescimento inadequado da empresa para execução de projetos/obras em locais desconhecidos, alta rotatividade de funcionários, falta de maturidade para expansão dos negócios, falta de ferramentas eficazes de contabilidade, avaliação incorreta dos custos em relação aos lucros dos projetos/obras, falta de controle de custos de utilização de equipamentos, inadimplência de clientes ou pagamentos em desacordo com os serviços executados.
15	Dutra e Prividelli, 2005	Mortalidade de 268 empresas paranaenses extintas entre os anos 1995 e 2000	Experiência e perfil do empreendedor, número de sócios, capital de giro, plano estratégico são fatores para sobrevivência/mortalidade
16	Enshassi *et al* ., 2006	Estudo de caso de falência de 92 empreiteiras no estado da Palestina - Oriente Médio	Atraso de recebimentos de clientes públicos e privados, fechamento de fronteiras entre países, alta dependência de empréstimos em bancos com altas taxas de juros, baixas margens de lucro em função da alta concorrência podem levar à mortalidade
17	Family Firm Institute, 2012	Informações globais sobre empresas familiares	Em todo o mundo, empresas administradas por famílias respondem por 70 a 90 % do PIB global. Sucessões familiares mal resolvidas podem levar à mortalidade das empresas
18	Ferreira *et al.* , 2012	Analise Quantitativa sobre 2007 MPE´s em SP constituídas entre anos 2003 e 2005, que se extinguiram ano 2005	A atuação do empreendedor interfere bastante na sobrevivência da empresa. Também os fatores relativos a estratégia e planejamento merecem atenção
19	Fotopoulos e Louri, 2000	Estudo com 20 empresas gregas iniciantes	O tamanho da empresa não é relevante para a perpetuidade, mas empresas mais longevas tèm maior chance de sobrevivência
20	Kale and Arditi, 1999	Estudo com empresas de construção que faliram nos Estados Unidos	O risco de fracasso é maior no início das atividades, atinge ponto de inflexão e decresce à medida que o negócio aumenta e avança ao longo dos anos
21	Lezana e Tonelli, 1998	O comportamento do empreendedor	Características dirigente, características estratégicas novo negócio (empresa), condições do meio ambiente externo podem influenciar a mortalidade/sobrevivência
22	Krom e Felippe, 2005	64 PME's interior de SP que já extinguiram e perteciam aos setores comércio, serviço e indústria	O tempo que o empreendedor passa estudando para abrir seu novo negócio deve ser fundamental para se elaborar um plano de negócios, e também para que ele utilize este tempo para aperfeiçoar suas habilidades de administrar empresas. Tais ações influenciam a sobrevivência
23	Gersick *et al* ., 1997	Estudos de casos de empresas familiares em São Paulo	Processos sucessórios devem ser cuidadosamente planejados, pois podem atingir em vasta gama de fatores negativos para as empresas, e muitas vezes levá-las à mortalidade
24	Grapeggia *et al.* , 2010	Analise quanti e qualitativa sobre empresas registradas em Santa Catarina de 2000 a 2004	A importância do planejamento incial do negócio é relevante para a sobrevivência
25	Lodi, 1998	Estudo de empresas familiares no Brasil	Processos sucssórios podem se tornar grande fonte de conflitos e causarem mortalidade
26	Lussier, 2001	Razões que levam pequenos negócios ao fracasso e como evitá-lo	Base diversificada de clientes e maior nivel de escolaridade do dirigente auxiliam na perpetuação/sobrevivência

(Conclusão)

27	Ortigara, 2006	Causas que condicionam a mortalidade e/ou Sucesso das Pequenas empresas registradas na Junta Comercial SC de 2000 a 2004	Elevada carrga tributária, falta de capital de giro, inadimplência dos clientes,bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas são fatores relacionados à sobrevivência e/ou mortalidade
28	Price Waterhouse Coopers, 2010	Estudo com 210 empresas familiares atuantes em 35 paises	36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira; 7%, para a quarta; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações. A chance de empresas sobreviverem após as sucessões é pequena
29	Sales *et e al.* , 2011	32 empreendimentos que não sobreviveram em um município interiorano brasileiro	Forte concorrência e carga tributária elevada podem levar à mortalidade
30	Santos e Pereira, 1995	Criação de novos negócios no Brasil por meio do desenvolvimento do potencial dos empreendedores	Dividem fatores de mortalidade/sobrevivência entre empreendedor, área mercadológica e operação
31	Strotmann, 2007	Análise de desempenho de empresas alemãs em relação ao crescimento do PIB	O risco de insucesso aumenta consideravelmente no início do negócio, atinge o auge com um ou dois anos e diminui de forma lenta posteriormente.
32	SEBRAE MG, 2004	Entrevistas a 735 empresas em MG, parte delas extintas e parte em atividade, consituídas entre anos 2000 a 2002	Principais causas de falência são falta de capital de giro, altas taxas de impostos e forte concorrência
33	SEBRAE DF, 2005	Análise de dados da Receita Federal do Brasil com empresas familiares fundadas em 2005	Cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares e portanto, o fator sucessão é muito relevante para a mortalidade/sobrevivência
34	SEBRAE DF, 2011	Análise de dados da Receita Federal do Brasil com empresas fundadas em 2005, 2006 e 2007	Cerca de 75% das empresas fracassam até os dois primeiros anos de vida
35	Sharma *et al* ., 2001	Estudo de empresas familiares no Canadá	As perspectivas de um eficiente processo sucessório são boas quando o sucessor demonstra habilidades, desempenho e experiência para liderar a empresa, alcançando credibilidade e legitimidade para ser o novo chefe. Sucessões são situação críticas para a sobrevivência das empresas
36	Vale e Guimarães, 2010	Redes sociais na criação e mortalidade das empresas	As redes sociais ou relacionamentos podem influenciar positivamente na permanência das empresas no mercado
37	Watson e Everett, 2003	Pequenos negócios possuem altas taxas de fracasso ?	Fatores macroeconômicos representam até 50% dos motivos de mortalidade

Fonte: Elaborado pela Autora

2.3 Modelo teórico proposto para empresas de construção

Considerando-se por um lado, as peculiaridades do setor da construção, conforme explicitado no item 1.4, e por outro, a literatura que aborda a sobrevivência e mortalidade de empresas, incluindo os trabalhos de Donkor (2011), Schleifer (1989), Kale e Arditi (1999), Enshassi *et al.* (2006), Dun and Badstreet Corporation (1986), os quais estudaram o setor da construção em outros países, passamos a propor o modelo de análise considerado pertinente.

Segundo Albuquerque e Escrivão Filho (2012), de uma forma geral, nenhum fator isoladamente pode explicar a mortalidade das empresas, pois tais causas são interdependentes e muitas podem contribuir, simultaneamente, para o sucesso ou insucesso empresarial. Com base nos trabalhos de Albuquerque (2013) e Albuquerque e Escrivão Filho (2012), pode-se dividir os fatores que contribuem para a mortalidade das empresas em: fatores internos e fatores externos, sendo os do primeiro grupo relacionados ao proprietário-dirigente, e os do segundo grupo relacionados à empresa e ao ambiente. Para Albuquerque e Escrivão Filho (2012), os cinco fatores de mortalidade estariam conectados à Empresa e ao Ambiente, quais sejam:

a) o planejamento formal e as causas relacionadas às áreas funcionais (empresa);
b) as condições macroeconômicas, a concorrência e o mercado consumidor (ambiente).

O trabalho de Lezana e Tonelli (1998), por sua vez, também aponta para a divisão em três categorias, os principais fatores de mortalidade das empresas. Seriam eles os seguintes:

a) Características individuais do Dirigente;
b) Características estruturais e estratégicas da Empresa;
c) Condições características do Ambiente no qual está inserida.

Os estudos de Ferreira *et al.* (2012) também apontaram para a inexistência de uma única causa para a mortalidade de empresas. Entretanto, os autores

destacaram um grupo de fatores intimamente ligados à questão estratégica, como possíveis determinantes para o destino do empreendimento; incluindo entre eles:

a) ausência de planejamento ou plano de negócios;
b) falta de inovação;
c) dificuldade para conquistar e manter clientes;
d) nível elevado de concorrência.

Tais conclusões também convergem para o estudo já citado de Albuquerque e Escrivão Filho (2012). Os estudos de Ferreira *et al.* (2012) apontaram também para a importância da atuação do Dirigente, uma vez que caberiam a ele as ações e decisões, bem como a execução de planejamento estratégico.

Conclui-se, pois, que os trabalhos de Albuquerque (2013), Albuquerque e Escrivão Filho (2012), Ferreira *et al.* (2012) e Lezana e Tonelli (1998), apresentaram categorização similar entre si para os fatores que podem contribuir para a sobrevivência ou mortalidade das empresas. Embora alguns desses autores denominem as categorias de maneira diferente, em síntese, com base em tais estudos, resumimos e destacamos as três seguintes categorias, a saber: Dirigente, Empresa e Ambiente.

Em relação à categoria Dirigente, Ferreira *et al.* (2012) afirmam que a atuação do indivíduo pode interferir sobremaneira nos resultados das organizações. Segundo seus estudos, as capacidades de criatividade e de inovação parecem estar intimamente ligadas ao Dirigente e podem ser importantes para as readaptações estratégicas da empresa frente à previsão ou ao surgimento de caos macroeconômico.

Albuquerque (2013) considera as áreas funcionais Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Produção ou Operação fundamentais para o sobrevivência ou fracasso do negócio. Portanto, o nível de conhecimento em Gestão, especialmente em *finanças* e *marketing* do Dirigente merece ser avaliado com importância, uma vez que as empresas de construção movimentam altos montantes de recursos, e um possível erro, até mesmo em apenas um dos empreendimentos correntes da firma, pode levá-la ao fracasso.

April (2005), em seu estudo já citado, apontou vários fatores que considerou pertinentes e determinantes para a falência das empresas estudadas. A grande maioria dos fatores aponta para lacunas de habilidades de gestão, estas intimamente ligadas à formação e à experiência do Dirigente.

Ainda em relação à categoria Dirigente, Duchesneau e Gartner (1990), em estudo já citado, concluíram que a experiência gerencial pode auxiliar o empreendedor a reconhecer situações problemáticas com base no que ele vivenciou no passado. No caso de algumas empresas, muitas vezes um plano de sucessão mal executado pode levar à posição de direção, pessoas inexperientes, com baixo nível de formação educacional, ou até mesmo incapazes de analisar o ambiente.

Dado o fato de a presente pesquisa ter como foco quatro organizações *longevas*, característica de algumas empresas, estas provavelmente já enfrentaram ou vêm enfrentando problemas de sucessão, com possível mudança no perfil do Dirigente. Desta forma, torna-se relevante a inclusão do tema Sucessão neste modelo teórico.

Para Sharma *et al.* (1998); Gersick *et al.* (1997); SEBRAE (2005, 2011); Costa (2013); *Family Firm Institute* (2012); *Price Waterhouse Coopers PwC* (2010), as perspectivas de um processo sucessório são eficientes quando o sucessor demonstra habilidades, desempenho e experiência para liderar a empresa, alcançando credibilidade e legitimidade para ser o novo chefe. Isso exige tempo de preparo e busca constante de desenvolvimento. Ressaltam também ser muito positivo quando o sucessor entra precocemente no negócio, podendo se familiarizar com a empresa, com sua cultura, seus valores e com os funcionários, o que torna possível também desenvolver aquelas capacidades específicas relacionadas ao ramo do negócio. Destacam ainda que a entrada e o processo de formação dos herdeiros (sucessores) devem começar cedo, pois quanto mais jovem ele se envolver na empresa e se comprometer com ela, mais chances o sucessor terá de obter êxito em sua administração e também em alinhar seus objetivos com os da organização.

Outro elemento citado na literatura, também associado à categoria Dirigente, diz respeito às redes de relacionamentos e contatos dos dirigentes, o que pode contribuir para a sobrevivência das organizações no mercado (Vale e Guimarães, 2010). No caso do setor de construção, as boas relações com Sindicatos patronais e de trabalhadores, bem como junto aos setores público e privado, e especialmente

com o sistema financeiro, concorrentes e clientes, pode tornar-se imperativa. Sales *et al*. (2012) afirmaram que o conhecimento da concorrência é muito importante para as empresas manterem a sobrevivência. No caso das empreiteiras, tal relacionamento parece ser ainda mais relevante, pois a troca de informações entre dirigentes pode carregar consigo dados fundamentais para a formação de preços com base em custos reais apurados, a fim de manter a competitividade de cada empresa, na luta por firmar novos contratos ou empreender novas incorporações.

Os trabalhos de Donkor (2011) e Enshassi *et al.* (2006) também inferiram conclusões no sentido de valorizar-se o relacionamento com o mercado onde a empresa está inserida. Conforme explicitado no item 1.4 (Objeto de análise), em geral as empresas de construção necessitam aplicar altos montantes de recursos financeiros em compras mensais de insumos para girar o negócio. O ciclo financeiro (ou retorno do investimento) envolve grandes períodos de tempo para realização do resultado, o que implica em investimentos de recursos com prazos muito longos de retorno. Desta forma, há que se considerar que o relacionamento do Dirigente com os fornecedores e clientes (setores público e privado), pode representar fator importante para o desempenho e sobrevida no contexto do setor de construção.

Já na categoria de fatores ligados à Empresa, a capacidade de visão e planejamento estratégicos parecem ser bastante relevantes para a sobrevivência, especialmente em contextos de crise (Bizzotto, 2011; Conti *et al*., 2005; Groth, 2014; Bourletidis e Triantafyllopoulos, 2014).

Bizzotto *et al.* (2011), por exemplo, afirmaram que quando a empresa já possui estratégia clara e definida, pode conseguir adequar-se mais rapidamente às mudanças no ambiente. Conti *et al.* (2005) complementaram tal conclusão, ao afirmarem que a flexibilidade é bastante importante para a readequação de diretrizes frente às crises. A existência de um setor ou atividade rotineira de levantamento de dados do mercado (inteligência de mercado) pode ser bastante importante para a empresa tornar-se capaz de antever os movimentos macroeconômicos (Bourletidis e Triantafyllopoulos, 2014).

Ainda em relação à categoria de fatores relacionados à Empresa, Donkor (2011) afirmou que a incapacidade de gestão, ou seja, a elaboração de orçamento abaixo do valor real do contrato ou obra, a baixa monitoração e controle das obras; bem como a ausência de procedimentos de controle de gestão interna das

empresas, podem ser fatores relevantes para a sobrevivência ou mortalidade no setor de construção.

Donkor (2011) destacou também que a natureza da carteira de clientes (número e tipos de clientes) e fornecedores das empreiteiras pode ser fator crítico para o sucesso e sobrevivência do negócio. Por outro lado, relatou que especialmente empreiteiras focadas em clientes do setor público podem sofrer com inadimplência e atrasos de recebimento de pagamentos, principalmente em períodos de mudanças de governos. April (2005) afirma que, embora muitas empresas considerem vendas fracas como um problema isolado, a prospecção e manutenção de carteira de clientes, junto a um vigoroso plano de marketing, é fator importante para a sobrevivência. Se a carteira ou número de clientes tiver volume reduzido, as oscilações de investimentos junto ao setor podem tornar a empresa mais vulnerável. Se o número de clientes em carteira for maior e mais diversificado, especialmente dividindo-se entre os setores públicos e privados, as condições macroeconômicas podem ter menor impacto.

Já em relação à categoria Ambiente, Donkor (2011) concluiu que os principais fatores determinantes para a falência dos negócios seriam os seguintes:

a) suspensão dos projetos e obras em andamento pelo setor público, diminuição dos investimentos ligados ao setor, e inadimplência de pagamentos às empreiteiras;
b) demanda de capital de terceiros com altas taxas de juros para financiar obras já contratadas e em execução, bem como difícil acesso a linhas de crédito;
c) fatores macroeconômicos desfavoráveis tais como alta taxa de inflação ou baixa demanda por negócios e investimentos no setor de construção.

Ainda em relação à categoria Ambiente, conforme descrito no item 1.4 (Objeto de análise), o mercado da construção tem a peculiaridade de alternar ciclos de recessão e crescimento, e cada uma dessas fases apresenta prazos muito longos, diferentemente de outros setores. Não obstante, muitas empresas de construção parecem *acomodar-se* numa posição estratégica *fixa*, o que pode tornar as ações de readequações de diretrizes muito lentas ou inexistentes. As oscilações do mercado da construção, em geral, são conseqüências das condições macroeconômicas;

estas por sua vez, estão ligadas aos investimentos públicos e privados junto ao setor, especialmente à disponibilidade de crédito para empreendimentos imobiliários. Para Watson e Everett (1998), condições macroeconômicas desfavoráveis podem representar até 50% das causas de fracassos empresariais

Assim, na categoria Dirigente, inserimos: *i)* Formação e experiência; *ii)* Sucessão e Perfil do Sucessor; *iii)* Relacionamentos. Na categoria Empresa, inserimos: *i)* Capacidade Estratégica e Planejamento; *ii)* Capacidade de Gestão; *iii)* Natureza da Carteira de Clientes. Na categoria Ambiente, os fatores: *i)* Acesso a Crédito; *ii)* Inadimplência de Clientes; *iii)* Condições Macroeconômicas/ Dependência de Investimentos do Governo

O Quadro 6 apresenta uma proposta de categorização para os fatores de mortalidade e/ou sobrevivência, aplicável ao setor de construção, com base nos estudos dos autores analisados, e considerando-se algumas das características peculiares ao setor de construção, conforme já explicitado no item 1.4 (Objeto de análise).

Quadro 6 – Proposta de categorização dos fatores de sobrevivência e/ou mortalidade segundo a natureza, para o setor construção

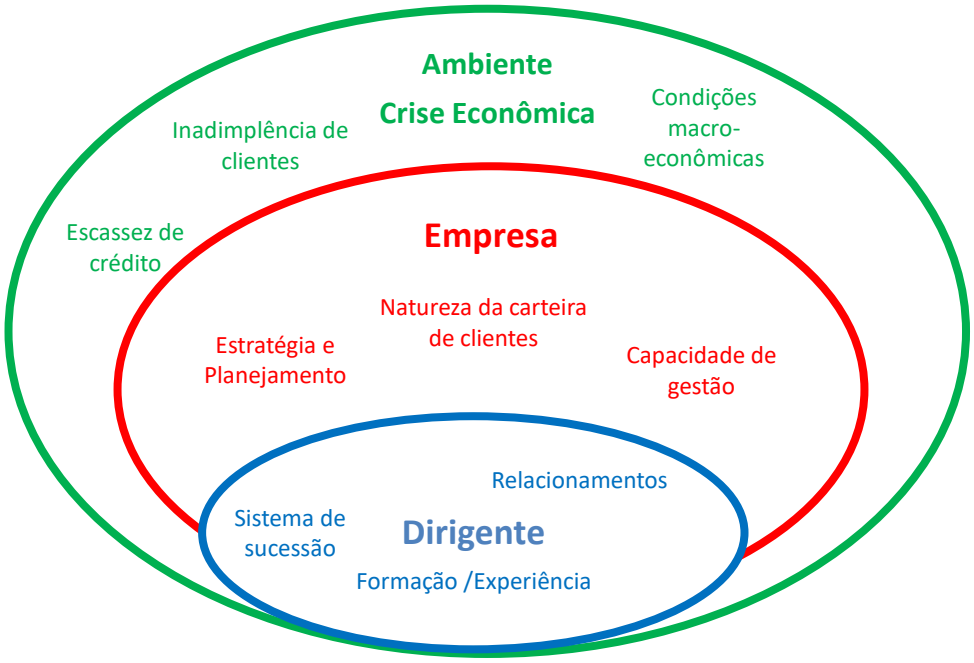
Categorias	Proposições de Fatores de Sobrevivência e Mortalidade de	Proposição/Autor
Dirigente	Formação / Experiência	Lacunas de habilidades e conhecimento do dirigente prejudicam empresa - April, 2005; Bonacim *et al*., 2009; Lezana e Tonelli, 1998 Dirigentes podem suprir baixo capital humano adotando boas praticas gestão - Bedê *et al*, 2005 Tipos de personalidade não inteferem diretamente no sucesso ou insucesso - Cazarini *et al*., 2008 Nivel de escolaridade e experiência do dirigente auxiliam a perpetuação da empresa - Lussier, 2001; Albuquerque e Escrivão Filho, 2012; Barrow, 1993; Dutra e Previdelli, 2005; Dun and Badstreet C., 1996; Duscheneau e Gartner, 1990 Experiência e conhecimentos do dirigente interferem em todas as área da empresa - Lezana e Tonelli, 1998
	Sucessão/ Perfil do sucessor	Processo sucessório pode ser fonte de conflito - Lodi, 1998; Costa, 2013 Alta mortalidade em situações de sucessão entre 1a e 3a gerações - Costa, 2013 Apenas 36% das empresas sobrevivem à passagem 2a geração - Price Waterhouse Cooper, 2010 Elevado número de empresas vendidas ou extintas durante sucessão - Gersick *et al.*, 1997 O sucessor deve entrar gradativamente na empresa para eficácia do processo - Costa, 2013 A morte repentina do dirigente pode trazer impacto bastante negativo - Donkor, 2011
	Relacionamentos	Atuação do dirigente interfere em todas as área da empresa - Ferreira *et al*., 2012 Empresas devem priorizar relacionamento com o mercado, a parentes e amigos - Vale e Guimarães, 2010 Relacionamento entre os sócios e com o mercado estão entre principais fatores de sobrevivência - Grapeggia *et al.* 2011 Dificuldades de relacionamento humano dificultam gestão - April, 2005 Relacionamento com governos pode auxiliar setor construção - Donkor, 2011 Mudanças de chefias de governo podem prejudicar empresas - Schleifer, 1989
Empresa	Estratégica e Planejamento	Importância do estudo do mercado e planejamento formal para entrada do negócio - SEBRAE; 2004, 2005, 2011; Krom e Felippe, 2005; Lussier, 2001; April, 2005; Ortigara, 2006; Dutra e Previdelli, 203; Duscheneau e Gartner, 1990; Grapeggia *et al*., 2011; Bonacim *et al*., 2009; Bizzotto *et al*., 2011 Flexibilidade é importante para enfrentar crises prolongadas - Conti et al., 2015 Possuir ações de inteligência para antever movimentos no ambiente - Groth, 2014; Barrow, 1993 Aproveitar-se oportunidades que podem surgir em momentos de crise é positivo para sobrevivência - Conti et al.,2015
	Capacidade de gestão - projetos, obras, compras, estoques de materias	Lacunas em conhecimentos de gestão da operação podem prejudicar a empresa - Albuquerque, 2013; April, 2005; Donkor 2011; Schleifer,1989; SEBRAE; 2004, 2005, 2011; Dun and Badstreet Corporation,1996; Dutra e Previdelli, 2005
	Natureza da Carteira de Clientes	Número reduzido de clientes pode afetar a mortalidade - Carter e Auken, 2006 ; Donkor (2011); April (2005)
Ambiente	Crédito	Escassez de crédito compromete sobrevivência - Bonacim *et al*., 2009; Donkor, 2011; SEBRAE; 2004, 2005, 2011
	Inadimplência de clientes	Inadimplência de clientes atinge o capital de giro e pode causar danos à operação - Donkor, 2011; Schleifer, 1989; Enshassi *et al*., 2011; Dun and Badstreet Corporation, 1996; Ortigara, 2006
	Condições Macroeconômicas/ Dependência investimentos governo	Investimentos do governo podem afetar demanda e resultado, bem como outros fatores macroeconômicos - Donkor, 2011; Dun and Badstreet Corporation,1986; Watson e Everett, 1998; Albuquerque e Escrivão Filho, 2012; Carter e Auken, 2006; Lezana e Tonelli, 1998

Fonte: Elaborado pela autora

Os fatores elencados no Quadro 6 não estão em ordem de importância e servem como uma primeira sugestão, que pode ser testada e, eventualmente alterada e ampliada a partir das pesquisas empíricas. A proposta foi elaborada, com base na fusão entre os fatores apresentados pelos vários autores estudados.

A figura a seguir (Figura 2) pretende elucidar, a partir da ótica dos trabalhos dos principais autores pesquisados, um conjunto de fatores possíveis de serem analisados para o segmento da construção. Conforme proposto, prioriza-se que os fatores sejam divididos segundo as categorias já citadas.

Figura 2 – Variáveis de análise que podem interferir na sobrevivência e mortalidade das empresas de construção



Destaca-se, portanto, que na prática, os fatores podem estar bastante imbricados entre si; ou seja, é bem possível que exista uma interação muito grande entre as ações do Dirigente, as condições e estrutura da Empresa e o Ambiente empresarial, político e econômico onde está inserida.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Foram pesquisadas quatro empresas do setor da construção, todas com sede na região sudeste brasileira, sendo duas extintas e duas em atividade. As quatro empresas foram fundadas há mais de vinte anos, e cada uma possui ou possuiu efetivo acima cem empregados diretos e faturamento anual acima de 1,2 milhões de reais, o que as posiciona como grandes empresas. Todas as empresas analisadas atuam ou atuaram como Empreiteiras.

Segundo o Estatuto Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas (Lei 9841/1999), são consideradas médias e grandes, empresas com faturamento anual acima de 1,2 milhões de reais.

Os dados sobre as empresas foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com questionários semi-estruturados, com pelo menos um dos dirigentes (ou ex-dirigente) de cada empresa analisada. O questionário foi formulado segundo roteiro semi-estruturado, com questões guias, sendo quase todas abertas. Segundo Bardin (1977), na fase de análise do material, os dados brutos são trabalhados e decodificados, ou seja, é feita uma categorização dos conteúdos de forma a facilitar a análise

Eisenhard e Graebner (2007) propuseram que a maior dificuldade para aplicação de pesquisas qualitativas em estudos de casos, pode ser mitigada pela coleta de dados, procurando-se a não limitação da abordagem para apenas um viés. A chave da abordagem é incluir-se diferentes focos de visão e escolher-se os dirigentes (entrevistados) que sejam conhecedores do fenômeno por diversas perspectivas. Dessa forma, decidiu-se aplicar a comparação dos dados obtidos, entre as quatro empresas pesquisadas.

A pesquisa pode ser assim classificada quanto às suas características (Silva e Menezes 2000), a saber:

a) pela natureza, como *aplicada*, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos de empresas do setor da construção civil;

b) pela forma de abordagem do problema, como *qualitativa*, pois reconhece que existe uma relação dinâmica entre a empresa, o ambiente onde se inseriu ou está inserida e o dirigente, contextos que se relacionam entre si e devem ser avaliados de forma conjunta, para cada empresa. Tal forma de abordagem não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para a coleta de dados, por meio de *Entrevistas em Profundidade* com Dirigentes ou Ex Dirigentes das empresas escolhidas;

c) pelos procedimentos técnicos, trata-se de *estudo de casos múltiplos*, pois buscou-se estudar profundamente as quatro empresas, de forma a permitir-se amplo e detalhado conhecimento de cada uma delas, e comparação entre elas.

Vale ressaltar que a localização da sede, ou local de fundação das empresas não parece ser relevante, uma vez que as quatro organizações analisadas atuam (ou atuavam) na região sudeste do Brasil, independentemente da localização de suas matrizes.

A coleta de dados é também de natureza *exploratória e descritiva*, pois focou um problema de pesquisa com pouco estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de pesquisa é procurar padrões, idéias ou hipóteses. A idéia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese, mas sim analisar os principais fatores e conceitos envolvidos. A pesquisa realizada estende-se do passado ao presente da empresa, por isso é chamada longitudinal.

Foi utilizada uma das ferramentas sugeridas por Stake (2009) para coletar os dados:, qual seja a gravação da entrevista. Este autor definiu que a entrevista é a via principal para entender realidades múltiplas. A maioria dos pesquisadores transcreve suas gravações, observações e notas de campo, para produzir uma cópia digitada com clareza.

3.2 Variáveis da Pesquisa

Segundo Albuquerque (2013), as variáveis de pesquisa são características observáveis; portanto, devem ser descritas para ganharem algum sentido. De

acordo com os objetivos específicos propostos, as variáveis estudadas foram assim categorizadas:

a) Categoria Dirigente: características individuais e competências do proprietário-dirigente da empresa

b) Categoria Empresa: dados sobre mobilização, coordenação e controle dos recursos da empresa. Características da estrutura, do planejamento, dos recursos humanos e dos recursos funcionais

c) Categoria Ambiente: o relacionamento da empresa com as forças do ambiente empresarial e político, especialmente bancos, clientes, concorrentes, sindicatos. Influência das variáveis econômicas, demográficas, políticas econômicas e culturais da empresa.

Para execução da pesquisa e avaliação da incidência dos fatores pertinentes a cada uma dessas categorias, foram desenvolvidos os roteiros de entrevistas para o caso de empresas ativas (Apêndice A) e empresas extintas (Apêndice B). As áreas funcionais foram subdivididas em fatores que podem aparecer em menor ou maior nível em cada uma das quatro empresas pesquisadas.

3.3 Análise dos dados

Para a análise de todos os documentos, foi utilizada a técnica análise de conteúdo. Foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo indutiva proposta por Graneheim e Lundman (2004), no intuito de alcançar-se todos os objetivos específicos propostos.

a) Identificar as unidades de significado: palavras, frases ou parágrafos do texto de entrevista;
b) Condensação: preservar o núcleo das unidades de significado;
c) Gerar códigos: rótulos dados às unidades de significado;
d) Criar categorias: conjunto de conteúdos que compartilham um traço comum;
e) Formular os temas; expressão do conteúdo latente no texto

A análise do conteúdo é o tipo de análise mais antiga e a mais utilizada na prática.

Segundo Bardin (1977):

> A análise do conteúdo funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, ou em categorias segundo um reagrupamento analógico. Para classificar os elementos em categorias, é preciso identificar o que eles têm em comum e que permite seu agrupamento. Bardin (1977)

Flick (2009) porpõe que uma das caraterísticas essenciais da técnica é a utilização das categorias, e destaca: *"As categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas".*

Ainda para Flick (2009), em análise de conteúdo:*"O texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto [palavras ou frases] que se repetem, inferindo uma expressão que as represente".*

São características da análise de conteúdo:

a) Trabalhar com materiais textuais escritos: produzidos em pesquisa ou para outros fins, como textos e jornais;
b) Trabalhar com o conteúdo estabelecendo categorias para sua interpretação;
c) Fixar-se apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste;
d) Buscar compreender o pensamento do sujeito por meio do conteúdo expresso no texto;
e) Tomar a linguagem como transparente

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo serão apresentados os dados e informações coletados durante as entrevistas, organizados para cada um dos quatro casos estudados. A descrição de cada empresa será apresentada inicialmente com o respectivo histórico de atuação, e a seguir, serão destacadas as informações referentes ao Dirigente, à Empresa e ao Ambiente no qual o negócio esteve ou está inserido.

4.1 Empresa A – ativa

A empresa A foi fundada em Belo Horizonte, Minas Gerais, no ano de 1957, por um engenheiro recém formado e sua esposa à época. Ambos consolidaram o primeiro Contrato Social da empresa de acordo com o antigo código civil brasileiro, segundo o qual não poderia haver a constituição de empresa individual. Portanto, a esposa participou do documento de abertura, mas o sócio fundador sempre fora o único atuante na atividade empreendedora.

Durante os primeiros anos de sua atuação, a empresa executou um estádio de futebol e um viaduto, os quais acabaram se tornando suas primeiras e únicas obras públicas. O governo do estado, à época, não efetuou os pagamentos em dia, o que acabou por redefinir todo o planejamento e a atuação do empreendedor nos anos seguintes. Em função de tal inadimplência, a empresa definiu como uma de suas metas, jamais executar nenhum tipo de obra pública, o que vem realmente se confirmando desde então. Ainda durante seus primeiros anos, a empresa passou a atuar fortemente no mercado de construções comerciais, especificamente com foco em agências bancárias localizadas em várias cidades brasileiras.

Nos anos seguintes, e após 20 anos de atividade, passou a atuar também nos setores de mineração e siderurgia, expandindo seu portifólio para o segmento de construções industriais, o qual tem sido seu foco de atuação até os dias de hoje, alcançando também os setores de petróleo e gás bem como de papel e celulose, todos de forma bastante consistente, com a execução de várias obras significativas em cada setor, localizadas em diversos estados brasileiros.

Por volta do ano de 1977, a empresa chegou a possuir 5.500 empregados formais e atingiu o auge de seu faturamento, ainda que considerada a moeda da

época. Atualmente possui 1.200 empregados, sendo aproximadamente 30% deste contingente formado por funcionários terceirizados. Atuante quase sempre em muitos estados brasileiros, a empresa até o momento nunca atuou fora do Brasil e nem pretende atuar, no horizonte dos próximos anos.

Ao completar 60 anos de vida, e sempre trabalhando como Empreiteira, a empresa comemora seu sucesso e longevidade, com a conclusão e entrega de mais de 300 obras em 17 estados brasileiros. Atualmente, também compondo o grupo empresarial, existe uma empresa de locação de equipamentos de construção, que fornece para as obras próprias e também para o mercado em geral.

Há aproximadamente 20 anos, mais precisamente por volta de 1997, a empresa passou por sua primeira reestruturação societária, por meio da qual vários filhos do sócio fundador passaram a fazer parte da empresa. Entretanto, nos anos a seguir, a direção da empresa permaneceu por conta do sócio fundador, o que perdurou até o ano de 2009, quando alguns filhos deixaram a participação societária, ficando apenas um deles registrado como sócio, já que assumiu a direção total dos negócios deste então. Ressalta-se que este é o atual dirigente, e embora sendo filho do sócio fundador, foi preparado desde a adolescência para assumir o cargo. O processo sucessório foi conduzido por empresas de consultoria e avançou gradativamente por vários anos, até o afastamento total do fundador das atividades do negócio.

O entrevistado destacou:

> O sócio fundador sempre teve muita preocupação com a sua sucessão [...] Contratou uma empresa de consultoria para acompanhar o processo [...] a consultoria ajudou a escolher um de seus filhos para ser o sucessor. Ele foi preparado durante anos, entrou como estagiário e passou por todas as áreas da empresa [...] ele teve que estudar muito, é muito bem preparado [...] o processo de transição se deu gradativamente, demorou vários anos, e até hoje o fundador ainda dá alguns palpites [...] (Entrevistado empresa A)

A atual crise que assola toda a economia brasileira impactou diretamente nos resultados da empresa, cujo faturamento anual nos últimos anos, que chegou a mais de R$ 300 milhões, caiu significativamente, atingindo cerca de R$ 160 milhões no ano de 2016. Em função da crise, a empresa reduziu sua capacidade de elaboração de orçamentos e também sua equipe de produção, empregados diretos e

terceirizados, atuantes em canteiros de obras. Em relação a investimentos, aproveitou a baixa de preços no mercado de equipamentos de beneficiamento de aço, e adquiriu recentemente, máquina de *segunda mão* para este fim. Como sempre atuou como Empreiteira, a empresa não mantém ativos imobilizados, tais como terrenos e outros imóveis, posicionamento que também não se alterou diante da crise recente no Brasil.

4.1.1 Características do Dirigente

Conforme já descrito, o atual dirigente da empresa é um dos filhos do sócio fundador e foi escolhido dentre outros herdeiros, para assumir os negócios da família. Possui formação acadêmica em engenharia e também possui pós-graduações em finanças e gestão estratégica. Vem trabalhando na empresa desde sua adolescência, tendo passado por todas as atividades funcionais, antes de assumir, gradativamente, a direção geral. A empresa faz questão de manter em seus quadros, o corpo principal de executivos; alguns estão trabalhando na empresa há mais de 35 anos.

Em resposta à pergunta sobre quais seriam os diferenciais da empresa, ou os principais fatores que vêm contribuindo para a longevidade, o entrevistado apontou:

a) a manutenção de corpo técnico e gerencial competente e experiente, apesar das crises e reduções de pessoal efetuadas ao longo dos anos;
b) o constante alto nível de compromisso entre o principal dirigente e os funcionários, e vice-versa;
c) o controle rigoroso dos processos, através de investimento contínuo em softwares e demais ferramentas de gestão integrada;
d) o nome ou a forte marca de confiabilidade que a empresa adquiriu ao longo dos anos, estes pautados, principalmente, no fato de jamais assumir compromissos inadequados às capacidades de prazo e de gestão da empresa.

Através do Dirigente e de seus executivos comerciais, a empresa mantém longo e próximo relacionamento com todos os *stakeholders*, quais sejam:

fornecedores, clientes, bancos privados e sindicatos do setor da construção dentro e fora do estado de Minas Gerais.

O entrevistado relata que, não obstante as inúmeras crises que a empresa enfrentou ao longo de seus 60 anos de história, sempre se preocupou em manter o principal corpo técnico e gerencial vinculados ao seu quadro. Destaca que *"este lugar é espetacular para se trabalhar",* referindo-se ao saudável ambiente da organização.

Também ressalta que a empresa sempre exerceu constante controle sobre o resultado de cada obra/contrato, com aferições quase sempre diárias, para viabilizar ações imediatas de correção nas diretrizes.

> O monitoramento é diário pelo sistema [...] se uma obra não está dando bom resultado, a gente corre lá [no canteiro] para ver o que está acontecendo e corrige logo. Este acompanhamento [por obra ou por contrato] é um controle diferenciado, feito desde o início, desde quando a empresa foi fundada (Entrevistado empresa A)

4.1.2 Características da Empresa

Conforme já dito, ressalta-se que, por decisão estratégica, a empresa não trabalha para o setor público desde o início de sua operação há quase 60 anos. Entretanto, sua carteira de clientes, atualmente, está focada no setor de edificações comerciais, mas principalmente no segmento de projetos industriais. Anualmente, a empresa define sua estratégia de atuação para o próximo exercício, o que vem proporcionando a abertura de novos nichos de atuação, tais como obras para o setor agrícola, conquistadas recentemente. A empresa sempre se preocupou em manter carteira de clientes em grande número, e também diversificada, com atuação em vários setores da economia.

Possui planejamento estratégico formal desde meados dos anos 1970 e, nos últimos anos, vem envolvendo todo o corpo gerencial na elaboração e revisão dinâmica do plano As definições estratégicas são, então, informadas a todo o corpo de executivos da empresa, com o objetivo de arregimentar as atuações direcionadas e a informação a cada colaborador.

Com a chegada da crise econômica brasileira em 2014, a empresa, conseguindo antevê-la, ajustou sua capacidade de execução de obras de seis para

três contratos por ano e sua capacidade de elaboração de orçamentos, também, de seis para três projetos por mês. Com isso, houve redução do quadro de empregados, que hoje não passa de 1200 pessoas, somando-se funcionários diretos e terceirizados.

O entrevistado cita frase que diz ser bastante repetida pelo Dirigente (sócio): *"Prefiro morrer de fome, a morrer engasgado"*. Explica que a afirmação refere-se às opções sempre por contratos com maiores margens, e menores dificuldades técnicas (quando possível), preferindo trabalhar com menor número de negócios, a firmar contratos com previsões de margens de lucro ruins.

A empresa também tem adotado, frente à recente crise brasileira, estratégia denominada anti-cíclica (Conti *et al*., 2015), uma vez que aproveitou a baixa de preços de ativos de "segunda-mão" no mercado, para adquirir recentemente máquinas de beneficiamento de aço e outros equipamentos aplicáveis ao seu negócio.

O sistema de gestão de todos os processos é bastante automatizado e controlado através da constante atualização de softwares e treinamento das pessoas envolvidas. O entrevistado relata que desde o início da operação, os sócios sempre se preocuparam com as ferramentas de gestão, especialmente as que vêm sendo aplicadas para a aferição dos resultados por contrato/obra específica. Ressalta também que tais aferições não seriam tão simples de operacionalizar, uma vez que os setores de suprimentos, financeiro e comercial são centralizados na matriz/sede da empresa em Belo Horizonte.

O departamento comercial da empresa é responsável pela coleta de informações de mercado e processamento dos dados coletados. O entrevistado ressalta:

> [...] O nosso pessoal do Comercial fica antenado a tudo o que acontece no mercado e tem a meta de buscar o número de contratos com valor necessário para manter a operação, principalmente durante a crise. O número de contratos a serem conquistados é planejado semestralmente. Tem um relatório semanal de dados do mercado e concorrências abertas. A gente escolhe de quais concorrências iremos participar em função dos preços ofertados pelos clientes, localização da obra, nível de dificuldades técnicas [...] E aí começam as negociações para fechamento de cada contrato. Se um setor [por exemplo, de siderurgia está ruim] a gente abre outro, como recentemente conseguimos entrar no setor agrícola, com uma obra grande. Temos

> que ter flexibilidade e agilidade, senão a gente fica sem obra ou então com obra de preço ruim. (Entrevistado empresa A)

4.1.3 Características do Ambiente

Consoante a não atuação junto ao setor público, a empresa procura trabalhar seu relacionamento apenas com bancos privados, sindicatos e possíveis clientes privados, bem como com os principais concorrentes. Pela mesma razão, a inadimplência em seu negócio é praticamente irrelevante, uma vez que o setor privado efetua os pagamentos mediante a entrega dos serviços mensais previamente determinados (contratos de empreitada), em geral sem atrasos.

Em relação à disponibilidade de crédito, o entrevistado relata que sempre houve bom acesso, exceto durante um curto período de tempo (início dos anos 2000), durante o qual a empresa viu-se obrigada a atrasar alguns pagamentos. Segundo informado, tal inadimplência ocorreu em função de um grande contrato, cuja execução da obra gerou sérios problemas técnicos (e necessidade de reforços estruturais), e conseqüentes atrasos nos pagamentos por parte do cliente contratante. O entrevistado relatou:

> No início dos anos 2000, a empresa estava passando por uma fase difícil, de reestruturação de seu tamanho para um menor volume de obras [...] Além disso, na época houve um contrato, cuja execução da estrutura, gerou muitos problemas técnicos e a empresa teve que arcar com o prejuízo [...] Por conta disso, ficou atrasando pagamentos a fornecedores. Não chegou a perder o acesso a crédito, mas as taxas ficaram mais caras [...] Em situações assim, até os fornecedores passam a vender mais caro para a empresa, com medo de não receber. Hoje isso não acontece mais [...] Acho que hoje conseguimos crédito com taxas até bem abaixo do mercado, a empresa tem um nome muito forte e inspira confiança. (Entrevistado empresa A)

Atualmente a empresa dispõe de crédito com baixas taxas em relação ao mercado em geral, inclusive, junto a bancos de fomento público, e mantém nível de endividamento que denomina como razoável, com a meta de não aumentá-lo, quer seja a curto, quer seja a longo prazo. Prefere não especificar qual o percentual de endividamento em relação ao patrimônio da empresa, e alega que condições macroeconômicas podem influenciar o negócio positiva ou negativamente.

O Quadro 7 apresenta resumo das informações coletadas durante a entrevista com a empresa A.

Quadro 7 – Resumo de informações coletadas na entrevista com a empresa A

Categorias	Fatores analisados	Empresa A - Ativa
Dirigente	Formação / Experiência	Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Possui experiência, pois desde a adolescência vem trabalhando na empresa e se preparando para assumir a direção
	Sucessão e perfil do sucessor	Um processo bem sucedido, com acompanhamento de empresa de consultoria, desligamento gradativo do fundador, ao longo de anos. O novo sucessor foi preparado por anos
	Relacionamentos	Existe com todos os stakeholders importantes
Empresa	Estratégia e Planejamento	No início da operaçãoo planejamento era informal, após anos 70 tornou-se formal. Possui flexibilidadee permite-se alterar os rumos mediante mudanças no mercado. A área comercial coleta e registra dados do mercado constantemente. Adquiriu equipamentos recentemente, aproveitando oportunidade na crise (ação anti-cíclica)
	Capacidade de gestão	Possui ferramentas de gestão de processos consolidadas, ao longo de toda a sua história
	Carteira de Clientes	Trabalha somente junto ao setor privado e mantém volume e diversificação de clientes por setor na economia
Ambiente	Crédito	Possui grande acesso, mas já no início da década 2000 teve problemas
	Inadimplência de clientes	Alega que não existe, pois só atua junto ao setor privado
	Condições Macroeconômicas/ Dependência de investimentos do governo	Condições macroeconômicas influenciam nas demandas por novas obras, mas a flexibilidade e a constante coleta de informações do mercado auxiliam as decisões

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Empresa B – ativa

A empresa B foi fundada em Belo Horizonte, Minas Gerais, no ano de 1969, por um então estudante de engenharia e seu colega de classe. Já executou mais de 200 obras em sua história e firmou-se também como uma das mais tradicionais Empreiteiras do estado. Seu foco de atuação sempre foi junto ao setor público, especialmente na região sudeste e no estado de Minas Gerais, atuando em diversos tipos de obras, tais como estádios, penitenciárias, aeroportos, obras de arte especiais (pontes, viadutos), escolas e hospitais.

A empresa atua também junto ao setor privado, embora representando apenas cerca de 10% dos negócios, especialmente em empreendimentos residenciais direcionados ao segmento de baixa renda, e também já investiu em algumas construções de incorporações para fins comerciais.

O entrevistado relata que durante uma das crises econômicas que enfrentou, em meados de 1984, adotou estratégia anti-cíclica (Conti *et al.*, 2015) frente à crise, tendo obtido muito sucesso na compra de terrenos para fins de construções habitacionais financiadas pelo então governo estadual. Em relação à crise atual, a empresa vem sendo afetada veementemente, especialmente em função da paralisação de várias obras públicas (penitenciárias, hospitais e viadutos), o que levou à queda em seu faturamento de R$ 50 milhões em 2009 para cerca de R$ 15 milhões no último exercício. O número de empregados, que já chegou a 1.200, atualmente não passa de 100, sendo aproximadamente 50% do contingente atual formado por funcionários terceirizados.

Ao longo de sua trajetória de 48 anos de história, a empresa passou por várias reestruturações societárias, com a entrada e saída de alguns sócios, mas sempre manteve como Dirigente, o principal sócio fundador, atualmente ainda na condução total dos negócios.

4.2.1 Características do Dirigente

Conforme já dito, o atual Dirigente da empresa é também o principal fundador e permanece no comando das operações desde o início das atividades. Nos últimos

três anos, tentou efetuar um processo de sucessão, através da contratação e treinamento de um executivo para assumir o cargo.

Entretanto, o dirigente relata ter chegado à conclusão, recentemente, que o processo não foi bem sucedido e, portanto, por já estar em idade avançada e por dizer não dispor de outra alternativa, será obrigado lamentavelmente, a encerrar as atividades da empresa em breve. Vale ressaltar a grande preocupação do atual dirigente (sócio fundador) com a perpetuação do seu negócio, e enorme insatisfação com o insucesso do processo de sucessão, e conseqüente decisão pelo encerramento da empresa.

> Há cerca de três anos, coloquei aqui uma pessoa para eu treinar para me substituir [...] mas já vi que não vai dar certo [...] não vou deixar a empresa nas mãos dele, e agora já não tenho mais tempo, estou velho [...] prefiro desativar tudo a deixar com alguém que não vai dar conta, são muitos anos de conhecimento que precisa ter [...] o pessoal de hoje acha que é tudo muito fácil, alugar jatinho e acabar com o patrimônio da empresa [...] (Dirigente/Entrevistado empresa B)

Em resposta à pergunta sobre quais seriam os diferenciais da empresa e os principais fatores para explicar a longevidade, o entrevistado respondeu rapidamente:

> A empresa persiste por conta do longo e forte comprometimento entre mim [dirigente] e os funcionários, muitos dos quais estão na empresa há mais de 40 anos [...] Esta empresa representa a minha realização pessoal e de minha família. (Dirigente/Entrevistado empresa B)

Como diferenciais competitivos, o entrevistado ressalta também que a constante preocupação com a não realização de passivos ambientais, trabalhistas e tributários, ao longo de mais de 45 anos de atuação, vem contribuindo muito para a perpetuação do negócio.

Graduado em Engenharia Civil, o Dirigente (entrevistado) realizou também vários cursos de gestão financeira, contábil e de projetos, ao longo de sua extensa carreira à frente da empresa. Relata também ser de enorme importância seu longo e estreito relacionamento com concorrentes, fornecedores, e especialmente com os

sindicatos do setor da construção, os quais já representaram a empresa em várias negociações junto aos seus clientes do setor público.

Ainda em relação aos contactos com o mercado, o entrevistado destacou:

> Os Sindicatos são nossos representantes e nos ajudam muito, muito mesmo [...] ajudam principalmente as empresas que trabalham para o governo [...] o sindicato nos ajuda a negociar as obras e os recebimentos de medições e também outros acertos com o Estado [...] (Dirigente/Entrevistado empresa B)

4.2.2 Características da Empresa

Conforme já relatado, a empresa atualmente possui contingente de 100 funcionários, composto em cerca de 50%, por pessoal terceirizado.

Quando identificada e instalada a recente crise econômica brasileira, a empresa, por não possuir plano estratégico formal, viu-se em difícil situação, com a paralisação de várias obras do setor público, uma vez que sua carteira de clientes está quase integralmente dependente deste. Em função da atual crise, houve queda gradual do número de negócios e conseqüentemente de funcionários, que já chegaram, em passado recente, a um total de 1.200 pessoas.

Possui almoxarifado instalado em grande terreno próprio (fora do escritório sede), onde armazena alguns equipamentos e alguns materiais para a execução de sua atividade. Entretanto, em grande maioria das vezes, utiliza equipamentos alugados de terceiros, tais como cimbramentos (escoramentos), máquinas para execução de fundações, centrais de concreto, e máquinas de manuseio individual. Ainda assim, possui algum capital imobilizado em caminhões para transporte de materiais e pessoal, estratégia de atuação que não se alterou frente à crise brasileira atual.

Em relação à gestão dos processos financeiros, elaboração de orçamentos, controle de almoxarifado (compras), contabilidade, planejamento, a empresa possui ferramenta de software integrado, implantando desde o início dos anos 2000, e relata que vem investindo maciçamente em treinamento de todo o pessoal envolvido na operação e atualização constante do sistema, exceto durante os anos recentes de grave crise no setor.

Como a empresa atua basicamente junto ao setor público, a possibilidade de prospecção e aumento da carteira de clientes é bastante limitada, pois depende quase integralmente dos investimentos governamentais.

Ao longo dos mais de 48 anos de atuação, a empresa consolidou seu nome e sua marca, hoje sinônimos de credibilidade, mas o entrevistado afirma que este diferencial atualmente parece ser relevante apenas para o relacionamento junto aos fornecedores, uma vez que as contratações pelo setor público, cada vez mais, ocorrem somente através da abertura de licitações. Além disso, os governos em geral, vêm aumentando as contratações através de leilões ou pregões eletrônicos, o que torna o processo cada vez mais impessoal.

4.2.3 Características do Ambiente

Não obstante sua atuação, ao longo de toda a sua história, quase totalmente restrita ao setor público, a empresa não tem nenhum relacionamento com bancos públicos, tais como BNDES ou BDMG, mas ao longo dos anos desenvolveu proximidade com bancos privados, o que tem facilitado seu acesso atual ao crédito, com taxas que relata serem cerca de 10% a 15% abaixo do mercado em geral.

Também a credibilidade desenvolvida ao longo dos anos, permite acesso a compras, juntos aos principais fornecedores (aço, cimento) com prazos de pagamento e preços bastante diferenciados.

A paralisação de investimentos e projetos governamentais impacta diretamente na atividade da empresa, especialmente a inadimplência ou não recebimento das parcelas remanescentes dos contratos, bem como a situação macroeconômica do ambiente/setor de construção.

O Quadro 8 apresenta resumo das informações referentes à empresa B.

Quadro 8 – Resumo de informações coletadas na entrevista com a empresa B

Categorias	Fatores analisados	Empresa B - Ativa
Dirigente	Formação / Experiência	Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós- Graduações.Sócio fundador é o dirigente desde o início da operação e não consegue abrir mão disso
	Sucessão e Perfil do Sucessor	Fundador já possui idade avançada, está na direção há 48 anos, tentou preparar sucessor recentemente, mas desisitu
	Relacionamentos	Possui com todos os stakeholders importantes
Empresa	Estratégia e Planejamento	Planejamento sempre existiu, mas de maneira informal, na cabeça do sócio fundador e dirigente. Possui pouca ou nenhuma flexibilidade, pois sempre atuou somente junto ao setor público e não diverisificou carteira de clientes.Não existe setor de inteligência de mercado, mas o dirigente conhece profundamente o setor e se relaciona constantemente com stakeholders. Adquiriu terrenos há alguns anos, aproveitando oportunidade na crise (ação contra-cíclica)
	Capacidade de gestão	Possui ferramentas consolidadas, ao longo de toda a sua história
	Carteira de clientes	Atua e sempre atuou somente junto ao setor público, mas procura manter grande número de clientes
Ambiente	Crédito	Nunca teve dificulades para acesso a crédito com baixas taxas
	Inadimplência de clientes	Muito siginificante e vem prejudicando a operação, especialmente durante a crise atual
	Condições Macroeconômicas/Dependência de investimentos do governo	Condições de mercado são muito siginificantes ao longo de toda a história da empresa, pois somente atuou junto ao setor público

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Empresa C – extinta

A empresa C foi fundada em Belo Horizonte, no ano de 1985, por um Engenheiro Civil, então já com mais de 50 anos de idade, e com grande experiência no segmento de contratos de empreitadas para construção rodoviária. O primeiro Contrato Social da empresa foi registrado tendo como sócios fundadores, o tal Engenheiro, seu cunhado e sua esposa à época. No início de suas atividades, a empresa atuava como fabricante de produtos asfálticos, comercializando-os para o mercado em geral, e gradativamente foi passando a atuar principalmente como Empreiteira, consolidando este posicionamento a partir do ano de 1995, com a venda dos ativos da fabricante de insumos asfálticos para outro grupo empresarial. O sócio fundador principal, Engenheiro com experiência em obras de rodovias, foi o único Dirigente da empresa até o ano de 2005, quando se separou de sua esposa e também do outro sócio. Tal ruptura, somada à sua avançada idade e a problemas de saúde, ensejou a contratação de um executivo (entrevistado), que permaneceu à frente do negócio até o encerramento de suas atividades, no ano de 2014.

Ao longo dos quase 30 anos de vida, a empresa atuou principalmente nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia, trabalhando para clientes dos setores público e privado, tendo tido atuação de aproximadamente 50% dos valores de contratos em cada setor.

A empresa chegou a faturamento anual de quase R$ 60 milhões no ano de 2008, com a participação de mais de 500 funcionários, à época, sendo 20% deste contingente de pessoal trabalhando em regime de terceirização.

Desde então, o faturamento da empresa começou a cair, e fechou o exercício do ano de 2014 com faturamento de menos de R$ 10 milhões. A empresa encerrou suas atividades no mesmo ano, após longo período de recuperação judicial mal sucedido. Quando da efetivação do dito acordo judicial, em 2012, a empresa conseguiu implementar deságio de quase 50% em sua dívida, com prazo de 17 anos para quitação do Principal. Não obstante, não conseguiu honrar o acordo, o que pode ser explicado por vários motivos que serão descritos a seguir.

4.3.1 Características do Dirigente

O principal diretor da empresa, sócio fundador e único Dirigente até o ano de 2005, apesar de sua vasta formação e experiência como Engenheiro especializado na execução de rodovias, desconhecia totalmente os mais básicos conceitos de controladoria e finanças empresariais. Para cobrir a lacuna, contratou logo no início das atividades da empresa, um executivo que assumiu a área. Não obstante a importância da área financeira, esta permaneceu, de certa forma, “abandonada” por muitos anos, por representar lacuna de conhecimento por parte do principal Dirigente.

Após a primeira ruptura societária da empresa, ocorrida em 2005, um novo executivo (o entrevistado) assumiu, desde então, a direção geral do negócio. Este possuía formação em Engenharia Civil, experiência de quase vinte anos em construções rodoviárias, além de duas pós-graduações em gestão, com ênfases em finanças e gestão de pessoas. Este conduziu a direção da organização desde o ano de 2005 até o ano de 2013. Ocorrida a tal ruptura societária em 2005, os dois outros sócios deixaram o negócio, levando consigo grande parte dos ativos da empresa. Apesar disso, a Empreiteira seguiu em atividade, e apresentou franco crescimento, ao aproveitar as oportunidades surgidas juntamente com o crescimento da economia brasileira, durante a primeira década dos anos 2000 e início da década de 2010.

Perguntado sobre os principais motivos que teriam levado a empresa ao fracasso, o entrevistado citou, a saber:

a) Inadimplência do setor público, que chegou a representar mais de 50% do faturamento anual da empresa;
b) Queda brusca da economia e dos investimentos público e privado, especialmente após o ano de 2013;
c) Ausência de alternativa para sucessão, pois os filhos do sócio fundador remanescente na empresa não se interessaram, em nada, pela continuidade do negócio.

Quanto à questão da sucessão do dirigente, o entrevistado destacou:

> A primeira ruptura societária, ocorrida em 2004/2005 deixou marcas indeléveis, especialmente por conta do aumento do endividamento da empresa e surgimento de conflitos familiares entre os sócios [...] e o pior aconteceu depois da tentativa de recuperação judicial em 2012, porque ninguém queria mais a empresa [...] o sócio fundador já estava idoso e doente, e nenhum dos seus filhos, e mais ninguém tinha interesse em manter a empresa [...] ficou sem sucessor [...] Acho que foi o principal motivo do fracasso. (Entrevistado empresa C)

Apesar de manter proximidade de relacionamento com bancos públicos e privados, clientes, concorrentes, fornecedores e sindicatos, o Dirigente executivo, não conseguiu manter a carteira de clientes com volume de negócios e contratos suficientes para a sobrevivência da empresa. A descontinuidade nos relacionamentos com clientes já conquistados e a conquistar, foi ocasionada pela ruptura societária. Além disso, após a tal ruptura e, com a saída dos demais sócios (a partir de 2005), a empresa ficou bastante descapitalizada, passando a recorrer fortemente a recursos oriundos do patrimônio do sócio fundador remanescente e também houve aumento do endividamento junto a bancos, com altas taxas para captação de recursos. A capacidade de geração de caixa não foi suficiente para manter as quitações mensais das parcelas do acordo de recuperação judicial, o que ensejou a extinção total da empresa em meados do ano de 2015.

4.3.2 Características da Empresa

Após assumir a direção em 2005, o executivo entrevistado realinhou alguns processos da empresa, especialmente com a implantação de análise e acompanhamento de resultados por contrato/obras, plano de metas geral da empresa, plano estratégico formal, dinâmico e de conhecimento do pessoal envolvido, premiações por resultados e controle operacional. Foi implantada ferramenta de software de gestão integrada, e foram investidos recursos para treinamento de toda a equipe envolvida na operação e administração.

Não obstante, os processos contábeis e financeiros, permaneceram sob a supervisão do antigo gestor e com acompanhamento apenas do sócio fundador remanescente na empresa. Este jamais se afastara da operação e do dia-a-dia da

empresa, ainda que estivesse confiante no trabalho do executivo entrevistado, este então já exercendo a direção geral.

Em função da forte descapitalização pela ruptura societária ocorrida, a empresa contraiu empréstimo de aproximadamente R$ 18 milhões com um banco público, por volta do ano 2007. Foi também aumentando, gradativamente, outra dívida que atingiu cerca de R$ 12 Milhões, oriunda, principalmente, da inadimplência de pagamentos de clientes do setor público. Não obstante a baixa taxa de juros (subsidiada) para o empréstimo adquirido, a partir do ano de 2010, a diminuição do volume e do valor dos novos contratos, agravada pela subseqüente queda brusca da economia brasileira, somada à inadimplência crescente por parte de alguns clientes, ocasionou a diminuição da capacidade de geração de caixa, e conseqüente derrocada final do negócio.

Após a implantação do acordo de recuperação judicial, em meados de 2012, a empresa tentou direcionar o foco da prospecção de novos negócios para o setor privado, mas a chegada e o agravamento da crise econômica brasileira tiveram forte impacto negativo sobre o resultado deste novo plano estratégico.

A crescente limitação da capacidade de geração de caixa foi agravando a situação, com o surgimento de dificuldade da empresa em honrar seus compromissos, inclusive pagamento de salários de pessoal envolvido diretamente na operação. A suspensão dos pagamentos das parcelas do acordo de recuperação judicial também foi imperativa para a consolidação do fracasso. Desta feita, a aquisição de suprimentos básicos, tais como cimento, aço e asfalto, passou a se tornar muito difícil, inicialmente com a aplicação de cobrança de altas taxas de juros por atrasos nos pagamentos dos títulos de fornecedores, e posteriormente com a suspensão total do crédito da empresa, especialmente junto aos principais fabricantes e fornecedores de insumos para construção.

4.3.3 Características do Ambiente

Conforme já dito, a inadimplência de pagamento de clientes do setor público contribuiu muito para o insucesso da empresa, especialmente após a configuração do acordo de recuperação judicial. O agravamento da crise econômica no Brasil também foi imperativo para o fracasso, juntamente com o problema da falta de

opções para nova sucessão e também por conta da ruptura societária que descapitalizou a empresa a partir do ano de 2005.

Mesmo após a implantação do processo de recuperação judicial, a empresa continuou a obter crédito junto a bancos privados, especialmente os que estavam, pelo mesmo motivo, ainda ligados à operação. As taxas de juros passaram a ser um pouco maiores, em função do risco, mas os bancos tiveram grande interesse em recuperar a empresa, a fim de receberem seus passivos.

Apesar de não ter focado exclusivamente na atuação junto a clientes do setor público, a paralisação dos investimentos governamentais (condições macroeconômicas desfavoráveis), à ocasião, diminuiu muito a contratação de novas obras, o que dificultou ainda mais a sobrevivência do negócio. Também as rupturas societárias (sucessões) ocorridas, ocasionaram descontinuidade de relacionamentos com clientes, com a mudança dos Dirigentes, de forma mal planejada.

A atuação comercial da empresa sempre manteve foco em clientes tanto do setor público quanto do setor privado, segundo o entrevistado: *"... para nunca colocarmos os ovos numa cesta só..."*

Não obstante, tal estratégia não foi suficiente para impedir o encerramento das atividades da empresa.

O Quadro 9 apresenta o resumo das informações coletadas durante a entrevista com a empresa C.

Quadro 9 – Resumo de informações coletadas na entrevista com a empresa C

Categorias	Fatores analisados	Empresa C - Extinta
Dirigente	Formação / experiência	Principais dirigentes com Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Último dirigente com muita expriência e conhecimentos, mas já existiram dois dirigentes sem experiência e sem conhecimento em finanças
	Sucessão e perfil do sucessor	Alguns processos mal sucedidos que geraram aumento de endividamento e conflitos internos. Após acordo de recuperação judicial ninguém da família (possível sucessor) se interessou pela continuidade da empresa
	Relacionamentos	Possuiu com todos os stakeholders importantes, mas o relacionamento interno foi prejudicado com os conflitos
Empresa	Estratégia e Planejamento	Nos últimos 10 anos de operação, existiu planejamento de maneira formal, mas durante muitos anos não houve nem informalmente. Sempre existiram mudanças de rumo, em função das demandas do mercado (flexibilidade). Não existiu setor de inteligência de mercado, mas o dirigente que atuou por maior período, conhecia profundamente o setor e se relacionava bem.Já existiram ações anti-cíclicas em várias oportunidades.
	Capacidade de gestão	Nos últimos anos de vida, chegou a implantar ferramentas consolidadas, mas estas não existiram durante vários anos
	Carteira de clientes	Sempre atuou junto aos setores público e privado, sem especificar proporção. Nos últimos anos de vida, a ausência de investimentos públicos no setor, afetou o resultado. Sucessões mal planejadas de Dirigentes descontinuaram relacionamento com clientes
Ambiente	Crédito	Sempre possui, inclusive financiamento junto a banco público.Mesmo durante recuperação judicial, teve bons acessos a crédito
	Inadimplência de clientes	Muito relevante e prejudicou muito a operação, especialmente nos últimos anos da operação
	Condições Macroeconômicas/ Dependência de investimentos do governo	Afetaram diretamente os investimentos no setor, especialmente a demanda de obras públicas

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Empresa D – extinta

A empresa D foi uma empreiteira atuante no sul e sudeste do Brasil, fundada em 1990, por quatro sócios, sendo um deles figura política, residente em Brasília (não atuante na operação), e os outros três sócios, Engenheiros com experiência em negócios de construção, sendo dois deles, irmãos.

Com sede em cidade do interior de São Paulo, à época do início das atividades, contratou-se um executivo para a gestão dos processos financeiros, contábil, suprimentos, etc. A execução dos acompanhamentos técnicos foi sempre exercida pelos três dirigentes (sócios), os que eram atuantes na operação. O executivo contratado permaneceu na empresa por cerca de 20 anos, período durante o qual houve franco crescimento dos negócios, com muitos novos contratos captados pelo sócio, figura política residente em Brasília, e as obras sendo executadas com a supervisão técnica dos demais dirigentes/ sócios. Também durante o período, a empresa adquiriu muitos ativos, e investiu em um inovador equipamento, importado da Alemanha, para finalização de pavimentos rodoviários de concreto, para o qual só existiam dois concorrentes no Brasil, à época. Atuou como empreiteira junto aos setores público e privado, mas não se pode precisar, exatamente qual teria sido a proporção do número de contratos para cada um dos setores.

A Empreiteira chegou a possuir 200 empregados e quase nunca houve contratação de funcionários em regime terceirizado. Seu faturamento anual chegou ao máximo de quase R$ 40 milhões em 2009 e despencou a menos de R$ 10 milhões em 2014.

A primeira ruptura societária ocorreu por volta do ano de 1997, em processo transcorrido em esfera judicial, que culminou com a saída de dois dos sócios fundadores. Ainda na ocasião, os dois sócios remanescentes, sendo um deles a figura política, contraíram uma dívida financeira em banco privado, em nome da empresa, com a finalidade de pagar pelas cotas dos sócios que deixaram o negócio. A operação e a gestão geral passaram, então, às mãos do sócio remanescente e o sócio político permaneceu residindo em Brasília, continuando com sua função de prospectar e captar novos contratos e desenvolver novos clientes. A divisão societária passou a ser de 50% das cotas para cada um, sendo que o Dirigente

envolvido diretamente na operação, desde então, passou a preparar sua filha para sua possível sucessão, ainda prevista para o futuro.

Aproximadamente no ano de 2010, o sócio e então único Dirigente envolvido diretamente na operação, veio a falecer quase repentinamente, mas sua filha já vinha sendo preparada há vários anos para assumir a direção da empresa. Esta, então, seis meses após assumir o cargo de diretora geral, tragicamente também veio a falecer, em conseqüência de complicações de parto.

O entrevistado destacou: *"aconteceram duas fatalidades, uma atrás da outra [...] parece ser muito azar [...] a empresa acabou ficando sem ninguém preparado para a direção".*

Após os falecimentos, e com a idade avançada e problemas de saúde do sócio político, este, único remanescente, nomeou seu filho para assumir a direção dos negócios. Entretanto, diferentemente da diretora falecida, este sucessor não havia sido preparado para o cargo. Muito jovem, e embora com formação em Engenharia Civil, não possuía conhecimentos e experiência prévia em gestão, mas permaneceu na operação do negócio por cerca de quatro anos. Alguns antigos funcionários alegam que o tal sucessor acabou por *saquear* a empresa, vendendo muitos ativos (equipamentos e terrenos), o que obrigou seu pai a afastá-lo da função e a contratar outro executivo para a direção geral, embora a nova contratação somente tenha ocorrido a partir de 2014.

O entrevistado relatou:

> [...] o garoto que assumiu a direção, na época, havia acabado de se formar em engenharia civil, apesar de ter mais de 30 anos de idade, e nunca havia trabalhado na vida, e não sabia nada de construção, finanças, relacionamentos, além de ter mau caráter [...] então ele acabou com o patrimônio da empresa, era mal intencionado[...] (Entrevistado empresa D)

Então o executivo (entrevistado) assumiu a operação em 2014, ciente da existência da antiga dívida, no valor de aproximadamente R$ 8 milhões com um banco privado, e com faturamento realizado pela empresa, no ano anterior (2013), de aproximadamente R$ 18 milhões. A antiga dívida referia-se, ainda, ao pagamento aos sócios que deixaram a empresa quando da ocorrência da primeira ruptura societária, que se deu por volta do ano de 1997.

Destacou também o entrevistado:

> [...] O diretor anterior [o tal garoto] além de incompetente e incapaz, ficou por quase quatro anos na empresa, o suficiente para deixá-la em petição de miséria [...] Apesar de ter sido ele o gestor durante os principais anos de crescimento da economia brasileira, ele quase quebrou tudo, não soube aproveitar [...] e acabei assumindo a operação, que já estava em situação muito ruim [...] (Entrevistado empresa D)

Não obstante a grave crise econômica brasileira já então instalada (em 2014), o executivo entrevistado, dedicou-se a focar na tentativa de captação de novos contratos, especialmente junto ao setor privado, bem como na implantação de novas ferramentas de gestão contábil e financeira, e na elaboração e execução de planejamento estratégico, segundo o qual a empresa atingiria faturamento anual de R$ 35 milhões em 2016. Também passou a fortalecer a atuação da empresa como locadora de seus equipamentos disponíveis para o mercado em geral.

Entretanto, a forte redução da demanda por serviços de Empreiteiras de construção, dificultou muito a efetivação de novos contratos e, conseqüentemente, o faturamento e a capacidade de geração de caixa da empresa apresentou brusca queda, tendo o faturamento total atingido apenas R$ 16 milhões em 2016. Foi então protocolado, ao final de 2016, pedido de recuperação judicial, mas já recentemente, em meados de 2017, o sócio proprietário decidiu pela venda total dos ativos remanescentes e encerramento total das atividades.

4.4.1 Características do Dirigente

O último dirigente da empresa (entrevistado) possui formação acadêmica em engenharia e gestão financeira e de pessoas, e experiência de mais de 25 anos, em grandes empresas de construção no Brasil e no exterior. Com seu histórico e conhecimento, mantém proximidade com os principais *stakeholders*, o que relata tê-lo auxiliado, mas fora insuficiente frente à recente e grave crise econômica brasileira.

Perguntado sobre os principais fatores que teriam levado a empresa à mortalidade, citou em ordem de importância:

a) graves problemas sucessórios, durante praticamente toda a história da empresa; especialmente a fatalidade ocorrida em 2010 quando do falecimento da sucessora, então preparada para o cargo de direção;
b) *saqueamento* da empresa por parte do dirigente que assumiu a operação após a ocorrência da tal fatalidade;
c) falta de capacidade de geração de caixa nos últimos anos de vigência da empresa, resultante do agravamento da crise econômica brasileira.

4.4.2 Características da Empresa

A empresa, em seus últimos anos, passou a contar com avançadas ferramentas de controle de gestão de obras, projetos, orçamentos e controle. Também foi desenvolvido plano estratégico, elaborado com o conhecimento e participação de toda a equipe da operação. Entretanto, sua situação financeira preexistente e o agravamento da crise econômica brasileira, prejudicaram e impediram sua recuperação. O denominado *saqueamento* da empresa por um dos antigos dirigentes (sucessor), esgotou todo seu caixa e consumiu o investimento até então já quitado, aplicado em equipamentos de última geração. Quando da instalação da crise econômica (não prevista), em 2014, ficou difícil tornar a recuperação viável.

Embora em quase toda a sua história a empresa tenha focado em manter carteira de clientes em cerca de 50% para o setor público e 50% para o setor privado, a diminuição e a não diversificação da base ou do número de clientes, no decorrer dos anos, parece ter sido bastante prejudicial. A atividade de prospecção de clientes, que quase sempre fora de responsabilidade do sócio fundador figura política, enraizado em Brasília, foi se tornando limitada com o passar dos anos, até por sua idade avançada e por surgimento de seus problemas de saúde. As rupturas societárias ocorridas, e mal planejadas, ocasionaram descontinuidades no relacionamento das empresa (através de seus Dirigentes), com clientes antigos e prejudicou a captação/prospecção de novos.

4.4.3 Características do Ambiente

No caso específico em questão, parece ser possível afirmar que a influência dos fatores externos (ambiente) teve alguma importância no desfecho final do destino da empresa. Quando o executivo entrevistado assumiu a direção, a despeito do valor da dívida já contraída, afirma que ainda existiam condições de recuperação. Entretanto, o avanço da crise macro econômica brasileira, a partir de 2013 parece ter sido preponderante para o encerramento das atividades. Também a inadimplência dos clientes de obras do setor público chegou a atingir o montante de quase R$ 10 milhões, em 2014, e sem perspectivas de quitação.

A antiga dívida com banco privado esteve equacionada por muitos anos, uma vez que não representava montante significativo perante a capacidade da empresa de gerar caixa. Entretanto, o quadro de endividamento frente à consolidação de novos contratos, transformou-se negativamente após a recente crise econômica brasileira. Destarte, o negócio sempre manteve bom acesso a crédito, com boas taxas, inclusive. A falta ou carência de crédito parece nunca ter representado problema para a empresa, uma vez que o sócio político sempre exerceu grande influência junto aos bancos públicos e privados.

De qualquer forma, os vários processos de sucessão mal resolvidos parecem ter contribuído bastante para os rumos negativos que levaram a empresa ao declínio. Durante muitos dos melhores anos de desempenho da economia brasileira (2010 a 2014), a empresa esteve no comando de gestor despreparado e atuando com objetivos escusos. Informações relatadas pelo entrevistado levam a crer, inclusive, que o tal Dirigente fora responsável por desvios de importantes recursos da empresa, estes que teriam sido ferramentas primordiais para uma possível sobrevivência, quando o volume de negócios se tornou escasso, em função da diminuição de investimentos governamentais e privados na economia brasileira (condições macroeconômicas do ambiente).

O Quadro 10 apresenta o resumo das informações coletadas acerca da empresa D.

Quadro 10 – Resumo de informações coletadas na entrevista com a empresa D

Categorias	Fatores analisados	Empresa D - Extinta
Dirigente	Formação / Experiência	Principais dirigentes com Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Último dirigente com muita experiência e conhecimentos avançados em gestão, mas existiu um dirigente sem experiência e sem conhecimentos junto ao setor
	Sucessão e perfil do sucessor	Vários processos mal sucedidos, que geraram aumento de endividamento e conflitos internos. Ocorreram também fatalidades imprevisívies
	Relacionamentos	Quase todos os dirigentes possuiam com todos os stakeholders importantes, mas o relacionamento interno foi prejudicado pelos conflitos surgidos pela sucessão dos dirigentes
Empresa	Estratégia e Planejamento	Somente durante os últimos anos da operação exisitu planejamento de maneira formal. Durante 4 anos, um dos dirigentes não tinha tal capacidade, nem conhecimento sobre o tema. apesar disso, quase sempre existiram mudanças de rumo, em função das demandas do mercado (flexibilidade). Durante a gestão do tal dirigente, não existiu bom relacionamento interno e externo à empresa, pois o mesmo nunca havia atuado junto ao setor, e desconhecia totalmente o mercado. Já existiram ações anti-cíclicas em várias oportunidades
	Capacidade de gestão	Chegou a implantar ferramentas consolidadas, mas durante vários anos estas não existiram
	Carteira de clientes	Durante a maior parte da história da empresa, trabalhou 50% para setor público e 50% para setor privado. A prospecção de novos contratos dependia unicamente do sócio político. Em sua ausência, falhou totalmente a captação de novos negócios e manutenção de relacionamentos antigos com clientes
Ambiente	Crédito	Sempre houve bom acesso a crédito
	Inadimplência de clientes	Muito relevante e prejudicou muito a operação, especialmente após recente crise no Brasil
	Condições Macroeconômicas/ Dependência de investimentos do governo	Afetaram diretamente os investimentos no setor, especialmente a demanda de obras públicas. Inadimplência do setor público afetou negativamente

Fonte: Elaborado pela autora

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A observação e levantamento dos resultados foram desenvolvidos com base nas análises dos dados e dos conteúdos obtidos a partir das entrevistas norteadas pelo instrumento de coleta (Apêndices A e B). Visando a facilitar o processamento das informações, elaborou-se o Quadro 11, que apresenta uma síntese das características das empresas pesquisadas, e permite a comparação entre os casos estudados.

Quadro 11 – Síntese das características das quatro empresas pesquisadas

Categorias	Fatores analisados	Empresa A - Ativa	Empresa B - Ativa	Empresa C - Extinta	Empresa D - Extinta
Dirigente	Formação / Experiência	Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Dirigentes atual e anterior possuem experiência, especialmente o atual, pois desde a adolescência vem trabalhando na empresa e se preparando para assumir a direção	Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Sócio fundador é o dirigente desde o início da operação e não consegue abrir mão disso	Principais dirigentes com Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Último dirigente com muita expriência e conhecimentos, mas já existiram dois dirigentes sem experiência e sem conhecimento em finanças	Principais dirigentes com Graduação em universidade de primeira linha e várias Pós-Graduações. Último dirigente com muita experiência e conhecimentos avançados em gestão, mas existiu um dirigente sem experiência e sem conhecimentos junto ao setor
	Sucessão e perfil do sucessor	Um processo bem sucedido, com acompanhamento de empresa de consultoria, desligamento gradativo do fundador, ao longo de anos. O novo sucessor foi preparado por anos	Fundador já possui idade avançada, está na direção há 48 anos, tentou preparar sucessor recentemente, mas desisitu	Alguns processos mal sucedidos que geraram aumento de endividamento e conflitos internos. Após acordo de recuperação judicial ninguém da família (possível sucessor) se interessou pela continuidade da empresa	Vários processos mal sucedidos, que geraram aumento de endividamento e conflitos internos. Ocorreram também fatalidades imprevisívies
	Relacionamentos	Existe com todos os stakeholders importantes	Possui com todos os stakeholders importantes	Possuiu com todos os stakeholders importantes, mas o relacionamento interno foi prejudicado com os conflitos surgidos pela sucessão dos dirigentes	Quase todos os dirigentes possuiam com todos os stakeholders importantes, mas o relacionamento interno foi prejudicado pelos conflitos surgidos pela sucessão dos dirigentes
Empresa	Estratégia e Planejamento	No início da operaçãoo planejamento era informal, após anos 70 tornou-se formal. Possui flexibilidadee permite-se alterar os rumos mediante mudanças no mercado. A área comercial coleta e registra dados do mercado constantemente. Adquiriu equipamentos recentemente, aproveitando oportunidade na crise (ação anti-cíclica)	Planejamento sempre existiu, mas de maneira informal, na cabeça do sócio fundador e dirigente. Possui pouca ou nenhuma flexibilidade, pois sempre atuou somente junto ao setor público e não diverisificou carteira de clientes.Não existe setor de inteligência de mercado, mas o dirigente conhece profundamente o setor e se relaciona constantemente com stakeholders. Adquiriu terrenos há alguns anos, aproveitando oportunidade na crise (ação contra-cíclica)	Nos últimos 10 anos de operação, existiu planejamento de maneira formal, mas durante muitos anos não houve nem informalmente. Sempre existiram mudanças de rumo, em função das demandas do mercado (flexibilidade). Não existiu setor de inteligência de mercado, mas o dirigente que atuou por maior período, conhecia profundamente o setor e se relacionava bem.Já existiram ações anti-cíclicas em várias oportunidades.	Somente durante os últimos anos da operação exisitu planejamento de maneira formal. Durante 4 anos, um dos dirigentes não tinha tal capacidade, nem conhecimento sobre o tema. apesar disso, quase sempre existiram mudanças de rumo, em função das demandas do mercado (flexibilidade). Durante a gestão do tal dirigente, não existiu bom relacionamento interno e externo à empresa, pois o mesmo nunca havia atuado junto ao setor, e desconhecia totalmente o mercado. Já existiram ações anti-cíclicas em várias oportunidades
	Capacidade de gestão	Possui ferramentas de gestão de processos consolidadas, ao longo de toda a sua história	Possui ferramentas consolidadas, ao longo de toda a sua história	Nos últimos anos de vida, chegou a implantar ferramentas consolidadas, mas estas não existiram durante vários anos	Chegou a implantar ferramentas consolidadas, mas durante vários anos estas não existiram
	Carteira de Clientes	Trabalha somente junto ao setor privado, e trabalha para diversificar número e natureza de clientes	Atua e sempre atuou somente junto ao setor público e trabalha para diversificar número e natureza de clientes	Sempre atuou junto aos setores público e privado, sem especificar proporção. Nos últimos anos de vida, a ausência de investimentos públicos no setor, afetou o resultado.	Durante a maior parte da história da empresa, trabalhou 50% para setor público e 50% para setor privado. A prospecção de novos contratos dependia unicamente do sócio político. Em sua ausência, falhou totalmente a captação de novos negócios e o número de clientes foi diminuindo
Ambiente	Crédito	Possui grande acesso, mas já no início da década 2000 teve problemas	Nunca teve dificulades para acesso a crédito com baixas taxas	Sempre possui, inclusive financiamento junto a banco público.Mesmo durante recuperação judicial, teve bons acessos a crédito	Sempre houve bom acesso a crédito
	Inadimplência de clientes	Alega que não existe, pois só atua junto ao setor privado	Muito siginificante e vem prejudicando a operação, especialmente durante a crise atual	Muito relevante e prejudicou muito a operação, especialmente nos últimos anos da operação	Muito relevante e prejudicou muito a operação, especialmente após recente crise no Brasil
	Condições Macroeconômicas/ Dependência de investimentos do governo	Condições macroeconômicas influenciam nas demandas por novas obras, mas a flexibilidade e a constante coleta de informações do mercado auxiliam as decisões	Condições de mercado são muito siginificantes ao longo de toda a história da empresa, pois somente atuou junto ao setor público	Afetaram diretamente os investimentos no setor, especialmente a demanda por obras públicas	Afetaram diretamente os investimentos no setor, especialmente a demanda por obras públicas

Fonte: Elaborado pela autora

Já o Quadro 12 propõe-se a apresentar o impacto de cada um dos fatores no resultado de mortalidade/sobrevivência das quatro empresas. Considerou-se o impacto Positivo (+), Negativo (-) ou Neutro, em função do efeito que cada um deles pode ter ocasionado, em relação ao destino das organizações pesquisadas. Os fatores parecem estar imbricados entre si, não são autônomos, e muitos parecem ter sido bastante influenciados pela questão da sucessão dos Dirigentes.

Conforme já dito, uma das características comuns a todas as empresas analisadas (ativas e extintas) é a *longevidade*, uma vez que todas sobreviveram ou continuam sobrevivendo por mais de 25 anos, o que parece estar ligado às peculiaridades do setor de construção, que apresenta longos ciclos para realização de negócios (conforme descrito no item 1.4).

Portanto, e acrescentando-se os dados levantados pela pesquisa, o fator Sucessão/Perfil do Sucessor merece destaque, uma vez que parece ter gerado impacto direto, e bastante negativo nas empresas extintas (empresas C e D) e, por outro lado, demandou e tem demandado forte atenção e trabalho por parte das empresas A e B, que seguem ativas e são muito *longevas*.

No Quadro 12, estão em destaque (setas) os fatores que parecem ter sido influenciados por processos de Sucessão/Perfil do Sucessor, os quais parecem ter sofrido maior impacto negativo nas empresas C e D (extintas), quais sejam: Relacionamentos, Estratégia e Planejamento, Capacidade de Gestão, Carteira de Clientes (volume e natureza dos negócios). Tais fatores parecem ter sofrido conseqüências negativas da atuação ineficaz do(s) dirigente(s) (sucessores), uma vez que ambas as empresas (C e D) fracassaram.

Quadro 12 – Impacto dos fatores no resultado de mortalidade/sobrevivência das empresas

Categorias	Fatores analisados	Empresa A - Ativa	Empresa B - Ativa	Empresa C - Extinta	Empresa D - Extinta
Dirigente	Formação / Experiência	+	+	-	-
	Sucessão / Perfil do sucessor	+	+	-	-
	Relacionamentos	+	+	-	-
Empresa	Estratégia e Planejamento	+	+	-	-
	Capacidade de gestão	+	+	-	-
	Carteira de Clientes	+	-	-	-
Ambiente	Crédito	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
	Inadimplência de clientes	Neutro	-	-	-
	Condições Macroeconômicas/ Dependência investimentos do governo	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

Em todas as empresas analisadas, os principais Dirigentes que atuam (ou atuaram) nas organizações, possuem formação superior em Engenharia Civil e várias pós graduações, o que parece não ter representado diferença significativa, ao longo da história de atuação de cada uma delas.

Também a manutenção de relacionamentos de todas as empresas entrevistadas com seus principais *stakeholders* parece não apresentar diferença significativa que possa ter representado mudança na atuação dos Dirigentes, ao longo dos anos, nas quatro empresas avaliadas. Entretanto, a questão das mudanças bruscas na direção, processos sucessórios mal planejados, ocorridos nas empresas C e D (extintas) parecem ter impactado negativamente o relacionamento interno dos funcionários com alguns dos dirigentes que estiveram em exercício, e podem ter impactado, também negativamente, em outros fatores já citados. Vale

ressaltar a importância, já citada, da atuação de Dirigentes na manutenção de relacionamentos e prospecção de novos clientes. As mudanças bruscas na direção da empresas C e D parecem ter tido impacto negativo na manutenção e prospecção da carteira de clientes, pois provocaram descontinuidade de relacionamentos já consolidados.

Em relação à capacidade de gestão, todas as empresas entrevistadas chegaram, ainda que somente em algum momento de sua história, a investir fortemente neste quesito, especialmente a empresa A, que destaca exercer o aferimento de informações individualizadas por contrato/obra, diariamente, o que julga representar grande diferencial em sua capacidade de gestão. Por outro lado, nota-se que em vários momentos, nas empresas C e D (extintas) houve impacto negativo da falta de conhecimento e habilidades de alguns dirigentes, especialmente em relação aos processos de gestão e controle de obras/contratos, bem como em relação à capacidade para captação de novos clientes (Carteira de Clientes) e leitura do ambiente (Estratégia e Planejamento), fatores classificados na categoria Empresa, mas que estariam bastante ligadas à atuação do Dirigente.

Destaca-se, portanto, a questão do Processo de Sucessão e Perfil do Dirigente, a qual pode impactar negativamente em várias áreas da empresa, especialmente ao gerar conflitos internos.

A natureza da carteira de clientes, mais ou menos diversificada, bem como a existência de inadimplência por parte de clientes, parecem ser relevantes para todas as empresas avaliadas. Merece destaque, inclusive, o fato de a empresa A (muito *longeva*) ter tido sempre como uma de suas metas, não atuar junto ao setor público, com o objetivo de evitar atrasos de pagamentos ou não recebimentos (inadimplência de clientes). Por outro lado, a empresa B, também muito longeva, sempre atuou quase somente junto ao setor público e ainda sofre, atualmente, com as conseqüências da inadimplência de seus principais clientes; entretanto segue prosperando.

Como já dito, todas as quatro empresas analisadas sobreviveram ou sobrevivem por mais de 25 anos. Portanto, parece ser notório que todas elas, em algum momento de sua história, atingiram credibilidade respeitável junto ao setor de construção e ao mercado em geral. Talvez isso explique porque a questão da disponibilidade de crédito parece não ter influenciado o destino de nenhuma das

quatro organizações. Todas as empresas também atravessaram várias crises macroeconômicas ao longo dos anos e, não obstante, apenas as empresas C e D se extinguiram.

Já os casos ou tentativas de sucessão bem ou mal planejados, merecem destaque em todas as empresas analisadas. Parece estar claro que, nas empresas A e B (ativas), os processos de sucessão (ocorridos ou não) demandaram muita atenção e trabalho por parte dos sócios/dirigentes e, ao cabo, não representaram rupturas bruscas ou que tenham levado a conflitos internos ou ao aumento do endividamento. Vale ressaltar, inclusive, que a empresa B jamais conseguiu efetuar sucessão e, portanto, o Fundador/ Dirigente, atualmente, diz preferir encerrar as atividades da empresa, a entregá-la a algum novo Dirigente despreparado.

A empresa C (extinta) passou por ruptura societária (Sucessão) bastante traumática e conflituosa, com conseqüências nefastas, especialmente a descontinuidade de relacionamento interno dos Dirigentes com os empregados, ruptura que também levou ao aumento crescente de seu endividamento oneroso, pelos vários anos subseqüentes. Também as tais rupturas societárias, levaram à descontinuidade de relacionamento dos Dirigentes com os clientes, e perda de vários deles para a concorrência. Além disso, em seus últimos anos de existência, não havia na empresa C ninguém da família do sócio remanescente, que aspirasse à sua continuidade, até mesmo com o objetivo de assumir os propósitos dos antigos fundadores. Isso parece ter sido preponderante para o insucesso da finalização do processo de recuperação judicial, e posterior extinção da empresa C. A empresa D também sofreu impacto negativo das rupturas societárias/ sucessões, em função da atuação deficiente de alguns Dirigentes na prospecção e manutenção da carteira de clientes e fornecedores.

As ocorrências de fatores externos à operação da empresa (Ambiente), tais como as oscilações macroeconômicas (investimentos governamentais), bem como a existência ou não da inadimplência de clientes, parecem ter influenciado os resultados das quatro empresas de maneira relativamente semelhante. Os resultados da pesquisa não nos permitem inferir se os efeitos de um ou outro destes fatores, tiveram impactos diferentes nas empresas analisadas. Entretanto, tais fatores parecem não ter sido preponderantes para o destino de cada uma delas.

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa se propôs, em seu objetivo geral, a analisar e comparar os fatores subjacentes à sobrevivência e à mortalidade de empresas do setor da construção no Brasil, em contexto de crise econômica. Para tanto, foi necessária a busca de literatura específica acerca da atuação de empresas em situação de crise econômica, bem como estudos sobre mortalidade de empresas em geral, e também trabalhos específicos sobre mortalidade de empresas do setor de construção.

Desta forma, a análise realizada permitiu-nos atender aos quatro primeiros objetivos específicos descritos no item *1.2.2.*

Conforme destacado na literatura corrente, Duschesneau e Gartner (1990), April (2005), Ferreira *et al*. (2012), Dun and Badstreet Corporation (1996), Donkor (2011), Albuquerque (2013), Lezana e Tonelli (1998), Krom e Felippe (2005), Lussier (2001), Dutra e Previdelli (2005), a formação e experiência podem auxiliar o Dirigente a reconhecer situações problemáticas com base no que ele vivenciou no passado, o que contribui para a capacidade de sobrevivência das organizações.

April (2005), Ferreira *et al.* (2012), Albuquerque (2013), Donkor (2011), Sales *et al.* (2011), Krom e Felippe (2005), Lussier (2001), Dutra e Previdelli (2005), Duscheneau e Gartner (1990), Dun and Badstreet Corporation (1996) inferem que a atuação do Dirigente estaria intimamente ligada aos seus conhecimentos, habilidades e experiências, e pode exercer influência em muitas das áreas funcionais da empresa.

Contrariamente, Cazzarini *et al.* (2008), afirmaram que os tipos de personalidade, formação e aprendizagem do Dirigente não interferem diretamente no sucesso ou insucesso do negócio.

Não obstante, os dados da presente pesquisa, parecem esclarecer que a natureza dos processos sucessórios mal resolvidos, ocorridos nas empresas C e D (extintas), impactaram, por sua vez, em outros fatores inerentes à Categoria Empresa, quais sejam: Relacionamentos, Capacidade de Gestão, Estratégia e Planejamento, Carteira de Clientes.

Portanto, os dados coletados parecem, com efeito, apontar para o fato de que os processos sucessórios e perfis dos sucessores podem ter sido bastante relevantes para o encerramento das atividades das empresas C e D. Para além da falta de preparação/planejamento das empresas para tais processos sucessórios, o fato de que ambas sofreram, em algum momento de sua história, com o comando de Dirigentes despreparados e inexperientes, parece ter exercido forte impacto em seu destino final. Vale ressaltar, inclusive, a fatalidade ocorrida durante um dos processos sucessórios na empresa D (extinta).

Conforme já dito, Costa (2013) destacou que é bastante positivo um processo sucessório segundo o qual o novo dirigente entra gradativamente na empresa, podendo se familiarizar com seus valores, cultura e também para ir adquirindo capacidades específicas para a atuação no ramo do negócio. A existência de cuidado com esta questão ficou bastante clara durante as entrevistas realizadas com as empresas A e B, e ambas permanecem ativas e *longevas*.

A despeito das afirmações de Watson e Everett (1998), Sales *et al*. (2011), Lezana e Tonelli (1998), Dun and Badstreet Corporation (1996), Donkor (2011), os quais afirmam que condições macroeconômicas adversas (crises) podem levar ao encerramento das empresas, as pesquisadas A e B sobreviveram e continuam a prosperar, mesmo tendo enfrentado inúmeras crises, inclusive a atual crise brasileira. Já as pesquisadas C e D (extintas) coexistiram durante praticamente o mesmo período de tempo, e fracassaram. A Dependência de Investimentos do Governo (Condições Macroeconômicas) parece não ter impactado diretamente o destino das empresas, uma vez que a empresa A, longeva e ativa, sempre trabalhou junto ao setor privado, com vistas a mitigar possíveis inadimplências de clientes. Já a empresa B, também longeva e ativa, somente trabalhou junto ao setor público e também segue em atividade.

Strotmann (2007) e Kale e Arditi (1999) destacaram que o risco de insucesso aumenta no início do negócio, atinge o auge aos dois anos de vida e diminui de forma lenta posteriormente. As características das quatro empresas de construção pesquisadas parecem não corroborar com tal afirmação, uma vez que as duas empresas extintas (C e D) chegaram a sobrevier por mais de 25 anos e, ainda assim, encerraram suas atividades.

Em relação ao enfrentamento da crise brasileira atual, vale salientar que esta parece não ter contribuído diretamente para o insucesso das empresas C e D. Os dados coletados pela pesquisa parecem esclarecer que a situação de ambas já caminhava mal, uma vez que vinham sobrevivendo por mais de 20 anos, com seqüelas deixadas por rupturas societárias traumáticas e conflituosas, processos sucessórios mal planejados e conseqüente aumento do nível de endividamento oneroso. Por fim, e ao cabo das operações de ambas as empresas (C e D), a redução das demandas do mercado, esta sim resultado das condições da crise macroeconômica que se instalou recentemente no Brasil, parece ter contribuído parcialmente para seu destino de encerramento.

Em atendimento ao quinto objetivo específico, qual seja: e) Analisar os resultados obtidos, comparando as empresas que fracassaram com as que sobreviveram, visando a identificar eventuais diferenças entre elas, nota-se também o seguinte: nas duas empresas que seguem ativas, sempre houve forte comprometimento dos sócios/dirigentes com as pessoas envolvidas na operação. Os entrevistados das empresas A e B fazem questão de salientar que mantêm funcionários-chave, lotados em seus quadros há mais de 30 ou 40 anos. Ambos destacaram também a preocupação com a não geração de passivos tributários, trabalhistas e ambientais ao longo dos anos, além da intensa preocupação com os processos sucessórios/perfil do sucessor ocorridos (empresa A) ou não efetivados (empresa B).

Ressalta-se, ainda, que o fator Estratégia e Planejamento, embora classificado no modelo teórico proposto como pertinente à categoria Empresa, parece ter-se destacado como intimamente ligado às habilidades e conhecimentos característicos do Dirigente. Bizzotto *et al.* (2011), Watson e Everett (1998), Grapeggia *et al.* (2010), April (2005), Dun and Badstreet Corportaion (1996) elucidaram em seus trabalhos que a existência de planejamento formal e a capacidade de visão do mercado e dos concorrentes auxilia a previsibilidade e possibilita rápidas readequações de diretrizes, especialmente em momentos de crise macroeconômica. Parece estar claro que tais características ou capacidades de visão foram diretamente influenciadas pela atuação dos Dirigentes das quatro empresas analisadas.

Os resultados da pesquisa parecem, portanto, conduzir ao destaque para a figura do Dirigente, incluindo sua formação acadêmica (conhecimento), habilidades, experiências e relacionamentos como o que parece ser o fator mais relevante para o destino de sucesso ou fracasso das organizações do setor de construção no Brasil.

Voltando-se ao modelo teórico proposto inicialmente (no item 2.3), a análise dos dados e resultados da pesquisa parecem elucidar um modelo teórico um pouco mais dinâmico, através do qual a figura do Dirigente aparece com maior destaque, especialmente quando ocorrem processos sucessórios nas empresas. As ações do Dirigente podem promover resultados positivos ou negativos em todas as áreas da empresa, confirmando a literatura já citada. Duschesneau e Gartner (1990), April (2005), Ferreira *et al*. (2012), Sales *et al.* (2012), Donkor (2011), Albuquerque (2013), Lezana e Tonelli (1998), Dun and Badstreet Corporation (1996).

6.1 Limitações da pesquisa

A pesquisa limitou-se ao estudo de apenas quatro empresas, sendo todas do segmento empreiteiras. A análise intercasos limitou-se a apenas duas empresas extintas (C e D) e duas empresas ativas (A e B), o que parece não permitir generalizações ou extrapolação das conclusões para outros contextos e empresas.

Para o melhor entendimento dos principais fatores que levam ao fracasso as empresas do setor da construção, sugere-se o avanço do estudo a uma população maior de empresas, incluindo as que atuam (ou atuaram) em outros segmentos, tal como o segmento imobiliário, e/ou com a aplicação de pesquisa e análise de dados de natureza quantitativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, A**.** F. (2013) – *Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional* – Tese de Doutorado USP - São Carlos

Albuquerque, A. F. e Escrivão Filho, E. (2012) – *Fatores de mortalidade de Pequenas Empresas* – artigo exibido durante o IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - Florianópolis/SC

April, W. I.(2005) – *Critical Factors that influences success and failure of SME's in Namibia in the Komas region* – Dissertação de Mestrado – University Stellenbocsh - Namíbia

Audretsch, D. B. (1995) - *Innovation and Industry Evolution* - Massachusetts: MIT-Press

Bedê, M. A; Mizumoto F. M; Lazzarini, S. G.; Artes, R. (2010) – *A sobrevivência de empresas nascentes no Estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais* – Revista Adm. SP – v. 45

Bardin, L. (1977) – *Análise de Conteúdo* – Lisboa 70ª. Edição

Barrow, C. (1993) - *The essence of small business* - Hertfordshire: Prentice Hall

Bates, T (2005) – *Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures* – Journal of Business Venturing, v.20

Bizotto, B. L. S; Costa, C. A.; Lazarotto E.; Reche E.; Camargo, M. E.(2011) – *Estudo de caso dos impactos da crise global nos critérios competitivos estratégicos das empresas* – Universidade Federal Tecnológica do Paraná – Revista Industrial

Bonacim*, C. A. G.; Cunha J. A C; Correa H. L..* (2009) - *Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: Causas e aprendizagem* - Gestão e Regionalidade - Vol. 25 - Nº 74 - mai-ago

Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos, Y. (2014) – *SME´s Survival in time of Crisis: Strategies, Tactis and Commercial Success Stories* – Procedia Science Direct – Editora Elsevier

Calado S. e Patrus R. (2011) – *Quem ensina um professor a ser orientador? Proposta de modelo de orientação de monografias, dissertações e teses* – Administração Ensino e Pesquisa - Rio de Janeiro v 12, n. 4 pp.697-721 – out/nov/dez

Carter R. e Auken H. V. (2006) - *Small firm bankruptcy* – Journal of Small Business Management – v. 44

Caregnato, R. A.; Mutti, R. (2006) - *Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Revista Texto e Contexto Enfermagem* – V 15, n14, p 679-684, out/dez

Cazarini, E. W.; Santos, E. M.; Neto, J. D. O. ; Oliveira, S. R. M. (2008). *Fatores de sucesso e insucesso do pequeno empreendedor: um olhar sobre seus tipos de personalidade e estilos de aprendizagem*. São Paulo: EGEPE.

Coleman, J.S. (1988) – *Social capital in the creation of human capital* – American Journal of Sociology

Collis, D. J. (1994) - *Research note: how valuable are organizational capabilities?* - Strategic Management Journal, pp. 143-152

Conti C. R.; Goldmszmidt R.; Carvalho F. V. (2015)- *Estratégias para desempenho superior em recessões: pro ou contra-cíclicas?*- RAE (Revista de Administração e Economia) São Paulo IV. S5 1, n. 31 maio-jun

Costa, L. S. P. (2013) – *De pai para filho: a Natureza do processo de Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares* – Dissertação de Mestrado, PUC Minas, Programa de Pós Graduação em Administração

Demil, B., Lecocq, X. (2010) - *Business model evolution: insearch of dynamics consistency*. Long Range Planning, 43, pp. 227-246.

Dinheirama Educacional S/A – disponível em www.dinheirama.com

Donkor, S. (2011) - *Fatores determinantes da falência dos negócios: a perspectiva das empreiteiras na indústria da construção de Gana*. – Dissertação de Mestrado – Universidade de Ciência e Tecnologia Kwame – Gana – África

Dun and Bradstreet Corporation (1986) - *Dun's Census of American Business Annual Report*, New York: Dun & Bradstreet Corporation

Duschesneau D.; Gartner W. B (1990) – *A profile of new venture success and failure in an emerging industry* – Journal of Business Venturing – v. 5

Dutra, I. S.; Previdelli, J. J. (2005) - *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses.* Revista Capital Científico 3 (1), pp. 29-50

Eisenhardt; Graebner (2007) – *Theory Building from cases: opportunities and challenges* **-** Academy of Management Journal-Vol. 50, No. 1, pp. 25–32

Enshassi, A.; Al-Hallaq, K; Mohamed, S. (2006) – *Causes of contractor´s Business Failure in developing Countries: The case of Palestine* – Journal of Construction Developing Countries, Vol. 11, pp. 1-14

Family Firm Institute. (2012) - *Global Data Points*. Recuperado de: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>. Acesso em 20 set. 2017

Ferreira, L. F. F.; Santos, S. A.; Oliva, F. L.; Grisi, C. C. H.; Lima, A. C.(2012) *Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo* - Revista Gestão da Produção, v.19(4)

Flick, U. (2009) – *Introdução à pesquisa qualitativa* – 3a. edição – Artmed – Porto Alegre/RS

Fotopoulos, G; Louri, H (2000) – *Locations and Survival* – Small Business Economics , v 14

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., e Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* - 4. ed. São Paulo: Editora Negócio

Graneheim, U. H.; Lundman, B. (2004) – *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today* – c 24, pp. 105-112

Gibs, G (2009) – *Análise de dados qualitativos* – Porto Alegre – Artmed

Kale, S.; Arditi, D. (1999) - *Age-dependent business failures in the US construction industry* - Construction Management and Economics - 17(4), pp. 93-503

Krom, V.; Felippe, M. C. (2005) - *Fatores da mortalidade de pequenas e médias empresas.* Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 1, (1), pp. 3-19

Lezana, A. G. R. & Tonelli, A. (1998)- *O comportamento do empreendedor*. In: DE MORI, F.(Org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis/SC - Escola de Novos Empreendedores

Lin, N**.** (2011) – *Building a theory of social capital* – Social capital: theory and research

Lodi, J. B. - *A empresa familiar* – 5ª. ed. São Paulo - Editora Pioneira, 1998

Lussier, R. N. (1996) – *Reasons why small business fail and how to avoid failure* – Journal of Small Business Management, v. 39

Moreira, H. & Caleffe L. G. (2006) - Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador- RJ, DP & A

Meirelles, D. S. & Camargo, A. A. B. (2003) - *Capacidades Dinâmicas – O Que são e como identificá-las?* **–** RAC Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, Brasil

Neves, J. A. B.; Silva G. M.; Santos L. M. (2011) – *Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais* – Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 5, pp. 107-124

Ortigara, A. A. (2006) - *Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina* **-** Tese Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal Santa Catarina

Pricewaterhouse Coopers – PwC. (2010) - *As empresas familiares no Brasil: Pesquisa* - Recuperado de: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/empresasfamiliares-2010A.pdf. Acesso em: 25 set 2017.

Sales, R. L; Barros. A. A; Pereira, C. M. M. A (2011) - *Fatores condicionantes da mortalidade dos Pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro***-** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, pp.68-84

Sampaio, J. R (2001) – *A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal* - Revista de Administração – v 36, n2, pp. 16-24 – abril/junho

Santos, S. A.; Pereira, H. J. (1995) - *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.* Brasília; SEBRAE/DF

SEBRAE MG - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004) – *Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de empresas no Brasil* – Relatório de Pesquisa SEBRAE/MG – Novembro 2004

SEBRAE DF- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011) – *Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil* – Coleção de Estudos e Pesquisas do SEBRAE/DF – Outubro 2011

SEBRAE DF - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2005). *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. Recuperado de: <http://www.sebraesc. com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 08 set. 2017

Schleifer, T. C. (1989) - *Why some contractors succeed and some do not, concrete construction* - New York: John Wiley & Sons

Silva, E. L.; Menezes E.M (2000) – *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação* – Florianópolis, Laboratório de Ensino à distância da UFSC

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001) - *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model* - Entrepreneurship Theory & Practice, 25(3), pp.17–35.

Stake, R. E. (2009) – *A Arte da investigação em estudos de casos* – 2ª. Edição Lisboa – Fundação Kalouste Gulbenkian

https://www.statista.com/statistics/ - informações sobre o setor da construção nos EUA – recuperado em 21 de março 2017

Strotmann, H. (2007) – *Entrepeneurial Survival* – Small business Economics, v.28

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) - *Dynamic Capabilities and Strategic Management* -Strategic Management Journal, pp. 509-533

Telles, Pedro C. S.(1994)- *História da Engenharia no Brasil* - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Trevisan, R. (2015)– *Estudo de viabilidade econômica de empreendimentos imobiliários* – Editora Ricardo Trevisan, São Paulo

Triviños, A. N. S (1992) – *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* – Atlas - São Paulo

Vale G. M. V.; Guimarães L. O. (2010) - *Redes Sociais na Criação e Mortalidade de Empresas* **–** RAE (Revista de Administração e Economia) - São Paulo, jul/set

Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2007) - *Dynamic capabilities: A review and research*. International Journal of Management Reviews, Oxford, v. 9, pp. 31-51

Watson, J; Everett, J. E. (1998) – *Small Business Failure and External Risks Factors* – Small Business Economics, v.11 – pp.371-390

Apêndice A – Formulário de Entrevista Empresa Ativa

(Continua...)

Sobrevivência e Mortalidade de empresas do setor da construção em contexto de crise: estudo de casos na região metropolitana de BH

Empresa A - Ativa

Dados Gerais

1 Nome da empresa e ramo de atuação

2 Ano de fundação

3 Composição societária da empresa _____ na origem _____ atualmente

4 Numero de empregados _____ na origem _____ atualmente

5 Faturamento anual últimos 3 anos _____ 2014 _____2015 _____2016 _____ Faturamento Máximo

6 Abrangência da empresa _____MG _____ Outros Estados (Quais) _____ Outros países (Quais)

7 Em sua avaliação quais os pontos fortes da empresa estão ajudando a enfrentar e a sobreviver à crise ?

8 Alguma variável referente ao Ambiente foi favorável à sobrevivência de sua empresa ? (Governo, acesso a Crédito, Pressões Politicas)

9 Em sua opinião, o que diferencia sua empresa daquelas que encerraram as atividades ?

10 O perfil dos Dirigentes / Sócios / Diretores pode ajudar a explicar a sobrevivência ?

11 Alguma característica/peculiaridade referente à estrutura da Empresa tem ajudado a enfrentar a crise ?

12 Em sua opinião, o que diferencia sua empresa daquelas que encerraram as atividades ?

13 Em sua avaliação, o que uma empresa deve fazer para procurar sobreviver em um período prolongado de crise? Sua empresa fez isso ?

Dados do Entrevistado

14 Idade

15 Posição atual na empresa

16 Tempo de atuação na empresa atual

17 Experiência fora de BH _____ Outra cidades (Quais) _____ Outros Estados (Quais) _____ Outros países (Quais)

18 Formação acadêmica detalhada

19 Histórico da empresa

Sobre o Dirigente

Experiência

20 Tempo de experiência como gestor fora da empresa

21 Tem facilidade para delegar funções para outros funcionários ?

22 Como foi sua experiência fora da empresa ? Na área de finanças ? Marketing ? Comercial ? Orçamento ?

23 Nivel de conhecimento em finanças

Sistema de sucessão

24 Já houve mudança repentina na direção da empresa ? E problemas de sucessão ?

Relacionamentos

25 Sua rede de contatos tem lhe ajudado, algum em particular lhe foi muito útil ?

26 Possui relacionamento com: sindicatos do setor / concorrentes / fornecedores / clientes / sistema financeiro

(Conclusão)

	Sobre a Empresa
	Visão e capacidade estratégica
27	Possui planejamento estratégico formal ou informal? Se sim, é (ou foi) dinâmico frente à crise ?
28	Quando a crise chegou, sua empresa chegou a adotar estratégia anti-cíclica ? Se sim, quais ? Em que contexto ? Elas funcionaram ?
29	Qual o percentual entre funcionários /serviços tereceirizados x mão de obra formal ?
30	Existe alto valor em capital imobilizado (terrenos, equipamentos) depois da crise ? E antes ?
31	Sua empresa conseguiu antever /monitorar a aproximação da crise ou ela pegou a empresa desprevinida ?
32	Qual a sua visão quanto aos efeitos da crise atual com as crises que a empresa já enfrentou no passado ?
33	Após a instalação da crise (2014), sua empresa mudou o o relacionamento com: Cliente / fornecedor / governo/ políticos / bancos ? Em que condições ? Com quais resultados ?
	Capacidade de Gestão
34	Houve aumento do número de contratos/obras com ou sem planejamento ?
35	Como é elaborada a precificação e orçamentação das obras/projetos ? Erros são frequentes ?
36	Existe sistema de contabilidade e fluxo de caixa por projetos/obras ? É eficiente ?
37	Que tipo de ferramentas são aplicadas para gestão operacional de obras / projetos ? É eficiente ?
38	Existe com relacionamento com fornecedores de insumos básicos /padronização de compras ?
	Natureza da carteira de clientes
39	A empresa possui base (número) de clientes (segmentos variados) consistente ? Existem ferramentas de prospecção constante de novos clientes ?
40	Já houve mudança de atuação do setor privado para setor público e vice versa ? Se sim, trouxe prejuizos à empresa ?
41	A assinatura de contratos com clientes/licitantes inadequados já ocorreu ? Se sim, trouxe prejuizos à empresa?
42	Marca / Nome / Conceito da empresa no mercado
43	Durante a vida da empresa já houve troca do nome ou marca? Por que ? Como você considera o conceito atual da empresa no mercado (confiabilidade) ? Alto / Medio / Baixo
	Sobre o Ambiente
	Acesso a crédito
44	Como é o acesso a crédito junto a bancos do setor público (BDMG/ BNDES) e bancos privados?
	Inadimplência de clientes
45	Houve ou tem havido atrasos de recebimentos de obras /contratos públicos ? Em que medida isso afeta a empresa ?
46	E em relação a clientes particulares durante a crise, tem havido inadimplência ? E fora da crise também existe inadimplência ? Como a empresa administra este problema ?
	Pressões institucionais / políticas
47	As demandas financeiras para políticos já surgiram ou surgem com frequencia? O não pagamento já prejudicou a empresa ?
	Dependência do governo
48	Suspensão de projetos do governo. Ex.: MCMV já prejudicou a empresa ?

Apêndice B – Formulário de entrevista Empresa Extinta

(Continua...)

Sobrevivência e Mortalidade de empresas do setor da construção em contexto de crise: estudo de casos na região metropolitana de BH

Empresa C - Extinta

Dados Gerais

1 Nome da empresa e ramo de atuação

2 Ano de fundação

3 Composição societária da empresa _____ na origem _____ ao encerramento

4 Numero de empregados _____ na origem _____ atualmente

5 Faturamento anual últimos 3 anos _____ 2014 _____2015 _____2016 _____ Faturamento Máximo

6 Abrangência da empresa _____MG _____ Outros Estados (Quais) _____ Outros países (Quais)

7 Em sua avaliação quais os principais efeitos ocasionados pela crise que causaram maiores danos à sobrevivência da empresa ?

8 Alguma variável referente ao Ambiente foi desfavorável à sobrevivência de sua empresa? (Governo, Acesso a Crédito, Pressões Politicas)

9 Em sua opinião, qual foi o ponto mais vulnerável que contribuiu para o encerramento das atividades?

10 O perfil dos Dirigentes / Sócios / Diretores pode ajudar a explicar o encerramento?

11 Com base em sua experiência, que sugestão o senhor daria a uma empresa para conseguir sobreviver à crise?

12 Em sua opinião, o que diferencia sua empresa daquelas que sobreviveram ?

13 Em sua avaliação, o que uma empresa deve fazer para procurar sobreviver em um período prolongado de crise? Sua empresa fez isso ?

Dados do Entrevistado

14 Idade

15 Posição atual/final na empresa

16 Tempo de atuação na empresa extinta

17 Experiência fora de BH _____ Outra cidades (Quais) _____ Outros Estados (Quais) _____ Outros países (Quais)

18 Formação acadêmica detalhada

19 Histórico da empresa extinta

Sobre o Dirigente

Experiência

20 Tempo de experiência como gestor fora da empresa

21 Tem facilidade para delegar funções para outros funcionários?

22 Como foi sua experiência fora da empresa? Na área de finanças? Marketing? Comercial? Orçamento?

23 Nivel de conhecimento em finanças

Sistema de sucessão

24 Já houve mudança repentina na direção da empresa ? E problemas de sucessão ?

Relacionamentos

25 Sua rede de contatos tem lhe ajudado, algum em particular lhe foi muito útil ?

26 Possui relacionamento com: sindicatos do setor / concorrentes / fornecedores / clientes / sistema financeiro

(Conclusão)

	Sobre a Empresa
	Visão e capacidade estratégica
27	Possui planejamento estratégico formal ou informal? Se sim, é (ou foi) dinâmico frente à crise ?
28	Quando a crise chegou, sua empresa chegou a adotar estratégia anti-cíclica ? Se sim, quais ? Em que contexto ? Elas funcionaram ?
29	Qual o percentual entre funcionários /serviços tereceirizados x mão de obra formal ?
30	Existe alto valor em capital imobilizado (terrenos, equipamentos) depois da crise ? E antes ?
31	Sua empresa conseguiu antever /monitorar a aproximação da crise ou ela pegou a empresa desprevinida ?
32	Qua a sua visão quanto aos efeitos da crise atual com as crises que a empresa já enfrentou no passado ?
33	Após a instalação da crise (2014), sua empresa mudou o o relacionamento com: Cliente / fornecedor / governo/ políticos / bancos ? Em que condições ? Com quais resultados ?
	Capacidade de Gestão
34	Houve aumento do número de contratos/obras com ou sem planejamento ?
35	Como é elaborada a precificação e orçamentação das obras/projetos ? Erros são frequentes ?
45	Existe sistema de contabilidade e fluxo de caixa por projetos/obras ? É eficiente ?
36	Que tipo de ferramentas são aplicadas para gestão operacional de obras / projetos ? É eficiente ?
37	Existe com relacionamento com fornecedores de insumos básicos /padronização de compras ?
	Natureza da carteira de clientes
38	A empresa possui base de clientes (segmentos variados)consistente ? Existem ferramentas de prospecção constante de novos clientes ?
39	Já houve mudança de atuação do setor privado para setor público e vice versa ? Se sim, trouxe prejuizos à empresa ?
40	A assinatura de contratos com clientes/licitantes inadequados já ocorreu ? Se sim, trouxe prejuizos à empresa?
41	Marca / Nome / Conceito da empresa no mercado
42	Durante a vida da empresa já houve troca do nome ou marca? Por que ? Como você considera o conceito atual da empresa no mercado (confiabilidade) ? Alto / Medio / Baixo
	Sobre o Ambiente
	Acesso a crédito
43	Como foi o acesso a crédito junto a bancos do setor público (BDMG/ BNDES) e bancos privados?
	Inadimplência de clientes
44	Houve ou tem havido atrasos de recebimentos de obras /contratos públicos ? Em que medida isso afeta a empresa ?
45	E em relação a clientes particulares durante a crise, tem havido inadimplência ? E fora da crise também existe inadimplência ? Como a empresa administra este problema ?
	Pressões institucionais / políticas
46	As demandas financeiras para políticos já surgiram ou surgem com frequencia? O não pagamento já prejudicou a empresa ?
	Dependência do governo
47	Suspensão de projetos do governo. Ex.: MCMV já prejudicou a empresa ?