



# MORTALIDADE E SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA CONFECÇÃO BARY'S

---

Isaac Wagner Oliveira do Nascimento  
*Universidade Federal da Paraíba*

Ivan Targino Moreira  
*Universidade Federal da Paraíba*

## Resumo

A importância do tema “micro e pequenas empresas” revela-se sob vários aspectos. O principal deles parece ser a grande relação existente entre tais empresas e a oferta de empregos na economia de um país. As dimensões pelas quais o tema tem sido abordado vêm se revelando as mais variadas, abrangendo desde o grande índice de mortalidade das pequenas empresas, a grande velocidade desta mortalidade, a burocracia envolvida na sua legalização, a participação no comércio exterior, entre outros. A respeito deste tema, a abordagem escolhida aqui neste trabalho é a abordagem expressa no problema de pesquisa do qual se partiu: quais os fatores que fizeram com que a Bary's Confecções conseguisse transpor as adversidades iniciais e estar conseguindo se manter no mercado por mais de 10 anos? A justificativa para essa escolha é dada pela suspeita de que tal vitaliciedade pode estar relacionada com a peculiar característica, dentro da indústria de confecções, de produção de um produto relativamente padronizado - distanciando-se um pouco do foco que normalmente é dado às confecções de “modinhas”, especialmente por estar localizada a Confecção Bary's, na cidade de Campina Grande, já que o APL aí localizado é fundamentalmente formado por confecções destas “modinhas”.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade. Confecção Bary's.

## Abstract

The importance of “small size firms” theme is revealed through many aspects. The principal aspect seems to be the strong relation between that firms and the employment supply. The dimensions by the theme has been broached are abundant, embracing since great small firms mortality rate, its high fastness, bureaucracy involved on its formalization, its share on foreign trade, etc. Regarding to this theme, the chose approach is the one stated on the

investigation problem of which this research has started: which are the factors that made Bary's Company transpose initial adversities and succeed on its maintenance for more than 10 years in the market? The justification for this choice is presented by the supposition that Bary's Company vitality can be related to a peculiar characteristic, within the retail industry, of production of a standardized product – distancing a little of the focus that is normally given to the production of fashion garments, specially for the Bary's Company be located in Campina Grande, where exists a local production arrangement basically constituted by companies that produce that fashion garments.

**Keywords:** Micro and small firms. Mortality. Bary's Company.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho busca alcançar dois objetivos principais. O primeiro é o levantamento, a partir da análise da realidade concreta de uma microempresa específica, dos fatores determinantes para a sua sobrevivência no mercado ao longo de doze anos. O segundo objetivo é investigar a validade, entre tais fatores determinantes para o sucesso e as abordagens teóricas mais difundidas. Ambos os objetivos têm em vista a peculiaridade da elevada mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE's). Sendo assim, foi escolhida uma microempresa (Confecção Bary's) que atua no ramo de confecções há doze anos, pertencendo ao arranjo produtivo local (APL) da cidade de Campina Grande e que trabalha com um produto relativamente padronizado, quando comparado com a média das empresas que atuam no ramo de confecções (que normalmente trabalham com "modinhas"). A intenção é investigar os fatores determinantes de seu sucesso e avaliar se tais fatores estão de acordo com a relação, acima exposta, entre a atuação da administração das empresas e a estrutura do mercado onde operam.

A Confecção Bary's, microempresa objeto de estudo neste artigo, está localizada no município de Campina Grande, no estado da Paraíba. Ela está inserida no arranjo produtivo local (APL) de confecções existente naquela cidade<sup>1</sup>. Mas se diferencia da grande maioria das demais empresas integrantes deste APL por produzir um único e padronizado artigo, cuecas, o que aparentemente parece ser um dado significativo na análise das razões que contribuíram para que a confecção em estudo esteja no mercado desde 1994.

---

<sup>1</sup> Segundo o SEBRAE, arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (vide o site do SEBRAE, no link **microempresa**).

Mesmo com alguma convergência na literatura sobre os determinantes da alta mortalidade ou do sucesso das pequenas empresas (tais como dificuldades associadas ao crédito, à alta carga tributária, a inexperiência no ramo, etc.), a grande diversidade destas empresas exige que seja analisado caso a caso a fim de que sejam determinadas as verdadeiras causas que acabam por gerar o fechamento ou a sobrevivência de cada empresa, especificamente.

O método principal a ser utilizado é o indutivo, no qual se buscará, a partir do confronto entre o marco conceitual pesquisado e as informações levantadas na empresa, a compreensão dos fatores principais determinantes do sucesso de uma pequena empresa do ramo de confecções, sob a especificidade, menos freqüente dentro de tal ramo da indústria têxtil, de produzir um produto padronizado em um mercado competitivo.

A etapa inicial foi caracterizada como uma pesquisa bibliográfica, de forma a embasar, no material pertinente ao tema, a visão conceitual a ser dada no presente trabalho. O principal recurso utilizado para tal fim foi a internet, sendo complementada por alguns livros coletados na biblioteca e também por material fornecido pelo Banco do Nordeste do Brasil.

Posteriormente, foram feitos levantamentos de dados da empresa junto a sua direção com o intuito de gerar as informações adequadas, tendo em vista atingir os objetivos propostos neste trabalho. A entrevista inicialmente foi idealizada de forma estruturada. De acordo com Gil (1995), a entrevista estruturada ocorre quando é desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas. Esta técnica consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme roteiro preestabelecido, onde esse roteiro pode constituir-se de um formulário/questionário que será aplicado aos informantes/sujeitos da pesquisa, a fim de se obter as informações necessárias. As perguntas constantes eram tanto fechadas quanto abertas e foram formuladas, principalmente, a partir de trabalhos similares de outros autores os quais foram levantados na fase anterior, da pesquisa bibliográfica.

Os fatores a serem observados foram classificados em três grupos: os fatores externos, fatores internos e fatores ligados ao perfil do empresário. Os fatores externos, por sua vez, estão subdivididos em: demanda de mercado, oferta de mercado, fatores de produção e características regionais. Os fatores internos, em gestão da produção, finanças e gestão de vendas e distribuição. Por fim, os fatores ligados ao perfil do empresário englobam: características gerais do empresário, necessidades, conhecimento e as habilidades.

O espaço intertemporal dos dados fornecidos varia de acordo com o tipo de dado pedido, mas a amplitude máxima deste vai até 1997, data limite para a qual foram encontrados dados sobre a produção.

Um convite para uma visita ao chão de fábrica foi feito, momento a partir do qual se abandonou o caráter estruturado da entrevista. Nesta visita foi possível conhecer todas as etapas do processo produtivo da Confecção Bary's. A partir de tal fato, soma-se ao estudo de caso a utilização da observação como forma de

melhor embasar o método indutivo a ser utilizado, método característico de tais estudos.

Após levantados todos os dados e informações necessários junto à empresa, a etapa seguinte caracterizou-se como uma pesquisa descritiva na qual se buscou confrontá-los com os principais fatores ressaltados pelos teóricos como relevantes para o sucesso das pequenas empresas. A análise destes dados foi principalmente de natureza qualitativa.

O trabalho está estruturado em quatro seções, sendo iniciado por esta introdução na qual se buscou inserir o problema de pesquisa no ambiente teórico da literatura existente sobre o tema das micro e pequenas empresas e a metodologia de pesquisa adotada.

A segunda seção traz o marco teórico no qual o estudo baseou-se, focando no levantamento feito pela literatura das causas para o fracasso ou não das pequenas empresas. Além disso, apresentar-se-á a abordagem teórica que busca relacionar a sobrevivência das MPE's com os fatores que exercem influência sobre a dinâmica das empresas, em especial as pequenas. São eles: os fatores externos à empresa, os fatores internos à empresa e os fatores ligados ao perfil do empreendedor. A seção encerra-se com algumas considerações teóricas a respeito das características dos mercados de concorrência monopolística.

A seção seguinte é reservada para as discussões sobre o estudo de caso da Confecção Bary's. Para fundamentá-las, procurou-se inicialmente estabelecer uma rápida descrição das principais características da indústria de confecções. Segue-se com uma caracterização da empresa e sua evolução desde 1994. O terceiro ponto apresenta uma caracterização técnica do processo produtivo da produção de cuecas e dos fatores de produção exigidos pelo mesmo. Por fim, tem-se a análise dos dados e informações da empresa obtidas junto à direção e sua discussão a partir do confronto com a abordagem anteriormente citada sobre os fatores internos e externos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma pequena empresa.

Por fim, a última seção finaliza o trabalho trazendo as conclusões acerca destes fatores decisivos para a sobrevivência da Confecção Bary's no mercado ao longo destes doze anos.

## **AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A importância do tema "micro e pequenas empresas" revela-se sob vários aspectos. O principal deles parece ser a grande relação existente entre tais empresas e a oferta de empregos na economia de um país. Esse conjunto de empresas é muito representativo dentro da economia brasileira, totalizando, de acordo com o Sebrae (2001), um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 48% do total da produção

nacional, 42% dos salários, 59% dos postos de trabalho e cerca de 20% do Produto Interno Bruto do Brasil.

Tagliassuchi (1987) defende que, ao lado dos efeitos sociais em relação ao desemprego e concentração de renda, por exemplo, passem a ser arroladas as vantagens econômicas das MPE's em termos de descentralização industrial, complementaridade à produção dos grandes estabelecimentos e interiorização do desenvolvimento.

Souza (1995) ressalta a importância das pequenas empresas por vários motivos. Primeiramente o de funcionarem como amortecedores dos efeitos das flutuações na atividade econômica - mantendo esses efeitos, em certas regiões específicas, sob patamares aceitáveis. Também são importantes por apresentarem potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo. E, por fim, ainda contribuem para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas. Nesta mesma direção:

A pequena empresa é, também, indispensável para o crescimento e equilíbrio econômico das grandes indústrias. Sem a pequena empresa, funcionando como malhas distribuidoras, muitas grandes indústrias teriam que criar departamentos de vendas ou escritórios de representações, em todo o país, sob os riscos do mercado. (PELISSARI, 2002, p. 34)

O tema micro e pequenas empresas se insere até mesmo no debate acerca do novo modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil a partir de 1994, no qual o Estado vem limitando o seu grau de intervenção na economia. A maioria dos países desenvolvidos já deu a merecida atenção às micro e pequenas empresas. De acordo com Lethbridge (1997) uma das formas de compreender o porquê de algumas nações hoje serem desenvolvidas, com economia sólida e distribuição de renda mais equilibrada, está, essencialmente, nas políticas de apoio às micro e pequenas empresas adotadas há mais de trinta anos.

Um exemplo clássico é o Japão, segunda potência econômica mundial, que hoje lidera a corrida tecnológica industrial. Nesse país, já em 1947, foram criadas uma série de medidas de apoio, entre as quais se destacam as financeiras e de crédito para financiamento de projetos de longo prazo. Já, nos chamados Tigres Asiáticos, destaca-se a Coreia, que iniciou seu programa de incentivo ao setor ainda em 1962.

A Itália iniciou sua política de apoio às micro e pequenas empresas já na década de 1950 e, hoje, verifica-se que cerca de 70% do PIB vem das pequenas empresas, as quais ainda realizam em torno de 18% das exportações e representam cerca de 25% do total de empresas na Europa.

Também a Alemanha, terceira força econômica mundial, tem nos empreendimentos de pequeno porte parte de seu sucesso. Apesar de o apoio alemão ao setor ser mais recente, intensificado na década de 1970, existe hoje um elevado número de programas disponíveis para os pequenos empresários. O que torna o projeto alemão diferenciado é o fato de o país ter um plano de pesquisa e tecnologia específico para esse segmento, destinando de 25% a 30% dos gastos federais às pequenas e médias empresas.

A principal justificativa para essa significativa contribuição das micro e pequenas empresas para a criação de novos empregos é a sua flexibilidade. Com uma estrutura mais leve, tais empresas podem responder com mais agilidade às demandas dos clientes, uma vez que têm poucos níveis de comando. Ou, nas palavras de Pelissari:

Na realidade, fazendo uso de um grande trunfo da pequena empresa, que é a sua flexibilidade mercadológica, ou variação dos lucros, o empresário pode enfrentar uma grande empresa que, presa às condições fixas de resultados, não pode reduzir com muita frequência seus lucros. (PELISSARI, 2002, p. 35)

O mesmo autor completa que esse tipo de empresa apresenta muitas vantagens competitivas com relação às grandes empresas concorrentes, pois, além do fato de estarem em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.), podem manter relacionamento em nível individual com esses elementos, o que é praticamente difícil de suceder com as grandes companhias.

Mas, como observa La Rovere (2001), tanto as pequenas como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar inovações, devido à sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento, as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

Caso seja considerado o potencial de crescimento do comércio exterior brasileiro, e principalmente da participação das pequenas empresas neste, a relevância que se deseja dar ao tema se manifesta de forma ainda mais forte. Isso porque o SEBRAE (1999) aponta o segmento das micro e pequenas empresas como responsáveis por menos de 2% do total do comércio externo. O mesmo estudo cita ainda que, segundo a Organização Mundial do Comércio, nos países da Ásia, nos Estados Unidos e na União Européia as exportações das micro e pequenas empresas geralmente ultrapassam 50% do total.

### **Causas para o sucesso ou fracasso das MPE's**

Muitas são as causas para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas apresentadas na teoria sobre o tema. Em muitos casos, são apontados como causas da mortalidade das pequenas empresas problemas/dificuldades relacionados a práticas de marketing/vendas e os aspectos de mercado. São exemplos: o desconhecimento das normas básicas de marketing, a falta de orientação para o mercado, o mercado competitivo, a ausência de níveis competitivos de qualidade, a falta de acesso à informação, as novas leis, os choques econômicos e as crises de mercado.

Chér (1991) atribui a mortalidade das pequenas empresas a algumas causas principais: inexperiência no ramo de negócios; efeito-sanduíche (as empresas compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes e, dessa forma, os preços acabam sendo impostos tanto por parte do fornecedor, com a matéria-prima, quanto pelos compradores, com o produto final; nessa situação, a empresa acaba sendo “devorada”); legislação tributária; baixo volume de crédito e financiamento; mão-de-obra desqualificada; atendimento excessivo de objetivos pessoais; obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade empresarial; falta de comunicação entre sócios, funcionários, fornecedores, clientes;

O Sebrae Nacional (1999) realizou em parceria com diversas das suas sedes estaduais uma difundida pesquisa sobre as causas da morte prematura das empresas. Na grande parte delas, a falta de capital de giro foi apresentada como a maior dificuldade para conduzir a pequena empresa, seguida da carga tributária elevada e da recessão econômica no país.

Para Zimmerer e Scarborough (1994), as causas existentes para que os pequenos empresários não tenham êxito em seus negócios são diversas, mas os principais motivos para os insucessos dos pequenos empreendimentos entre os quais podemos citar a incompetência administrativa, a falta de experiência, de controle financeiro adequado, de capital de giro, além de expansões não planejada, falhas no planejamento e falta de controle de estoque.

Matias e Lopes Júnior (2002) argumentam que a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos dessas empresas. Outros pontos fracos são (relacionados ainda pelos referidos autores): a) falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros; b) falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldades da empresa; c) ter de se sujeitar às imposições de preço de grandes fornecedores e grandes clientes.

Talvez a maior desvantagem da pequena empresa seja a sua instabilidade, que tem como principal fator o aspecto econômico ou o capital de giro (PELLISSARI, 2004, p. 35).

O levantamento realizado por Schlindwein (2004) revela as seguintes dificuldades apontados pelos pequenos empreendedores durante o período de existência da empresa: falta de capital de giro, 21,52%; concorrência muito forte, 8,86%; problemas financeiros, 15,19%; falta de mão-de-obra, 15,82%; carga tributária elevada, 46,20%; falta de crédito, 17,72%; maus pagadores, 19,62%; falta de clientes, 17,72%; ponto inadequado, 1,27%; outros, 1,27%.

### **Fatores internos e externos à empresa**

Esta seção focará na abordagem pela qual o estudo do sucesso ou fracasso das MPE's deve ser feito a partir de um conjunto de fatores que influenciam sua dinâmica, os quais acabam podendo ser classificados como fatores internos e fatores externos à empresa. Alguns autores chegam a também estabelecer fatores ligados ao perfil do empreendedor. Vejamos as diversas maneiras pelas quais os teóricos tratam do assunto.

De acordo com Rebouças (1991), a análise sobre os fatores condicionantes para a empresa deve ser feita sobre duas perspectivas: o ambiente empresarial e a situação interna. O ambiente empresarial é conceituado como o conjunto instável e dinâmico de forças externas atuantes sobre a empresa, de dimensões, naturezas e direções diferentes e que interagem entre si. Já a situação interna é o nome dado ao conjunto das qualidades e deficiências da empresa, suas formas de produção, administração, estrutura financeira, etc.

Segundo De Mori (1998), são três os fatores que afetam a sobrevivência das pequenas empresas: As condições características do meio ambiente da empresa; As características estruturais e as estratégias do negócio; e As características individuais do empreendedor.

Também Lezana (apud. YONEMOTO, 1998) em seu estudo classificou as causas dos sucessos ou fracassos em três categorias distintas, mas interrelacionadas: Fatores Externos; Fatores Internos; e Fatores Relacionados ao Empreendedor.

Em relação aos aspectos ligados ao perfil do empreendedor, Caceres (2001) mostra que a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal de seus proprietários. Por isso é importante o desenvolvimento das habilidades e competências pessoais do empresário.

Pelissari (2002) comenta que as ameaças e oportunidades são teoricamente as mesmas para todos – sendo assim, o que diferencia o resultado do sucesso ou do fracasso são as características específicas de cada empreendedor, visto que o ambiente de negócios é igual para todos os empreendedores que dele participam.

Para Biléssimo (2002), a tomada de decisão nas MPE's segue muito a intuição dos proprietários, dentro de estratégia de curto prazo, e essa visão costuma centralizar as informações, causando algumas informalidades nos processos de controle e gerenciamento destas empresas. Nessa mesma perspectiva,



Schindwein afirma: “O que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades...” (2004. p. 31).

Nesse sentido, o SEBRAE/RS (1995) levantou algumas tendências de comportamento observadas em empreendedores de sucesso. O que cabe destacar é o fato de que os objetivos de tais empresários são claramente definidos em relação ao que, como, quando, onde, quem, quanto e por quê produzir. A eficiência e eficácia de seu trabalho vêm do seu alto padrão de excelência no compromisso de alcançar seus próprios objetivos. Além disso, o empreendedor aceita assumir riscos (contanto que sejam medidos, que as chances de sucesso sejam maiores do que as de falhar e que, especialmente, tenha o controle dos fatores determinantes do sucesso).

## **ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Como já foi destacado na introdução, esta terceira parte é reservada para as discussões sobre o estudo de caso. Para fundamentá-las, estabelecer-se-á uma rápida descrição das principais características da indústria de confecções. Em seguida é feita uma caracterização da empresa objeto de estudo e sua evolução desde 1994. A terceira subseção apresenta uma caracterização técnica do processo produtivo da produção de cuecas e dos fatores de produção exigidos pelo mesmo. E, finalizando a seção, tem-se a análise dos dados e informações da empresa, obtidos junto à direção e sua discussão a partir do confronto com a abordagem (sobre os fatores internos e externos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma pequena empresa) escolhida como referência para este trabalho, de forma a tentar identificar as características apontadas pelos teóricos que, no caso da Confecção Bary's, apresentam-se como decisivas para sua sobrevivência no mercado.

### **Características da indústria de confecções**

Baseando-se no trabalho de Caceres (2001), é possível localizar a indústria de confecção como o elo final da cadeia do setor têxtil, logo após a de tecelagem/malharia e da indústria de fiação. O segmento de confecção caracteriza-se por uma grande heterogeneidade e elevado grau de atômidade das firmas, um dos fatores que justificam classificar, na maioria das vezes, este mercado como de concorrência monopolística.

De acordo com estudo elaborado pelo IEL, pela CNA e pelo Sebrae (IEL, 2000) sobre a eficiência econômica e a competitividade do setor têxtil brasileiro, aproximadamente 83% das empresas do setor de confecção estão voltadas para a confecção de vestuário, contando com 80% do total da mão-de-obra empregada na cadeia têxtil. Além disso, as pequenas confecções correspondem a 70% do

total das empresas atuantes, enquanto as médias correspondem a 27% e as grandes correspondem aos 3% restantes.

A matéria-prima básica da cadeia agrotêxtil nacional é o algodão. Esta é uma indústria relevante não só no Brasil, mas também em muitos países desenvolvidos. Para se ter uma idéia, nos Estados Unidos, um em cada onze trabalhadores do setor industrial está trabalhando no setor têxtil. Na França, este número sobe para um em cada oito trabalhadores (IEL, 2000, p. 129).

O mesmo trabalho ainda cita um estudo realizado pelas economistas Sheila Najberg e Solange Paiva Vieira (apud IEL, 2002), que construíram um modelo de geração de emprego por meio da análise de 41 atividades econômicas. Em tal modelo o vestuário foi apontado como o setor de maior potencial de criação de vagas, a partir de um crescimento das vendas da ordem de R\$ 1 milhão. Nesse modelo, procurou-se traçar quantos empregos seriam gerados em cada uma das atividades se as vendas subissem naquele montante. O vestuário, com acréscimo potencial de 442 postos de trabalho, foi o primeiro segmento de toda a pesquisa, mostrando a importância desse segmento como gerador de emprego e a importância da mão-de-obra para a competitividade desse segmento na cadeia têxtil brasileira.

Ainda segundo o mesmo estudo do IEL (2000), a indústria do vestuário tem se caracterizado pela fragilidade das barreiras à entrada, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos. A técnica de produção é amplamente conhecida e o equipamento utilizado – a máquina de costura – é de operação simples e custo reduzido, o que facilita a entrada de produtores de menor porte na indústria. Sendo assim, a fraca barreira à entrada é um segundo fator que justifica a classificação desse mercado como de concorrência monopolística.

Em relação às inovações tecnológicas nesta indústria, pode-se considerar que, para as micro e pequenas empresas, foram limitadas. Isso porque a etapa de montagem, que concentra, praticamente, 80% do trabalho empregado, ainda utiliza máquinas de costura que mantêm, basicamente, a mesma concepção dos primeiros modelos.

Por fim, o IEL (2000) em seu estudo também destacou as principais deficiências específicas do setor de confecções nacional em relação às MPE's, entre as quais a questão da dependência com relação às grandes empresas distribuidoras do setor.

### **Caracterização e evolução da Confecção Bary's**

A empresa foi criada em 1994. Pode-se dizer que a escolha por este ramo foi, em grande parte, decorrência do APL de confecções existente em Campina Grande: uma informação importante. Somaram-se mutuamente o desejo dos proprietários (um funcionário público que buscava abrir um pequeno negócio para sua esposa)

com os laços de amizade que mantinham com alguns outros pequenos empresários deste APL. Tais laços de amizade resultaram no acesso a um profissional altamente capacitado que era funcionário, à época, de uma empresa de médio porte daquela cidade. Engenheiro de confecções de formação, graduado na Alemanha, era um dos poucos profissionais do gênero no país. Os proprietários, durante algum tempo, tomaram o máximo de informações possíveis com este profissional.

Após alguns meses, a empresa foi criada. A estratégia dos proprietários inicialmente era viabilizar a sobrevivência da empresa no mercado para em seguida, segundo as palavras dos próprios proprietários, “fazer o nome” da marca com os consumidores.

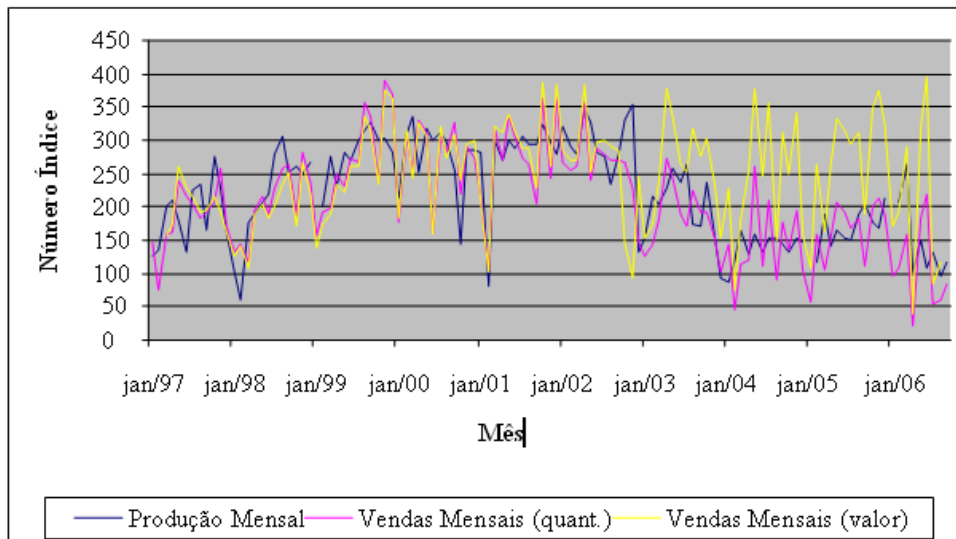
A existência deste consultor parece ser um dos pontos fundamentais para a compreensão da manutenção da Confecção Bary's no mercado durante todo este tempo. Os proprietários relatam que lhes foram por ele ensinadas todas as etapas do processo da produção de cuecas, formas de controle da produção, técnicas de controle de tempos e movimentos, técnicas de costura, indicações sobre onde comprar a matéria-prima, etc.. Durante um razoável período de tempo, os conhecimentos deste consultor foram constantemente solicitados pela direção da empresa (algo em torno de um ano).

A estratégia de produção revelada pela direção era sintetizada pela busca de sincronização entre vendas e produção ou, em outras palavras, operar a produção sob níveis que possibilitassem, o máximo possível, vender toda a produção mensal – enfim, uma estratégia de busca pela alta rotatividade do capital. O gráfico 1 sintetiza os resultados obtidos.

Até o final do ano de 2002, as vendas em valor caminhavam concomitantemente com as vendas em quantidade. Apesar de imperceptível no gráfico, houve certa perda de rentabilidade do negócio, pois o repasse do aumento dos custos de produção do setor de vestuário, bem maior que a inflação média da economia à época, não era totalmente feito. Isso é comprovado por relatos da direção a respeito de que houve neste período uma suave, mas crescente ao longo dos anos, pressão de custos, especificamente da malha (principal matéria-prima do processo produtivo).

Para a compreensão deste fato, há de se entender que o algodão é uma commodity internacional, de tal forma que seu preço é fortemente influenciado pelo câmbio, que operava sob o regime de bandas cambiais (desvalorizações lineares) até o início de 1999 e, após a má desvalorização sofrida naquele ano, continuou com uma suave tendência de alta até a crise de 2002. A passagem do ano de 2002 para o ano de 2003 foi um divisor de águas para o desempenho da Confecção Bary's. Dois fatos concorreram para a mudança negativa.

Gráfico 1 – Quantidade produzida mensal e valor da produção mensal - jan/97-jan/06 (Agosto/2006 = 100)



Inicialmente, o primeiro fato foi a grande desvalorização enfrentada pelo real frente ao dólar, com reflexos absolutamente recessivos para a empresa. Um choque de oferta fortemente negativo teve que ser absorvido pela empresa. É possível ver esse processo no gráfico 1 com o descolamento das vendas em valor das vendas em quantidade, o que é explicado pela elevação do preço, visto que as vendas em valor são expressas pelo produto entre o preço e a quantidade vendida<sup>2</sup>. O grande problema foi o fato de que, à época, o mercado baiano respondia por um percentual elevado das vendas e os clientes neste mercado não aceitaram a elevação dos custos e a conseqüente transferência para o preço de venda da Confecção, o que debilitou em muito a viabilidade da produção lucrativa de cuecas.

O segundo fator foi o surgimento de um concorrente direto no pólo pernambucano de confecções, mais especificamente na cidade de Caruaru. Afirmou a direção da Bary's que sempre temeu tal mercado pelos efeitos distorcivos no sistema de preços decorrentes do abandono da exigência pela formalidade legal viabilizada pela cumplicidade do Estado naquela região. Isto é comprovado pelo relato de Lucena (2004, p. 41): "Em Toritama a informalidade impera".

Segundo contou a direção, apesar de vir se fortalecendo desde meados da década anterior, este pólo nunca se tinha apresentado como um concorrente direto pelo fato das cuecas ali produzidas serem direcionadas para as classes C, D e E,

<sup>2</sup> Mais correto seria o acompanhamento direto do comportamento do preço de venda durante esse período, mas infelizmente tais dados não estavam disponíveis na empresa.

enquanto que o público-alvo da Confecção Bary's se concentra na classe B2, chegando a alcançar em alguns estados o público da classe B1<sup>3</sup>.

### **Caracterização técnica da produção de cuecas**

A primeira etapa do processo produtivo de fabricação de uma cueca é o corte da malha. Este se inicia com a etapa do risco da malha, na qual o cortador risca todo um grande pedaço da malha a partir de moldes das partes componentes da cueca. Esta etapa é importantíssima dentro do processo produtivo, pois é nela que é determinado o índice de desperdício de malha. Isto decorre do fato de que há diversos moldes (representativos de diferentes parte de uma cueca) e de diversos tamanhos (pequeno, médio e grande). No caso específico da fabricação de uma cueca, há três partes componentes: a frente, duas laterais e o fundo. Além disso, há toda uma técnica para colocação dos moldes já que a má colocação em relação ao sentido dos fios que formam a malha acaba impreterivelmente resultando na deformação geométrica da peça.

Após acabada esta fase, este pedaço de malha chamado de "risco" é então guardado para iniciar-se o enfeste, que consiste no desdobramento dos rolos de malha das diversas cores, se for o caso, por sobre a mesa de corte. Como a extensão dos rolos de malha é bem superior ao tamanho da mesa de corte, os rolos de malha são desdobrados formando diversas "folhas", uma sobre a outra. Quando toda a malha a ser cortada é enfestada, o risco produzido na etapa anterior é então sobreposto sobre o enfeste e só então é iniciado o corte.

Finalizado o corte, este deve ser dividido pela cores e pelo tamanho. Isto significa que, por exemplo, em um corte com cinco cores, e onde todos os três tamanhos foram cortados, deve haver 15 conjuntos, cada um contendo as quatro partes que compõem uma cueca. Em outras palavras, uma frente, duas laterais e um fundo tanto para o tamanho pequeno, quanto para o médio e o grande da primeira cor. Da mesma forma para as outras quatro cores.

Finalizada esta etapa inicia-se o processo produtivo propriamente dito. Para a produção de uma cueca, a Confecção Bary's divide tal processo em 11 operações (mas não nesta ordem)<sup>4</sup>: cobertura, montagem, embutimento de fundo, aplicação do elástico da perna, rebatimento da cintura, fechamento da lateral, aplicação do elástico da cintura, rebatimento da perna, colocação da etiqueta frontal, limpeza, travetamento.

---

<sup>3</sup> A classificação adotada, segundo o Critério de Classificação Econômica Brasil – ANEP, quanto às classes de consumo faz correspondência com os seguintes níveis de renda (renda familiar média): Classe A1 (R\$ 7.793,00); Classe A2 (R\$ 4.648,00); Classe B1 (R\$ 2.804,00); Classe B2 (R\$ 1.699,00); Classe C (R\$ 927,00); Classe D (R\$ 424,00); Classe E (R\$ 207,00).

<sup>4</sup> A direção da empresa preferiu que fosse feito desta forma.

A matéria-prima principal na fabricação de cuecas é, naturalmente, a malha. Esta corresponde a cerca de trinta a quarenta por cento do custo de uma cueca, a depender da produtividade da mão-de-obra. Outras quatro matérias-primas que complementam o “core” do produto oferecido são o elástico, o fio e a linha e a etiqueta.

A Confecção Bary’s dispõe atualmente de 16 máquinas, da seguinte forma: 5 overlocks, 4 galoneiras, 3 rebatedoras de perna, 1 rebatedora de cintura, 1 Reta, 1 Reta Eletrônica, 1 Travetadeira. Um aspecto relevante a ser discutido em relação ao maquinário de uma confecção é a sua manutenção. No caso da Confecção Bary’s este serviço é terceirizado. Muita ênfase foi dada pela direção à grande escassez de mão-de-obra especializada. Na cidade de Campina Grande, existem alguns poucos profissionais, o que gera uma grande dependência. O serviço é descrito como de péssima qualidade, os mecânicos de máquinas não respeitam os contratos de prestação de serviços acertados, além de haver uma tendência por parte destes poucos mecânicos em não consertar de forma suficientemente satisfatória o maquinário, de tal forma que depois de alguns dias as máquinas vêm apresentar novamente algum defeito. A insatisfação é tamanha que a direção da Confecção Bary’s informou que já cogitou fechá-la devido aos conflitos ocorridos com mecânicos e com a pouca perspectiva de mudança da situação atual.

Normalmente a gestão de recursos humanos nas indústrias do setor de vestuário mostra-se como um dos aspectos mais difíceis a ser gerenciado. Isto é devido ao fato de ser esta, na maioria dos seus segmentos, uma indústria altamente intensiva em mão-de-obra. Para um segmento intensivo em mão-de-obra, a questão da sua qualidade e do seu custo toma dimensões não encontradas em outros segmentos da cadeia têxtil.

O foco na qualidade pela Confecção Bary’s evidencia-se especialmente a partir deste recurso produtivo. Foi relatada a grande dificuldade em encontrar mão-de-obra satisfatoriamente qualificada. A solução normalmente encontrada pela direção é a completa formação de costureiras, alegando ser isto mais simples do que mudar os hábitos e os movimentos de uma costureira já experiente.

A empresa trabalha com incentivos para o aumento da produtividade de seus funcionários. As metas estabelecidas são normalmente superadas em cinco a dez por cento, exceção dos casos dos novos funcionários ou nos casos em que há necessidade de remanejamento de algum funcionário para substituir algum outro que tenha deixado a empresa.

### **Discussão dos dados**

Este item é reservado à discussão dos dados e informações obtidos junto à direção da Confecção Bary’s baseando-se, principalmente, no confronto com dados de outros estudos sobre o tema, em especial, mas não somente, os de

Tenório (2004) sobre as confecções da cidade de Recife, de Lucena (2004) sobre o pólo de confecções da cidade de Toritama, também no estado vizinho de Pernambuco e o trabalho de Pelissari (2004), sobre as confecções na cidade de Vilha Velha, estado do Espírito Santo. Esta escolha deve-se, em relação aos dois primeiros casos, pela compreensível proximidade geográfica entre estes três pólos de confecções e, além disso, pela importância crescente que o pólo do agreste pernambucano vem adquirindo na última década.

Para isso será utilizado o modelo de análise formalizado a partir do trabalho de Yonemoto (1998) e já apresentado no capítulo terceiro, ficando desta forma estabelecido que os fatores determinantes para o sucesso de um pequeno empreendimento serão classificados, neste trabalho, em três grupos distintos: fatores externos, fatores internos e fatores ligados ao empreendedor.

O primeiro grupo se subdividirá, como já foi visto, da seguinte forma: demanda de mercado, oferta de mercado, fatores de produção e características regionais. Já os fatores internos serão abordados a partir da seguinte subclassificação: gestão da produção, finanças, gestão de vendas e distribuição. Por fim, o último grupo será assim dividido: características gerais, necessidades, conhecimento, habilidades.

Dentre os fatores externos (demanda de mercado, oferta de mercado, fatores de produção, características regionais), é possível apontar como os mais relevantes para explicar a sobrevivência da Confecção Bary's os seguintes: a identificação do público-alvo ao iniciar o negócio e a persistência na estratégia de rápida penetração definida pela direção inicialmente. Esses são aspectos a serem ressaltados em relação à demanda de mercado, já que, como já citado, Oliveira defende:

Grande número de empresas não têm ou não sabem quais são suas estratégias. Muitas delas não estão conscientes das estratégias que as sustentam, sendo essa a razão pela qual fracassam. Certas empresas não empregam estratégias para assegurar o seu futuro; sem estas, simplesmente reproduzem o desempenho passado e se tornam vulneráveis às mudanças no ambiente dos negócios. (OLIVEIRA, 1997, p. 37)

A falta de clientes está, entre as dificuldades apontadas pelos microempresários, como uma das mais citadas<sup>5</sup>, de tal sorte que a identificação do público alvo é condição essencial para tentar evitar tal dificuldade.

Ainda, como bem observou Cáceres (2001), a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal de seus proprietários<sup>6</sup> – e a persistência do microempresário se insere dentro deste contexto.

---

<sup>5</sup> Vide as pesquisas de Schindwein (2004) e de Fellipe, Ishisaki e Krom (2004), citadas na introdução.

O fato de a direção tentar se manter razoavelmente informada sobre a tecnologia básica utilizada pelos principais concorrentes - além, também, de fatores como a linha de produtos, dos volumes de vendas e de sua gestão e do faturamento (por meio de conversas com clientes em comum, fornecedores, visitas a lojas dos revendedores, etc.) - devem ser lembrados em relação à oferta de mercado.

O estudo dos fatores de produção possibilitou duas observações importantes: a primeira é a prática de uma política de compras pela direção da empresa; a segunda é que, apesar de a existência do arranjo produtivo em Campina Grande proporcionar mão-de-obra qualificada, nos últimos anos este tem sido um fator mais negativo do que positivo, devido à leniência estatal quanto ao APL do agreste pernambucano. Estes procedimentos feitos pela direção da Confecção Bary's podem ser vistos, então, como formas de lidar com o elemento "concorrência muito forte", também citada (apesar de o ser em um percentual baixo) por Schlindwein (2004) e Fellipe, Ishisaki e Krom (2004), entre as dificuldades apontadas pelos microempresários.

Mas, dentre todos os aspectos abrangidos pelo item "fatores externos", o que mais se destacou foi a existência prévia do arranjo produtivo local de confecções na cidade de Campina Grande. Não pelo fato da Confecção Bary's beneficiar-se dele, mas, sim, por parecer pouco provável que o engenheiro de confecções que prestou tanta assistência à direção nos primeiros meses de existência desta empresa lá estivesse - senão pelo fato de que foi o APL de Campina Grande que atraiu um profissional tão especializado. Além disso, há certa dose de sorte na viabilização destas consultorias visto que, além da existência do APL, decorreu do próprio círculo de amizade do casal, que o possibilitou tomar conhecimento daquele engenheiro de confecções.

A experiência, as informações e conhecimento (CHÉR, 1991). a competência administrativa (ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1994) ou uma boa administração (MATIAS e LOPES JÚNIOR, 2002) são fatores fundamentais para determinar o sucesso ou o fracasso dos pequenos negócios. E seria de uma desatenção imperdoável não destacar a importância das consultorias com o engenheiro de confecções para a que a direção da Confecção Bary's pudesse vir a suprir, na medida do possível, eventuais deficiências em termos de experiência, conhecimento e competência administrativa. Quando realizadas por pessoas realmente competentes, conhecedoras e experientes no ramo, consultorias são importantes não apenas por serem um mecanismo de transmissão de conhecimento, mas, também, e principalmente, por proporcionarem a transmissão de experiência. O conhecimento e domínio dos "critical success factors" (CSF ou "fatores críticos para o sucesso do negócio") são cruciais para o desempenho de qualquer empresário e podem ser facilmente transmitidos a partir da escolha de uma consultoria adequada.

---

<sup>6</sup> Opinião similar é também expressa por Tenório (2004) e Schlindwein (2004), ambas discutidas no capítulo terceiro.



Passando agora para os fatores internos, eles foram agrupados em três grandes grupos: os relacionados à gestão da produção, os relacionadas às finanças e os relacionados à gestão de vendas e distribuição.

Um segundo aspecto que se destacou muito fortemente para explicar a sobrevivência da Confecção Bary's desde 1994 é a eficiência da direção na execução do processo de planejamento e de controle. A preocupação da direção da empresa com tais aspectos mostrou-se, então, como um forte indício da consciência que tem da importância dos mesmos para a boa administração de um empreendimento.

O planejamento na Confecção Bary's é simples e de curto prazo – mas o acompanhamento de sua implementação foi fator enfatizado pela direção. Em relação aos controles, apesar de haver um potencial de acompanhamento ainda maior, por ainda estar deficiente em alguns pontos do empreendimento, ficou evidente que há um “core” básico de sistemas de informação e controle efetuados, controles estes que são, segundo a própria direção, os realmente indispensáveis. Em essência, são exercidos os controles de contas a pagar e a receber, de fluxo de caixa, de produção, de estoques, de custos e o controle de qualidade – mas com um detalhe crucial: a preocupação da direção em fazê-los de forma realmente bem feita. Essa consciência da essencialidade em realizar realmente bem o controle sobre os aspectos citados acima é, então, considerado um dos fatores explicativos do caso Bary's. São fatores cuja importância foi, de formas variadas, citada por grande parte dos autores: Zimmerer e Scarborough (1994) falam em “controle financeiro adequado”, Matias e Lopes Júnior (2002) da “má administração”, Chér (1991) em “obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade empresarial”, já Pearson (apud. YONEMOTO, 1999), coloca a “inconstante qualidade do produto”, a “estrutura de custos não competitiva” ou a “ineficiente apropriação de recursos”.

Já em relação ao fator “características ou perfil do empreendedor”, há de se ressaltar três pontos. Antes de discutir esses aspectos, uma observação. Quando questionados sobre os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de *um* negócio (em termos teóricos ou genéricos) os empresários citam explicitamente fatores como persistência, criatividade e estratégia (que dependem da atitude ou comportamento dos empresários, isto é, do perfil destes), mas quando questionados sobre os fatores que, na prática, contribuíram para o insucesso dos seus respectivos negócios, praticamente nunca são citados os fatores que dependem de suas atitudes. Sendo assim, há de se destacar a dificuldade da maioria dos empresários em perceber e aceitar a contribuição de suas próprias deficiências para o insucesso que seus pequenos negócios tenham experimentado, o que deve ficar evidenciado, em vista da síntese que se segue acerca das características dos empresários.

O primeiro ponto foi o fato de a direção da Confecção Bary's ter estabelecido, ao longo dos anos, de forma clara e permanente, os objetivos em relação ao que, como, quando, onde, quem, quanto e por que produzir? – tal como o SEBRAE/RS (1995) definiu o comportamento dos pequenos empreendedores de sucesso ante

tais questões. Desde o início, a direção tinha na abertura de um pequeno negócio o objetivo de complementação da renda familiar e não de sobrevivência financeira da família. Algo que não exigisse dedicação maior do que a que uma atividade de complementação da renda familiar o devesse exigir.

Várias circunstâncias respaldam esta afirmativa. Uma delas foi a decisão de abandonar a produção de “modinhas” e partir para algo que não exigisse uma grande dedicação, permanentemente, o que foi coerente com o objetivo acima descrito. Pode-se dizer que, similarmente, a constante busca por parte da direção pela ajuda oferecida pelo consultor demonstra coerência com aqueles objetivos. Sabia a direção que o sucesso na implementação da estratégia de penetração da cueca Bary’s a partir de preços competitivos dependia, essencialmente, do domínio dos segredos técnicos relativos ao processo produtivo - o que a fez permanecer procurando o auxílio da consultoria até que estivesse razoavelmente segura acerca da técnica de fabricação.

Um outro fato demonstrativo da existência de objetivos norteadores da atuação da direção foi a própria definição de uma estratégia de colocação do produto no mercado, a qual nunca foi abandonada. Houve uma definição inicial do público-alvo, ou, em outras palavras, o posicionamento do produto no mercado. Após a queda nas vendas verificada a partir de 2002, a direção optou claramente por manter esta estratégia a partir da decisão de favorecer as vendas à vista. Havia uma clara consciência de que tal decisão influenciaria o volume de vendas, mas o objetivo inicial de complementação da renda familiar foi mantido. Àquela altura, manter um volume de vendas maior com uma margem reduzida de lucro devido à alta nos preços da malha e, ainda, tendo que gerenciar crédito para clientes que também não estavam em situação financeira confortável (devido à retração econômica decorrente do aperto monetário do final do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e nos primeiros meses do governo Lula) fugia do foco inicial escolhido pelo casal.

A persistência e perseverança da direção também não podem deixar de ser mencionadas como um fator fundamental para o sucesso de seu empreendimento, sendo este o segundo ponto a ser colocado. A já citada manutenção do foco estabelecido inicialmente, e de sua contínua perseguição ao longo dos anos, podem ser também vistos como expressão das características de persistência e perseverança do casal empreendedor. Igualmente, a grande dedicação inicial para apreender os segredos e detalhes técnicos envolvidos na indústria de confecções, mais especificamente na produção de cuecas.

Por fim, a experiência anterior como microempresários e a formação como administrador de empresas de um dos diretores parecem ter sido muito relevantes para o domínio das ferramentas que aquela ciência oferece e que são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. Em outras palavras, conclui-se que a boa execução das funções administrativas de planejar e de controlar é um resultado principalmente da conjunção dos dois fatores acima citados, como atestam os próprios diretores.

#### 4. CONCLUSÕES

Podendo por um momento parecer contraditória, uma das propostas deste trabalho foi estudar a grande mortalidade vivida pelas MPE's durante os primeiros meses de sua criação, justamente a partir do estudo de caso de uma micro empresa do ramo de confecções que é exceção a tal regra, já que permanece no mercado há doze anos. O outro objetivo inicialmente proposto foi verificar a coerência entre as estratégias e decisões tomadas pela direção da Confecção Bary's e as hipóteses teóricas acerca da atuação de uma empresa em um mercado de concorrência monopolística foi a proposta deste trabalho. A intenção foi tentar associar algumas destas evidências à sobrevivência da citada empresa ao longo de mais de doze anos no mercado.

Foram buscados, nos teóricos deste tema, os aspectos mais comumente relacionados com o fracasso fugaz dos micro e pequenos empresários no empreendimento de seus negócios, tentando exatamente o exercício de verificação da existência, ou não, de tais aspectos na realidade prática e cotidiana da Confecção Bary's.

Complementarmente, em auxílio ao exercício de verificação acima citado, alguns trabalhos acerca de pequenas empresas do ramo de confecções serviram de base comparativa para os dados e informações obtidas junto à direção da Confecção Bary's, especialmente os trabalhos referentes às cidades pernambucanas de Toritama e Recife e à cidade de Vila Velha, no estado do Espírito Santo.

Um aspecto fundamental e estimulante para todo este estudo de caso foi o fato de a empresa em questão produzir um produto que pode ser considerado *relativamente* padronizado dentro do contexto da indústria na qual está inserida. Isto não ocorre, por exemplo, com a produção de blusas e calças, dada a grande possibilidade de variação de estampa, detalhes, etc., que tais peças do vestuário permitem.

Não há nenhuma metodologia que permita, a partir dos dados e informações obtidos ao longo do trabalho e das respectivas análises e comparações realizadas, uma resposta fácil, rápida e inquestionável para o problema que se buscou resolver – há alguma coerência entre as estratégias e decisões tomadas pela direção da Confecção Bary's e as hipóteses teóricas acerca da atuação de uma empresa em um mercado de concorrência monopolística e, além disso, é possível associar tal coerência como um dos fatores responsáveis pela sobrevivência no mercado por doze anos de uma empresa do ramo de confecções, fabricante de um produto relativamente padronizado?

É justamente esta característica que tanto valoriza os estudos de caso: o método da observação específica de um caso concreto deve estar sempre presente dentro do contexto do tema “sobrevivência de MPE's”, como forma de proporcionar uma

resposta ao problema acima posto bem menos propensa ao erro ou às equivocadas generalizações. E, de acordo com o exposto, a análise dos dados apresentou, sim, alguns fatores que sugerem fortes diferenciais de sucesso para a Confecção Bary's, alguns deles realmente coerentes com as prescrições teóricas.

Enfim, por tudo o que foi exposto ao longo deste trabalho, pode-se dizer que foram, sim, identificados no estudo do caso concreto da Confecção Bary's a existência de alguns dentre os fatores que, em geral, são apontados pela literatura como determinantes e diferenciadores dos pequenos empreendedores de sucesso. Além disso, complementarmente com o segundo objetivo inicialmente estabelecido, foi também identificada uma coerência entre as estratégias e decisões tomadas pela direção da Confecção Bary's e as hipóteses teóricas acerca da atuação de uma empresa em um mercado de concorrência monopolística (mas relativamente com pouco poder de mercado devido à alta padronização associada à produção de cuecas) – em especial, o foco na boa execução das funções administrativas de planejamento e controle.

Mas, cabe ressaltar que tal estudo possibilitou a constatação de que também há, dentre os fatores acima apontados como determinantes, muitos que são específicos do caso concreto da Bary's (sendo, por isso, desconsiderados na maioria das vezes pelos teóricos) – como o foi a “inusitada” participação do engenheiro de confecções justamente no período inicial e crucial da produção de cuecas por parte da Confecção Bary's - o que demonstra a importância da realização dos estudos de caso. E também foi a metodologia dos estudos de caso que possibilitou verificar a validade teórica que a estrutura de mercado dentro do qual a direção resolveu competir – um mercado de concorrência monopolística, mas relativamente com pouco poder de mercado devido à alta padronização associada à produção de cuecas – tiveram participação decisiva para um desenvolvimento eficaz e eficiente da conjunção de fatores que determinaram a sobrevivência da empresa desde 1994.

Em resumo, a sobrevivência da Confecção Bary's ao longo destes 12 anos pode ser explicada pela conjunção dos seguintes fatores: acaso; clara definição dos objetivos a serem alcançados e seguidos; persistência e perseverança dos administradores; e competência e experiência na execução de um “core básico” de funções administrativas essenciais para uma empresa que atua em um mercado de concorrência monopolística.

## REFERÊNCIAS

ANEP. **Critério de classificação econômica do Brasil**. Disponível em: <<http://www.tendencia.inf.br/cceb.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. 2006.

BILESSIMO, L. D. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/tese.asp/>> Acesso em: 20 ago. 2006.

CACERES, J. J. A. **Um modelo de formação de exportação como instrumento de inserção de pequenas empresas no mercado internacional**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5155.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. 2006.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 2 ed., 1991.

DE MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

FELLIPE, M. C. de; ISHISAKI, N.; KROM, V. **Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos**. In: VII SEMEAD, 2004. São José dos Campos: FEA/USP. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16\\_-\\_Fatores\\_condicionantes\\_da\\_mortalidade.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16_-_Fatores_condicionantes_da_mortalidade.PDF)>. Acesso em: 20 de ago. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

IEL. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, Instituto Evaldo Lodi, 2000.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 5, Ed. Espec., p. 20-38, 2001. Disponível em: <[http://www.graficacamir.com.br/perspectivas\\_das\\_micro\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://www.graficacamir.com.br/perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 20 de ago. 2006.

LETHBRIDGE, R. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES. v.4, n. 7, 1997, p185-200.

LUCENA, W. G. L. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano**. João Pessoa, UFPB, 2004.

MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

OLIVEIRA, E. M. O. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, ano IX, n. 100, p. 37, maio 1997.

PELISSARI, A. S. **O perfil de qualificação profissional dos empresários das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, Vila Velha – ES.** Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7494.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. 2006.

PINDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** São Paulo, Prentice Hall, 5 ed., 2002.

REBOUÇAS, D. de P. de O. **Estratégia empresarial – Uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Editora Atlas, 2 ed., 1991.

REVISTA VOCÊ S/A. Edição 46, ano 5, Editora Abril, abril/2002.

ROSSETI, J. P. **Introdução à economia.** 15 ed. revista, atualizada e ampliada, 1991. São Paulo: Atlas.

SCHLINDWEIN, C. **Empreendedores, o desafio do próprio negócio.** Uma análise da criação de micro e pequenas empresas. Florianópolis: UFSC, 2004.

SEBRAE. **Link Microempresa.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 de ago. de 2006.

SEBRAE. **Pesquisa:** Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília: SEBRAE, 1999.

SEBRAE/RS. **Diagnóstico de um empreendedor.** Porto Alegre: SEBRAE, 1995.

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Brasília: SEBRAE, 1995.

TAGLIASSUCHI, T. M. Pequenas empresas: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, v. 7, n. 1, 1987, p.217-225.

TENÓRIO, J. N. B. **Um estudo sobre a utilização do sistema de informações nas pequenas empresas de confecção do Recife.** Recife, UFPE, 2004. Disponível em [http://www.unb.br/face/Disserta\\_Wenner\\_Glaucio\\_Lopes.pdf](http://www.unb.br/face/Disserta_Wenner_Glaucio_Lopes.pdf). Acesso em: 26 de ago. de 2006.

YONEMOTO, H. W. **Os fatores externos e internos e sua relação com o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1999. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1595.pdf>. Acesso em: 26 de ago. de 2006.

ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M. **Essentials of small business management.** New York: Macmillan College, 1994.

Contato com os autores: [ivantargino@bol.com.br](mailto:ivantargino@bol.com.br)

Recebido em: 07/04/2008

Aprovado em: 17/06/2009