



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## A EXPERIÊNCIA VIVIDA DA FALÊNCIA: O SER-FALIDO E SUAS MÚLTIPLAS DERROTAS

*Luciana Flores Battistella* <sup>(1)</sup>

*Milton Luiz Wittmann* <sup>(2)</sup>

*Márcia Zampieri Grohmann* <sup>(3)</sup>

*Elijeane Santos Sales* <sup>(4)</sup>

*Alexandra Moraes* <sup>(5)</sup>

*Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/SC*

### RESUMO

Compreender a experiência vivida de fracassar na gestão de uma organização e chegar ao ponto de falir a mesma constituiu o objetivo deste estudo. No qual buscou-se compreender o significado da experiência vivida pelos gestores/proprietários ao falir suas organizações, procurando descrever seus processos gestacionais e encontrar as essências da falência e seus ensinamentos. Esta pesquisa está posicionada no paradigma interpretativista, tendo como método a fenomenologia hermenêutica (VAN MANEN, 1990). Para a obtenção das descrições experienciais foram utilizadas entrevistas em profundidade, realizada com os gestores que passaram pelo processo falimentar. A partir das análises revelou-se que o motivo da essência da falência é a inabilidade gerencial e que por causa dessa decorrem o mau gerenciamento dos recursos humanos, tributários e do portfolio de produtos. Este estudo serve de reflexão para os gestores, pois através dessas descrições experienciais da falência, permita-se que cada um realize uma reflexão subjetiva do seu contexto organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Falência; Fenomenologia; Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto ambiental do mundo dos negócios, por sua amplitude de variáveis, torna as organizações, em especial, as micro e as pequenas sensíveis a incertezas. Observa-se, em diversos âmbitos, a dificuldade de essas organizações sobreviverem por um largo período de tempos, muitas vezes não atingindo os 5 anos de existência.

Tal situação implica em uma preocupação da sociedade. Entender e desenvolver mecanismos que permitam que cada organização se constitua em bases sólidas para o seu desenvolvimento e gere impactos sustentáveis na comunidade é uma necessidade premente da sociedade e, em especial, é um dos objetivos das ciências sociais. Para a academia gerar estudos que busquem o entendimento e que provoquem alternativas para evitar o fechamento precoce das atividades organizacionais e por vezes até mesmo a falência, tem suma relevância face às consequências positivas advindas dos mesmos, como a melhoria de indicadores de permanência dessas micro e pequenas empresas em atividade, evitando o encerramento precoce. Corroborando com a perspectiva acima, Dolabela (1999) afirma que a maioria das empresas fecha suas portas antes mesmo de completarem três anos de atividades e aponta para fatores de ordem estrutural e econômica do negócio e de cada três empresas criadas, duas fecham e as pequenas empresas são as que mais encerram suas atividades, em torno de 99% das falências são de pequenos negócios.

Para Santos (2001), os novos fenômenos socioeconômicos denominados abertura de mercados, globalização e terceirização têm colaborado para o surgimento de um grande número de pequenas e médias empresas e aponta para um indicador de mortalidade destas empresas nos três primeiros anos de vida elevado. Não se pode considerar esta alta taxa de mortalidade normal, uma vez que as pessoas, as comunidades e as economias são afetadas e até destruídas pela extinção prematura destas empresas. Esta mortalidade precoce não pode ser atribuída a um único fator isoladamente, pois as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento.

Em uma busca do sentido do que deu certo e do sucesso, perguntar por que deu certo se impõe uma visão essencialmente conservadora. O que “deu certo” apenas “deu” e a interpretação projetiva vai criar injustificadamente fatos passados que referendem a nossa interpretação, principalmente, em um ambiente sujeito a mudanças. Para Popper (1989), a pergunta que interessa é “por que não funcionou?”. A experiência que deu certo (o acerto, o sucesso) é para comemorar, aliás, com moderação, pois no médio e longo prazo todo o esforço para manter a experiência bem sucedida em alta se desmancha no ar, visto que o imperativo ambiental obriga-nos constantemente a pensar a mudança. Para aprender deve-se buscar a experiência negativa.

Pretende-se com este estudo aprofundar o significado interpretativo da falência empresarial, ao propor uma pesquisa fenomenológica do ponto de vista de quem vivenciou o processo de falência, revelando seus processos subjetivos. A falência, por conseguinte, merece ser estudada e seus erros propalados para que se possa apreender e evitar perda de recursos escassos em uma sociedade que almeja padrões de competitividade internacionais. Com este estudo espera-se promover o desenvolvimento da ciência e da sociedade, rompendo com o paradigma vigente, ao estudar um fato anômalo que choca e é desprezado na sociedade do “ter” (FROMM, 1979).

O intuito deste trabalho é o de compreender, a partir um estudo fenomenológico e interpretativista, o significado da experiência vivida pelos gestores/proprietários. O mesmo descreve seus processos gestacionais e procura encontrar a essência da falência e seus ensinamentos para responder aos contextos ambientais que marcadamente influenciam a organização e a levam ao fracasso partindo das reflexões de atores falidos que descrevem suas experiências.

Na proposta do estudo das falências, há uma reunião de questões relevantes, dentre as quais se salientam: ampliação da escassa literatura organizacional que promova um maior entendimento das questões organizacionais que levam as empresas à falência; discussão sobre falência no Brasil e sua repercussão nos campos econômico, administrativo, social e psicológico; contribuição para o estudo de administração de crises; identificação e promoção de ações preventivas que possam

diminuir o número de falências nas empresas brasileiras; e quebrar o paradigma de estudar apenas organizações e pessoas bem-sucedidas.

Este estudo, baseado nas experiências do fracasso, provoca interrogações, que instigam a busca por respostas. As temáticas evidenciadas no referencial bibliográfico e análises da pesquisa, a seguir, servem de base para pré-reflexões e inúmeras interrogações que se buscou compreender através da obtenção das descrições experienciais do mundo-vivido dos gestores fracassados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste estudo, uma abordagem sobre a questão da falência bem como temas imbricados, tais quais: mortalidade e fracasso, cujo interesse está voltado para aqueles empresários que diante do fracasso gestacional se veem obrigados a fechar as portas do seu negócio e que percorreram os tortuosos caminhos da falência.

### 2.1. A Questão da Mortalidade e Fracasso das Micro e Pequenas Empresas

A mortalidade de micro e pequenas empresas é um assunto relevante para a implementação de políticas de incentivo à criação e sobrevivência dessas instituições. É essencial destacar que a análise da sobrevivência de empresas em diferentes países leva em conta fatores diversos, tal como a idade e o tamanho, a intensidade de capital, a inovação, a produtividade e a estrutura de direção da empresa.

Fracasso e mortalidade, conforme Santos (2001) são termos utilizados como sinônimos em estudos das micro e pequenas empresas que enfrentam dificuldades. O fracasso pode ser entendido como uma condição preliminar para qualquer investigação no assunto de forma a não se restringir apenas a uma de perda financeira. O que ocorre é que o fracasso é interpretado como sinônimo de descontinuidade dos negócios.

Segundo Sten (1998 apud MACHADO e ESPINHA, 2005) há uma distinção para fins de análise do fracasso, pois existe uma diferença entre fracassar e deixar os negócios. Desta forma, o empresário pode realizar uma opção de abandonar o seu

empreendimento de maneira voluntária, exemplos de abandono voluntário: aposentadoria, problema de saúde, morte de sócios, falta de sucessores, venda para lucrar com a marca, decisão de tornar-se um empregado, necessidade de capital para ampliação da empresa e a decisão de não fazer mais investimentos, ou ainda, necessidade de dinheiro para iniciar outro negócio.

Por outro lado, o fracasso, para o autor supracitado, é o reflexo de uma situação que não envolve necessariamente uma decisão voluntária, mas que resulta no fechamento da empresa, como a falência ou perda de crédito. O declínio de uma empresa é percebido por (ROULEAU e GAGNON,1999; MACHADO e ESPINHA, 2005), quando ela está em fase de crescimento e expansão e é, geralmente, neste momento que os gestores muitas vezes sem experiência no negócio, perdem o controle das atividades.

Conforme Machado e Espinha (2005) existem diversas razões que podem determinar o fracasso ou a mortalidade de empresas, assim, para compreender o fracasso no ambiente empresarial, é preciso primeiramente compreender os motivos pelos quais as empresas deixaram de atuar no mercado. Segundo Zacharakis, Meyer e Castro (1999), o fato é que uma empresa pode encerrar suas atividades por uma combinação de fatores internos e externos. Fatores internos compreendem a falta de habilidade gerencial, como por exemplo, dificuldades de definições estratégicas, problemas econômico-financeiros, falta de uma orientação para o mercado em seus produtos e desmotivação nos processos internos de aprendizagem organizacional. Já os fatores externos envolvem a baixa cooperação dos *stakeholders* e problemas nas condições externas do mercado.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) com micro e pequenos empresários de empresas extintas, estes destacaram que a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado seguida de causas econômicas.

Para Thornhill e Amit (2003), ao analisar a mortalidade das organizações observou-se que empresas jovens possuem uma alta taxa de mortalidade se comparadas com as empresas em atividade por mais de 10 anos. Tal observação é

consistente com o Modelo de Deficiências de Recursos, proposto pelos autores acima e aproxima-se da Teoria dos Recursos Limitados bem como da Perspectiva de Ecologia Organizacional Hannah e Freeman (1989) das dinâmicas das falhas das firmas, no qual a habilidade de sobreviver ao longo do tempo é tanto uma função de como uma organização está adaptada ao ambiente atual quanto de sua habilidade de se adaptar se o ambiente mudar.

No mesmo sentido, Najberg, Puga e Oliveira (2000) observam que diversos estudos comprovam que a taxa de mortalidade se reduz com o porte e a idade do estabelecimento, resultados que se mantêm para diferentes países e períodos de análise.

## 2.2. O Que É Falência

A falência pode ser entendida, de acordo com Thornhill e Amit (2003), quando as organizações apresentam falta de capital suficiente para cobrir suas obrigações de negócios. A falência empresarial, segundo Sabino (2005) “é um instituto ínsito ao próprio sistema capitalista. Com efeito, ao se embasar na livre-iniciativa, o empresário de capital privado assume um risco de ser bem sucedido ou fracassar no negócio iniciado”. Mamede (2004) entende como falência a insolvência empresária a partir da qual não se afirme alternativa de superação que seja viável.

Segundo Thornhill e Amit (2003), a idade variante da organização tem uma ligação direta com a falência, no entanto, embora exista esta ligação, a idade pode não ser o aspecto mais relevante, mas sim como os recursos e a capacitação estão alinhados com a demanda em um ambiente competitivo. Falência de firmas jovens deve ser atribuída a recursos inadequados e capacidade, enquanto que falência de empresas mais velhas pode ser atribuído à incompatibilidade entre recursos e capacidades e a demanda do mercado competitivo. (THORNHILL e AMIT, 2003, p.497)

Teece *et al.* (1997) afirmam que uma posição competitiva da organização deriva de seu gerenciamento e processos organizacionais, que por sua vez é moldado pela sua posição de trunfo e o caminho disponível para tal feito. Thornhill e Amit

(2003, p. 498) sugerem “que a falência é mais provável quando há um desalinhamento entre o que uma firma pode fazer e o que o ambiente competitivo requer”.

Plácido Silva (2008) salientam a falência como o preceito legal: "considera-se falido o comerciante que, sem relevante razão de direito, não paga no vencimento obrigação líquida, constante de título que legitime a ação executiva" (Art. 1.º da Lei nº 7.661, de 1945).

### 2.3. Abordagens à Nova Lei de Falência e de Recuperação de Empresas

Conforme Sabino (2005), uma Lei de Falência é um verdadeiro pilar do capitalismo. A nova Lei de Falências, no Brasil, foi bem sucedida ao privilegiar a recuperação de empresas, em detrimento da satisfação do credor. Para Sabino (2005), talvez o mais importante desenvolvimento consubstanciado na nova lei seja a supressão da concordata - instituto retrógrado, comprovadamente ineficaz - e o advento da recuperação - judicial ou extrajudicial - da empresa. Afirma ainda que com a nova lei seja possível ao empresário propor a seus credores um plano para recuperação de sua empresa e, após concordância dos credores, solicitar a homologação judicial do mencionado plano, fazendo com que o Estado intervenha minimamente na recuperação da empresa.

O Brasil, segundo Sabino (2005) necessitava dessa mudança em relação Lei de Falência para proporcionar maior segurança ao empresário e à empresa, visto que ambos são as forças motrizes para o sucesso do negócio. Uma Lei de Falência com crédito, tanto em empresários como entre os *stakeholders*, gera segurança no mercado investidor.

A regulamentação brasileira em relação à falência, gerando um novo paradigma em termos de credibilidade de mercado nos negócios, passou por uma série de modificações necessárias devido aos novos fatos/fenômenos sociais. Houve a elaboração de um projeto de reforma da Lei de Falências, sendo esta uma ação, ou melhor, uma iniciativa do Poder Executivo em 1993 no governo de Itamar Franco.

Esta nova lei, entre tantas renovações contemplou a alienação imediata dos bens do falido e normas de profissionalização da administração falimentar.

Conforme Coelho (2005), esta nova lei, que vigora desde 09 de fevereiro de 2005, preocupa-se com a mudança nas denominações, ou seja, o que na lei anterior chama-se de concordata preventiva passou a se denominar na nova lei de recuperação judicial e o que antes se chamava de liquidação, agora se denomina falência.

Dentre as principais alterações na Lei de Falências destacam-se algumas (COELHO, 2005):

- 1) A medida judicial de preservação do devedor relativamente à falência deixa de ser a concordata (preventiva ou suspensiva) e passa a ser recuperação judicial, conforme foi apresentado anteriormente;  
O pedido de falência perde, em parte, a característica de medida coercitiva utilizável na cobrança de dívida. Diversas alterações o indicam, entre elas: a) na nova lei, só é cabível o pedido de falência se o valor da dívida em atraso for superior ao mínimo estabelecido em lei (40 salários mínimos); b) pela nova lei, a simples apresentação de plano de recuperação, no prazo da contestação, impede a decretação da falência com base na impontualidade injustificada; c) amplia-se o prazo para a contestação (ou depósito elisivo) de 24 horas para 10 dias;
- 2) A venda dos bens do falido (realização do ativo) pode ser feita desde logo;
- 3) A nova lei prevê uma ordem de preferência sendo: alienação da empresa com a venda de seu estabelecimento em bloco; alienação da empresa, com a venda de unidades isoladamente; alienação em bloco dos bens que integram o estabelecimento; alienação parcelada ou individual dos bens. Criou-se também uma nova modalidade de venda, além das já existentes que seriam por meio de leilões ou propostas, e agora o pregão. Cabe ao juiz determinar a melhor forma de venda e não mais ao administrador judicial;
- 4) Altera-se a ordem de classificação dos credores. As vítimas de acidente de trabalho passam a concorrer com os empregados titulares de direitos

trabalhistas. Os titulares de garantia real passam a ter preferência sobre os credores fiscais;

- 5) Passam a ser reclamáveis em situação de falência, as penas pecuniárias por infração à lei penal ou administrativa, inclusive as multas tributárias estaduais e municipais;

A nova Lei de Falências abre a possibilidade de reestruturação às empresas economicamente viáveis que passam por dificuldades momentâneas, mantendo os empregos e os pagamentos aos credores.

#### 2.4. A Dedicção aos Negócios das Micro e Pequenas Empresas

Segundo Santos (2001), na abertura de uma empresa, há o planejamento das atividades e, nesse processo de aprendizado, busca-se conhecer a priori os aspectos legais, os fornecedores, o mercado consumidor e o potencial dos profissionais que podem atuar na organização, o que pode levar de seis meses a dois anos. Esse tempo necessário ao estudo da viabilidade do negócio, antes de proceder à abertura da empresa, é um fator considerado de fundamental importância, pois sem este planejamento prévio, acredita-se que um empreendimento dificilmente tenha sucesso. É certo que, durante este processo temporal de planejamento, incluem-se quesitos como a elaboração de pesquisas, o plano de negócios e análise de cenários financeiros, para evitar expectativas incorretas da realidade. Contudo, não se deve perder de vista as perspectivas ambientais, sociais e culturais, as quais também proporcionam sustentabilidade ao negócio (BECKER; WITTMANN, 2008).

Para abrir um empreendimento, segundo Santos (2001), o empresário deve possuir conhecimento do ramo no qual pretende atuar, possuir aptidões empresariais e disposição para assumir riscos, visto que todo o início de uma nova trajetória é difícil. Conforme Coêlho (2001), o pequeno empresário é o gerente do negócio, precisa conhecer e saber usar as ferramentas que estão disponíveis no campo da ciência administrativa se deseja contornar os obstáculos mais comuns que surgem no cotidiano dos negócios.

Dados de pesquisa realizada pelo SEBRAE, nos últimos anos, apontam que os dois primeiros anos de uma empresa, normalmente são os mais exigentes e decisivos. Santos (2001) complementa que nesse período, os investimentos em geral são maiores que os ganhos proporcionando margem para angústias. Um planejamento realista dá ao empresário um cenário de tempo de recuperação de seu investimento e o quanto poderá auferir de retorno nos seus primeiros anos de vida permitindo maior conhecimento sobre a correta utilização de ferramentas de gestão, que por sua vez permitem uma visualização diária da situação da empresa, bem como ações corretivas quando necessárias, evitando surpresas desagradáveis.

No entanto, essas características preliminares a um empreendimento podem se caracterizar como ilusórias, uma vez que as empresas apresentam dificuldades em elaborar estratégias factíveis e viáveis de serem implementadas. Fato este ratificado pelas possíveis alterações do cenário interno e externo e, em especial, das pequenas empresas enfrentarem maiores dificuldades para sobreviverem no mercado, por serem atingidas diretamente pelas forças competitivas causando menor poder de barganha (RHODEN, 2000). No caso da pequena empresa, esta situação se agrava pela falta de recursos financeiros, de cultura voltada ao planejamento e de pessoal qualificado (ALMEIDA, 2005).

Inúmeras micro e pequenas empresas no país são constituições familiares, administradas por seus proprietários, por vezes com disponibilidade limitada de recursos e, por estas razões, muitos processos por vezes necessários à gestão, não são levados a diante devido a esta influência.

Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 40)

Empresa e família estão em constante interação e as decisões que são tomadas estão diretamente ligadas entre estas duas instituições. Grzybovski e Tedesco (1998) salientam que é possível visualizar as relações que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados, seja membros ou não da família. Para

Bernhoeft e Castanheira (1995) os paradigmas familiares empregados pelo fundador da organização avançam em toda empresa provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar.

Estima-se que as empresas familiares constituam 90% das empresas existentes no Brasil (OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2008). Paradoxalmente, as principais causas de desaparecimento das empresas familiares são: brigas por sucessão, pouca atenção ao macroambiente. Autores (BERNHOEFT, 1997; OLIVEIRA; LEONE; SOUZA, 2008) apontam que as empresas deixam de existir em função de uma forte concentração em um produto específico, pela falta de planejamento estratégico, fase do declínio da liderança carismática, pela manutenção de *status quo* e alto padrão exigido pela família e por problemas associados aos aspectos gerenciais.

## 2.5. Por Que as Empresas Chegam ao Estado de Falência

O fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte, como é, por exemplo, o caso do SEBRAE, que vem a ratificar a relevância deste estudo, buscando apontar os fatores que são sintomáticos e contribuem para a elevada taxa de mortalidade das empresas.

Recente estudo (HAMILTON, 2006) aponta as principais causas que levam uma empresa a um estado de falência, são: a) falhas em acionistas e dirigentes; b) falhas na estratégia e em sua implementação; e c) falhas em processos. Essas falhas são atribuídas às atividades, aos processos e as decisões gerenciais sem experiência e conhecimento da realidade na qual a empresa se encontra.

Para Santos (2001), existem outros fatores que condicionam a situação de falência, principalmente quando a empresa na implantação de suas estratégias incorre em erros como a falta de objetividade, desconhecimento do mercado, provocando erros nas estimativas de necessidades existentes. O mesmo autor argumenta ainda que a falta de capital de giro se apresenta como outro fator determinante, que leva as empresas ao estado de falência. Demais fatores apontados

por Santos (2001) são concessão de créditos indevidamente, carga tributária elevada, concorrência acirrada, dificuldades no recrutamento e retenção de competências.

A falência é um assunto delicado para o gestor, em função da dificuldade de externalizar o processo em que se encontraram imbricados. Vários estudos como Castrogiovanni (1996), Perry (2001), Bidigaray (1990), apontam para que seja providenciada uma série de mudanças quanto ao planejamento dos pequenos negócios. Como as organizações ao falir provocam alterações no desenvolvimento regional é fundamental que governos e instituições estejam envolvidos contribuindo com políticas capazes de promover o incentivo ao desenvolvimento e crescimento das micro e pequenas empresas.

De acordo com Barron *et al.* (1994) a desconformidade empresarial com ambiente protagoniza situações de obsolescência. Thornhill e Amit (2003) refletem sobre o ciclo de vida de uma organização e que na fase de envelhecimento, as organizações carregam consigo o aprendizado desta trajetória, resultando em competência aumentada ou aumentando sua rigidez.

Com os tópicos supracitados, pretende-se ratificar o entendimento a respeito da falência, bem como suas características peculiares que a tornam distinta de mortalidade e fracasso. Ressalta-se que tais justificativas são relevantes porque este estudo foi realizado só com proprietários que faliram e que por se tratar de um processo tão delicado, optou-se por entender a experiência pela qual o mesmo passou por meio da perspectiva fenomenológica hermenêutica.

Ao finalizar essa seção, acredita-se pertinente uma breve apresentação da produção acadêmica sobre falência, atualizada. Para tanto, foi realizada uma análise dos últimos 10 anos de produção sobre falência, a partir da base de dados Web of Science, e identificou-se que o tema vem apresentando uma crescente produção. A partir da busca pelo tema “bankruptcy” foram encontradas, inicialmente, 2.835 resultados. Feito um refinamento, a partir das temáticas management, business e business finances, o resultado ficou em 289 artigos. A Figura 1 apresenta os dados e demonstra que o tema ganhou um considerável avanço de publicações nos anos de 2010 e 2011.

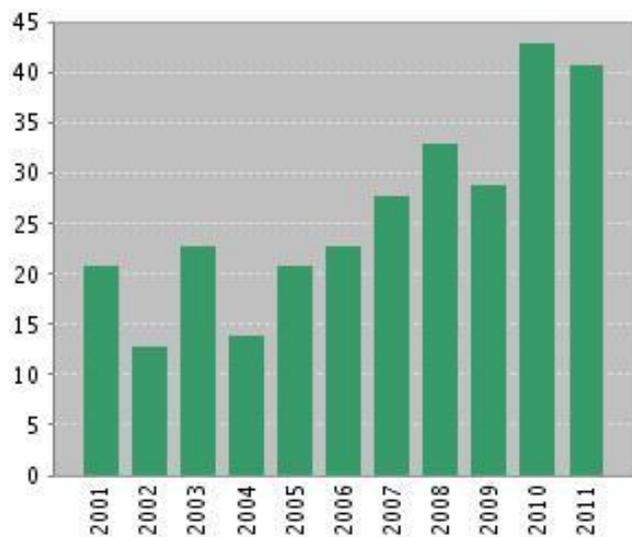


Figura 1: Evolução da Publicação sobre Falência

Para averiguar se o tema falência pode ser considerado um tópico de interesse dos pesquisadores Banks (2006) recomenda utilizar o cálculo a partir do índice h-b, uma extensão do h-index. Este índice, por sua vez, é obtido através do número de citações de um tópico ou combinação em determinado período, listados em ordem decrescente de citações. Banks (2006) argumenta que o cálculo do índice m, o qual é obtido através da divisão do índice h-b pelo período de anos que se deseja obter informações (n). No caso do tema falência, o índice h-b foi de 30 e o período analisado 10 anos, indicando um índice  $m = 3,00$ . Para Banks (2006) quando o  $m \geq 2$ , o tópico em análise tem um alcance não apenas na sua própria área de pesquisa, é provável que seja um tópico considerado hot topic.

O artigo mais citado sobre o tema (n=226, perfaz uma média de citação de 18,83 por ano) é de Shumway (2001) e trata de um modelo de risco para previsão de falência. O segundo artigo mais citado (n= 101) de Goldstein, Ju e Lelanh (2001), descreve um modelo baseado na estrutura de capital dinâmico. Os dados dos cinco artigos mais citados são apresentados no Quadro 1.

Ordem	Título	Autores	Periódico/Ano	Média citação/ano	Total citação
1º	Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model.	Shumway	Journal of Business/2001	18,83	226
2º	An EBIT-based model of dynamic capital structure.	Goldstein, Ju, Leland	Journal of Business/2001	8,42	101
3º	<u>Variable organizational risk preferences: Tests of the March-Shapira model</u>	Miller, Chen	Academy of Management Journal/2004	5,89	53
4º	<u>Human capital theory and venture capital firms: exploring "home runs" and "strike outs"</u>	Dimov, Shepherd	Journal of Business Venturing/2005	6,25	50
5º	<u>Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view</u>	Thornhill, Amit	Organization Science/2003	4,50	45

Quadro 1: Cinco principais trabalhos (em número de citações) de 2001 a 2011.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

Este estudo buscou aprofundar as dimensões de falência do ponto de vista de seus gestores/proprietários falidos e realizar um contraponto interessante às pesquisas dominantes sobre o assunto, que por sua vez evidenciam mais aspectos quantitativos em detrimento do qualitativo e interpretativo.

O estudo está posicionado no paradigma interpretativo (MORGAN, 1980; MORGAN e SMIRCICH, 1980; TRIVINÕS, 1987; MINAYO, 1995), tendo como método de pesquisa a fenomenologia hermenêutica (VAN MANEN, 1990), no qual os atores principais desta pesquisa serão convidados a refletir sobre suas experiências ao longo do processo (VAN MANEN, 1990; SEIDMAN, 1997) e deles partirão as reflexões sobre o significado da experiência vivida do fracasso empresarial.

A fenomenologia não se preocupa em comprovar hipóteses e teorias, mas em entender o significado das experiências vividas pelos atores pesquisados. Esta metodologia não pretende chegar a um modelo geral da falência com comprovação de hipóteses, mas entender o fenômeno a partir do olhar de seus participantes, com suas falhas, erros e acertos, para que surja o aprendizado para a própria organização em estudo.

Para a obtenção das descrições experienciais foi utilizada a entrevista em profundidade, cujo objetivo é reconstruir a experiência vivida do entrevistado sobre o assunto em estudo. As entrevistas partiram de uma questão aberta, proposta a cada entrevistado, a qual seja: **O que significa para você ter fracassado com a sua empresa?**

Destaca-se que a entrevista obedeceu a uma estrutura mínima, na qual a pergunta de pesquisa serviu de guia inicial (TAYLOR e BOGDAN, 1998). Para obter mais reflexões sobre o fenômeno, foram sendo acrescentadas outras perguntas derivadas da entrevista em curso, que segundo Richardson (1999) no decorrer de cada processo de entrevista perguntas podem ser acrescentadas bem como suprimidas e alteradas. As entrevistas realizadas variaram de 60 a 90 minutos, tempo adequando segundo Seidman (1997), para que as entrevistas sejam suficientemente aprofundadas.

As informações sobre falência em empresas de Santa Maria foram buscadas na Junta Comercial desta cidade e demais órgãos competentes, entretanto estas instituições não forneceram os respectivos dados. Logo, a escolha desses atores partiu do contato com profissionais que trabalham com este tema caso este dos Síndicos de Massa Falida e outras fontes de informações, como processos jurídicos no Fórum de Comarca local. Destarte, os pesquisadores realizaram diversas tentativas infrutíferas de contato com outros empresários na mesma situação dos atores desta pesquisa, contudo alguns não se mostraram acessíveis ao tema e outra (na sua grande maioria) não foi possível localizar o endereço.

Os atores desta pesquisa foram compostos por dois empresários residentes na cidade de Santa Maria que tiveram sua falência decretada por volta dos anos de 1994 e 2005. O primeiro proveniente do setor de serviços e o segundo, do setor industrial. Doravante denominados Hermes e Hefestos. Ressalta-se que a fim de preservar a identidade dos entrevistados utilizaram-se na análise destas entrevistas codinomes para caracterizar os gestores, são eles Hefestos e Hermes.

A escolha de tais atributos (Deuses Gregos) segue-se em conformidade com as características de cada entrevistado. Hermes, divindade que representava o comércio e as comunicações foi determinado em decorrência do ramo de atuação do

entrevistado que pertencia ao comércio. O Hefestos conhecido o como Deus ferreiro, do fogo e dos artífices foi escolhido para o proprietário do setor industrial tendo em vista que o mesmo perdeu parte de seu patrimônio em um incêndio e porque no seu ramo de atuação trabalhava com marcenaria.

Após a obtenção das descrições experienciais (dados secundários e entrevistas) foi realizada a análise das descrições experienciais. A metodologia para a análise dos textos teve por base o procedimento proposto por Van Manen (1990, p.78) descrito nas seguintes etapas:

- Obtenção das descrições experienciais (ou experiência vivida) através das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas;
- Leitura das entrevistas (ou leitura do texto com as descrições experienciais), releituras das mesmas e destaque dos temas e síntese criativa;
- 4. Produção do texto fenomenológico.

O mesmo autor recomenda o uso de três abordagens para descobrir ou isolar temas de um determinado texto: abordagem holística (analisar o texto como um todo e, no final, se perguntar qual sentença captura o significado fundamental do texto), abordagem seletiva (destaca-se algumas frases relevantes ou essenciais sobre o fenômeno) e a abordagem detalhada (a cada frase, deve-se perguntar o que essa sentença revela do fenômeno). Neste trabalho, foi utilizada a integração entre as três propostas.

Quanto às temáticas evidenciadas aprioristicamente na revisão de literatura ressalta-se que outros temas são possíveis. Aquelas evidenciadas anteriormente servem de base para inúmeras interrogações que instigam a busca por conhecer melhor a organização e seus gestores.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para que fosse possível chegar à essência norteadora de ser-falido as análises de entrevistas levaram a temas auxiliares ou secundários, tais temas foram identificados para fins didáticos como: ser-falido é empregar familiares em cargos para os quais não estão preparados; ser-falido é diversificar as categorias de produtos indiscriminadamente (sem consistência); e ser-falido é ter percalços tributários. Cada temática obtida será discutida em profundidade a seguir. Por fim, será apresentada a essência principal da falência, denominada de ser-falido é não ter conhecimento gerencial, uma síntese integradora das essências obtidas.

#### 4.1. Ser-Falido É Empregar Familiares em Cargos para os Quais Não Estão Preparados.

O uso de mão de obra familiar em empresas de pequeno porte é uma constante em organizações brasileiras, estima que as empresas familiares constituem 90% das empresas existentes no Brasil (LETHBRIDGE,1997; OLIVEIRA, LEONE e SOUZA, 2008). A temática que envolve família e sua participação na organização aparece de forma incisiva nas entrevistas e tal imbricamento é considerado de maneira negativa por ambos os gestores.

*[...] E nós tínhamos sempre seguro contra incêndio! E por uma fatalidade faziam uns 2 meses que nós tínhamos renovado o seguro, e por essas razões da empresa familiar [...]. Hefestos*

*[...]não culpando em hipótese alguma as pessoas da família que trabalhavam é..., mas a pessoa recebeu a apólice do seguro dentro de um envelope [...] e a pessoa não se deu conta e guardou no arquivo.[...]...venceu e nós não pagamos, conseqüentemente, o seguro não estava pago.Hefestos*

*[...] mas houve uma época que nós chegamos a ter 11, parece um time de futebol, 11 pessoas da família empregados [...]E outra coisa com pessoas da família....não..não adianta, não queriam me dizer que tu transforma, quando tu entra dentro da empresa, porque não transforma! Hefestos*

Após a experiência de trabalhar com familiares despreparados, Hefestos, conclui que ter na organização membros da família revela-se uma escolha equivocada com o tempo. Para ele, inicialmente, a contratação de um familiar parece ser uma escolha segura contra eventuais desfalques. Entretanto, posteriormente tal escolha revela-se equivocada, visto que o que era para ser uma segurança torna-se despreparo profissional e, por conseguinte, reflete no despreparo organizacional, ocasionando perdas significativas de rentabilidade.

*[...] Tu tem que estabelecer um limite. Bom, eu posso ter um ou dois, ou isso ou aquilo [...] não pode assim [...] o parente diz bota um da família que está precisando. Não adianta! E outra coisa, não se dá cargo de confiança para quem é da família!. Hefestos*

Com mencionado acima, os dois gestores referiram-se a temática da família durante as entrevistas, contudo os mesmos vivenciaram situações distintas dentro desta problemática. Em suas reflexões durante a entrevista, Hermes revelou uma grande influência e interferência por parte de sua família nas tomadas de decisões. Diferente de Hefestos, que fundou sua própria empresa, Hermes fez parte da segunda geração em uma empresa familiar e, portanto, com problemas que lhes são peculiares, como: influência do gestor/fundador da empresa, nas questões da cultura organizacional e estruturantes e a participação de mais membros da família envolvidos na gestão e no processo sucessório.

*[...] começou a vender! [...] levava coisa pra vender que precisava: linha, botão [...] E aí foi desenvolvendo... Foi indo [...] além da venda assim dá loja se [...] ele comprou uma caminhonete e a gente ia vender, começou a vender..aqui na cidade , ia vender! [...] em bodega [...] bolichinho, qualquer venda, qualquer casa comercial assim  
Hermes*

*[...] o pai...ele ainda era o dono, era o dono e era o dono. Hermes*

Hermes, por diversos momentos, apontava o péssimo relacionamento com um de seus irmãos, um relacionamento conturbado em função de questões administrativas, regado de desavenças em função de mandos e desmandos, que fragilizam a gestão da organização. Segundo Hermes, o irmão em nenhum momento demonstrou interesse em gerir sua parte no negócio de maneira profissional possível. Já Hefestos, aponta que uma família grande pode interferir a ponto de prejudicar o negócio.

*[...] E então, é [...] ia bem até! Mas aí [...] daí o outro meu irmão só sabia comprar, comprar, e se enchia de coisa então, começou a dar problema e problemas... Hermes*

*[...] Quem tem firma[...] e começa, hoje [...] aí já têm mais ou menos dois, três filhos ou dois, três irmãos [...], já começa a dar problemas! Depois já vêm os filhos dos irmãos, não sei o que, então aí já complicando a administração. Hermes*

Percebe-se uma confluência entre as entrevistas e a literatura que enfatiza que estudos em vários países têm mostrado que poucas empresas familiares apresentam história de longevidade devido a problemas internos de relacionamentos familiares (CÂMERA e ARAÚJO, 2008) e que somente uma minoria consegue chegar à segunda geração sob o controle familiar da fundadora.

#### 4.2. Ser-Falido É Diversificar as Categorias de Produtos Indiscriminadamente

Outra essência desvelada na análise das entrevistas é a que Ser-falido é diversificar suas categorias de produtos indiscriminadamente, ou seja, sem consistência ou planejamento prévio. No caso de Hefestos, houve uma mudança significativa na linha de produtos, visto que anteriormente fabricava móveis feitos sob medida e abandonou-os por móveis seriados (fabricados em grande escala comercial). Já no caso de Hermes, houve a diversificação de produtos dentro da loja, isto é, agregou-se ao comércio de miudezas, produtos eletrônicos. Hefestos não planejou adequadamente um passo tão significativo, embora sua alteração tenha

consistência tecnológica, por outro lado, Hermes não planejou bem como não buscou sinergia entre os produtos.

*[...] Eu entendo que[...] a gente tomou a decisão de fabricar móveis seriados [...] Aí, eu entendo que aí[...] começou o primeiro problema da empresa! Hefestos.*

*[...] A decisão da passagem para móveis seriados é que eu acho que começou o primeiro [...] problema que a empresa começou a enfrentar! Ou seja, nós estávamos num mercado aonde a gente era líder de mercado, aonde eu tinha pleno domínio e convicção do que se estava fazendo! Se conhecia tudo sobre aquela atividade. Móveis seriados era uma coisa mais da ambição, da vontade que eu ainda jovem tinha na época [...] Hefestos.*

Esta mudança na linha de produto foi apontada pelos entrevistados como sendo uma das causadoras do fracasso empresarial. Visto que tais mudanças ocorreram sem planejamento, sem uma responsável estrutura orçamentária e sem metas de marketing. Ademais, a falta de habilidade gerencial pode ser acompanhada no depoimento que Hefestos esclarece que para a mudança de produto não realizou e nem contratou pesquisas para avaliar a predisposição do mercado.

*[...] A empresa não contratou nenhum profissional específico e ela não teve [...] não contratou empresas pra fazer pesquisa ou alguma coisa do gênero! Hefestos.*

*[...] Nós tínhamos um produto [...] que foi também um dos fatores que veio causar problemas da regressão da empresa. Hefestos.*

Ao se referir no carro-chefe de seus produtos seriados, os bares para residências, Hefestos observa a falta de preparo para acompanhar as tendências do mercado.

*[...] Aliado ao produto que começou a entrar em outra realidade, começaram há não comprar mais barzinhos, começaram a comprar outros produtos [...] E a empresa ainda produzia*

*barzinhos, não tinha pesquisa [...] em 2000 vamos dizer assim, a gente começou a sentir os probleminhas, mas ela ainda continuava firme no mercado. Hefestos.*

Tal qual Hefestos, Hermes comenta os equívocos com a decisão de diversificação:

*[...] Lá nessa que era coisa de tricô, aí a gente fez um canto lá com discos, então vendia ali, vendia lá pra aproveitar o ponto. Hermes*

*[...] fizemos um cantinho lá assim grande [...], mas aí eles queriam loja exclusiva, exclusiva. Daí a gente fez lá e foi vendendo [...] essa ali primeira que era só de botão e linha aí se transformou em [...] se vendia discos e televisão, rádio, aparelho de som, foi pra esse ramo. Hermes*

Tais comportamentos de diversificação remetem as premissas de diversificação de produtos/serviços conhecida em marketing. Sabe-se que estratégias de diversificação do mix de produtos devem ser calcadas em previsões e pesquisas.

#### 4.3. Ser-Falido É Ter Percalços Tributários

Finalmente, a falta de conhecimento gerencial provoca a essência do Ser-falido que é também ter percalços tributários, visto que os gestores por vezes apontaram essa como instigante da falência. Mas sabe-se que encargos tributários são inerentes a qualquer organização e que um eficiente controle orçamentário da atividade da organização é capaz de dominar tais percalços.

*[...] aqui a fiscalização [...] foi muito ferrenha! Levaram tudo! Nota que [...] bom [...] foi aí, ali começou [...] gerou um probleminha na empresa, mas ainda não, pois... a empresa não se descapitalizou porque não teve que pagar nada! Apenas, ela apenas foi autuada, multada. Hefestos.*

*[...] Esse problema que eu falei que na época era um terror [...] tudo é os impostos [...] continua ainda! Hermes.*

*[...] Que é a tributação [...] o ICM, naquela época o que terminava muitas firmas foi... se terminou mesmo por causa de imposto ICM, tudo. Vinha aqui [...] chegava aqui e tu não dava uma notinha às vezes [...] de R\$5,00 já vinha um fiscal lá e fazia [...] e levava tudo que era livro.” Hermes*

Conforme a literatura, dados dos estudos de Ferreira e Santos (2008) afirmam que dentre as causas da extinção da empresa alguns apontam que o peso dos impostos e tributos inviabiliza o negócio. Fatores estes que foram citados acima tanto por Hermes como Hefestos.

#### 4.4 Ser-Falido É Não Ter Conhecimento Gerencial

A partir da transcrição e posterior análise das entrevistas procurou-se captar nas experiências vividas por essências que marcassem indelével a experiência de falir. Deste modo, a partir dessas essências secundárias analisadas, desvelou-se ao longo das entrevistas a essência norteadora (principal) que levou a falência, nos casos analisados. Esta essência aqui denominada de **“a falta de conhecimento administrativo”**, que permita a empresa se manter no mercado.

Ao analisar os textos, em diversas passagens fica explícito que as empresas tinham uma administração centrada em política que pode ser vulgarmente denominada de “os olhos do dono engorda o boi”. Com isto, são empresas familiares com baixo nível de crescimento, de gerenciamento arcaico, sem preocupações com tributos, análise de clientes, contratações, análise de representantes, análise ambiental, planejamento e controle.

*[...] Vamos ampliar por ampliar [...] Não teve planejamento estratégico, nunca! Não teve planejamento estratégico [...] não teve nenhum contratado de área de administração, de*

*economia de nada, continuou com o contador sendo o seu conhecedor máximo da situação da empresa [...] outra coisa muito importante a avaliação de crédito dos seus clientes. Hefestos.*

As empresas eram gerenciadas superficialmente com foco na habilidade técnica específica dos proprietários, como percebido nas passagens a seguir:

*[...] só fiz o segundo grau [...] não cursei faculdade [...] a vida profissional era tão importante [...] já tinha habilidade técnica. Hefestos.*

*[...] foi mal cuidado! Seria [...] não vou dizer administrada porque na parte que se fazia contabilidade essas coisas tudo era não é porque era eu que fazia, mas que o pai não teve estudo nenhum é [...] sobrava pra mim, mas como eu tinha, depois eu tirei Ciências Contábeis [...] também estudei [...] tinha noção. Hermes*

Com essas falas, os empresários revelam seu despreparo em gestão organizacional. De um lado, Hefestos aponta a relevância da orientação para o produto e para a produção numa tentativa de enaltecer suas qualificações. Por outro lado, Hermes demonstra que acredita estar preparado para o desempenho gerencial em virtude de sua preparação acadêmica. Estudos como o de Barrow(1993), Viapiana (2001), Riquelme e Watson (2002) também corroboram esta ideia de despreparo por parte dos gestores.

Acredita-se que a falta de conhecimento administrativo provoque as demais essências, visto que os demais fatores são totalmente controláveis pelo gestor, a exemplo de empregar familiares, não analisar a diversificação e problemas tributários decorrem da imaturidade para as práticas gerenciais. Embora sendo empresários com vários anos no mercado, atuando positivamente, ou seja, com relativo sucesso, no momento de dificuldade eles apresentaram significativa imaturidade gerencial.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo baseado em um estudo reflexivo-hermenêutico sobre a experiência da falência e seus ensinamentos reconta as experiências vividas dos gestores de duas organizações que faliram. Foi um convite à reflexão de um período destes entrevistados prefeririam esquecer, ou como muitos que entramos em contato, se negaram a falar sobre o assunto, pois significaria rever suas derrotas.

Em especial, um dos gestores relatou que por muito tempo, durante este processo de falência, tinha, em uma das gavetas de sua mesa de trabalho, um revólver. Quando convidado a participar da pesquisa, disse que até pensou em não relatar o fato, mas durante a entrevista, sentiu-se a vontade para externar o assunto e foi com a voz embargada que relatou que por várias vezes pensou em utilizar o revolver. Muito medicamento, valor a vida e amor aos filhos o fizeram superar as dificuldades daquele período. Mas, quantos Hermes, quantos Hefestos passam diariamente por esta dolorosa experiência? Estudos sobre a falência ou o fracasso empresarial ainda são poucos e deveriam estar contribuindo com a preparação do empreendedor.

A análise a respeito do estudo da falência e do ser-falido teve como benefícios averiguar o contexto organizacional no quais os gestores estão inseridos. Observando-se que a falência se caracteriza como a fase na qual o proprietário não consegue mais saldar suas dívidas. Dentre as causas apontadas, na literatura, para esse estágio da organização, estão: a falta de preparo gerencial, a alta carga tributária, o ambiente concorrencial e as crises econômicas. No entanto, como foi destacado, estudo pretendeu compreender a experiência dos gestores proprietários que passaram por este processo e não chegar a conclusões finais e comprovação de hipóteses, já que a metodologia empregada foi de características interpretativas.

A partir de uma análise fenomenológico-hermenêutica buscou-se, justamente, compreender a experiência do gestor falido e todo o processo vivenciado pelo mesmo através de entrevistas realizadas com esses atores, que permitiram maior riqueza de detalhes ao proporcionar espaço aquele gestor que participou da experiência de ser-falido a partir da descrição dos fatos por ele vivenciados.

Com a análise das entrevistas foram evidenciados o sentimento de perda e o trauma ocasionado pela falência, como também a percepção de amadurecimento por

parte dos proprietários provocado pelo enfrentamento desse processo. Com a análise das temáticas obtidas foi possível destacar como essência da falência o desconhecimento de aspectos gerenciais. Tal essência norteadora pode ser desdobrada em temáticas menores, que contribuíram no entendimento do assunto, como: as temáticas desveladas de empregar sistematicamente familiares em cargos organizacionais para os quais eles não estão preparados, o crescimento diversificado de categorias de produtos e aos percalços tributários. Visto que tais situações são inerentes a qualquer organização, aquelas que têm um bom planejamento da atividade possivelmente conseguem superá-las.

Sugere-se que estas temáticas sejam desenvolvidas em outras pesquisas, em especial as de caráter qualitativo, a fim de emergir mais considerações relevantes sobre a falência para o melhor entendimento e a exploração da mesma. Com a análise desses resultados, espera-se que as experiências apresentadas pelo ser-falido sejam relevantes e que os gestores que não passaram pelo processo de falência modifiquem suas práticas a fim de não cometer os mesmos erros.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2004.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ALVES, S. F.; BEZERRA, R. C. Conjuntura econômica das micro e pequenas **empresas**. Disponível em: <[http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao\\_cientifica/arquivos/Artigo%20Sammya.doc](http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/arquivos/Artigo%20Sammya.doc)>. Acesso em: 14/5/2008

BANKS, M. G. (2006). An Extension of the Hirsch index: indexing scientific topics and compounds. Disponível em: [www.arxiv.org/abs/physics/0604216](http://www.arxiv.org/abs/physics/0604216). Acesso em: 07/07/2010

BARROW, C. **The essence of small business**. Hertfordshire, UK: Prentice Hall, 1993.

BEDÊ, M. A. (Coord). **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: Sebrae, 2005.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1997.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BICUDO, M. A. V. Sobre a fenomenologia. In: BICUDO, Maria Aparecida; ESPOSITO, Vitória. **Pesquisa qualitativa em educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Unimep, 1994.

BIDIGARAY, L. F. H. **Erros comuns das empresas nacionais: e quanto perdem de ganhar**. 3. ed. Porto Alegre, 1990.

CÂMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. de. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008. 1 CD-ROM.

CASTROGIOVANNI, G. J. Pre Startup Planning and the survival of new small business: theoretical Linkages. **Journal of Management**, v. 22, n. 6, p. 801-822, 1996.

COELHO, F. U. **Comentários à nova lei de falências e de recuperação de empresas**. 3. ed. Saraiva: 2005.

COELHO, P. C. A. **Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micro e pequenas empresas: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais entre 1995 e 1997**. Insular: Florianópolis, 2001.

DIMOV, D. P.; SHEPHERD, D. A. Human capital theory and venture capital firms: exploring "home runs" and "strike outs". **Journal of Business Venturing**. v. 20, n. 1, 2005. pp.1-21.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

FERREIRA, L F.; F. SANTOS, S. Mortalidade precoce: uma análise das micro e pequenas empresas de São Paulo. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, n. 5., 2008, São Paulo . *Gestão De Pequenas Empresas*, 2008.

FROMM, E. **Ter ou ser?** São Paulo, Zahar, 1979.

GOLDSTEIN, R; JU, NJ; LELAND, H. An EBIT-based model of dynamic capital structure. **Journal of Business**, v. 74, n. 4, 2001. pp. 483-512 .

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidade em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAMILTON, S.; MICKLETHWAIT, A. **Greed and corporate failure: the lessons from recent disasters**. Palgrave Macmillan, 2006.

HANNAN, M. T; FREEMAN, J. Ecologia populacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005, 1977.

JUCERGS. Junta Comercial do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.jucergs.rs.gov.br/index.asp> Acesso: 12/8/2008.

LEHBRIGDE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**. Nº. 7, Brasília, 1997. Disponível na internet <http://www.bndes.gov.br>.

MACHADO, H. P. Vier, ESPINHA, P. G. **Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas**. Maringá:Universidade Estadual de Maringá, PR, 2005.

MAMEDE, G. **Direito empresarial**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

MILLER, K.D; Chen, W.R. Variable organizational risk preferences: Tests of the March-Shapira model. **Academy of Management Journal**. v. 47, n. 1, 2004. pp. 105-115.

MINAYO, M. C. de S. *et.al*. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MOREIRA, D. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory**. *Administrative Science Quarterly*, 1980, p. 605-621.

\_\_\_\_\_.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NAJBERG, S. *et al.* Sobrevivência das firmas no Brasil. **Revista BNDES**: Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 33-48, 2000.

OLIVEIRA, P. W. S. de.; LEONE, N. M. de C. P. G.; SOUZA, T. de. Ciclo de vida da organização, dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes: um estudo de caso numa empresa familiar de pequeno porte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008. 1 CD-ROM.

PANDOLFO, M. S. de M., VELOSO, P. R. Análise da mortalidade das micro e pequenas empresas e evidências para o município de Passo Fundo – RS. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 77-95, maio 2000.

PERRY, S. The relationship between written business plans and the failure of small business in the U.S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 3, p. 201-208, 2001.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento objetivo**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1975.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do venture capitalist implicit theories on new business/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p.395-420, nov. 2002.

RHODEN, M. I. dos Ss. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROULEAU, L e GAGNON, S. **Les organisations em défaillance continue: entre performance et inertie**. Cahier de recherche 99-03. Montreal: École des Hautes Études Commerciales, 1999

SABINO, M. A. da C. **A nova lei de recuperação de empresas e sua importância para a economia nacional e a sociedade**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6694>>. Acesso em: 03 set. 2008.

SANTOS, R.A.C. dos. Fatores condicionantes da mortalidade das indústrias do vestuário de Londrina. **UNOPAR Científica: Ciências Jurídicas e Empresarias**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 85-97, set. 2001.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Fundação Universitária de Brasília – FULBRA. 2004.

\_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. 2007.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Out. 2005.

SHUMWAY, T. Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model. **Journal of Business**, v. 74, n. 1, 2001, pp. 101-124.

TEECE, D. J., G. PISANO, A. SHUEN. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n.7, 1997.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. **Organization Science**. v.14, n. 5, 2003. pp.497-509.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

THORNILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: bankrupt, firme age, and the resource-based view. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 497-509, sept./oct. 2003.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. New York: State of New York Press, 1990.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: Encontro de Estudos sobre o Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas, 2., 2001, Londrina. Anais de II EGEPE, 2001. p.505-525.

ZACHAHARAKIS, L., MEYER, D. and DeCASTRO, J. Differing Perceptions of New Venture Failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, 37, 3, p.1-14, 1999.

## NOTAS

(1) Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria – RS.

(2) Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria – RS.

(3) Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria – RS.

(4) Bacharel em Administração pela UFSM.

(5) Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM.

*Enviado: 22/02/2010*

*Aceito: 06/12/2012*

*Publicado: 14/12/2012*