



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JASON LÚCIO DE AMORIM SANTOS

**MORTE E VIDA VAREJISTA: UM ESTUDO NO VAREJO DE PNEUS NA BAHIA,
ENTRE OS ANOS 2000 A 2014, À LUZ DA ECOLOGIA POPULACIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES E DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Salvador
2017

JASON LÚCIO DE AMORIM SANTOS

**MORTE E VIDA VAREJISTA: UM ESTUDO NO VAREJO DE PNEUS NA BAHIA,
ENTRE OS ANOS 2000 A 2014, À LUZ DA ECOLOGIA POPULACIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES E DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva
Coorientador: Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro.

Salvador
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Santos, Jason Lúcio de Amorim

Morte e vida varejista: um estudo no varejo de pneus na Bahia, entre os anos 2000 a 2014, à luz da ecologia populacional das organizações e da estratégia como prática. / Jason Lúcio de Amorim Santos.- Salvador, 2017.

104 p. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Co- Orientador: Miguel Angel Rivera Castro.

1. Administração estratégia. 2. Ecologia populacional das organizações. 3. Sobrevivência Empresarial. 4. Varejo. I. Silva, Lindomar Pinto da, orient. II. Castro, Miguel Angel Rivera, co-orient. III. Título.

CDD: 658.4012

JASON LÚCIO DE AMORIM SANTOS

MORTE E VIDA VAREJISTA: UM ESTUDO NO VAREJO DE PNEUS NA BAHIA,
ENTRE OS ANOS 2000 A 2014, À LUZ DA ECOLOGIA POPULACIONAL DAS
ORGANIZAÇÕES E DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto da Silva - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Miguel Angel Rivera Castro _____
Doutor em Economia pela Universidade USC - Espanha
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Gervasio Ferreira dos Santos _____
Doutor em Economia pela Universidade de São Paulo - USP
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, _____ de _____ de 2017.

Dedico às três pessoas que me incentivaram, insistiram e acreditaram em mim e me fizeram ver que era possível obter este título de Mestre. Minha esposa Danieli Oliveira, minha mãe Débora de Amorim Santos (*in memorian*); e meu primo/irmão Professor Doutor Paulo David Amorim Braga (*in memorian*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida, por ter restaurado a minha saúde e por ter renovado o meu sonho de voltar a estudar. Toda Honra e toda Glória seja dada a Ele por este título alcançado.

Agradeço à minha esposa Danieli por viver comigo todas as lutas nestes dois anos de curso. Além de todo incentivo, sua compreensão, paciência e apoio foram fundamentais durante esta jornada, numa demonstração de dedicação, companheirismo e amor.

Aos meus pais, Joaquim e Débora (*in memorian*), por todos os ensinamentos e exemplos de vida. Minha mãe foi quem me ensinou o prazer pela leitura e escrita, essenciais para este projeto. E meu pai, o professor Joaquim, que aos 93 anos continua me ensinando a viver.

Ao meu primo/irmão Professor Doutor Paulo David Amorim Braga (*in memorian*) a quem sempre admirei e me inspirei. Em todo o tempo me incentivou aos estudos e contribuiu muito desde a elaboração do meu primeiro anteprojeto de pesquisa.

Agradeço ao meu Orientador Professor Doutor Lindomar Pinto Silva por todos os ensinamentos e orientações e, sem medir esforços, contribuiu em todas as etapas para construção e conclusão deste trabalho.

Agradeço ao professor Doutor Miguel Angel Rivera Castro, coorientador deste trabalho, por acreditar e confiar em mim e contribuir significativamente nesta pesquisa.

Aos demais professores do Mestrado da UNIFACS por todos os ensinamentos e incentivos.

A todos os meus colegas de turma neste Curso de Mestrado.

Aos empresários e executivos das empresas varejistas de pneus da Bahia que gentilmente contribuíram para este estudo.

“Todo ponto de vista é a vista de um ponto.”

Leonardo Boff

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a influência exercida por fatores ambientais e organizacionais na mortalidade e no tempo de vida das empresas do varejo de pneus na Bahia, no período de 2000 a 2014. Para viabilizar a discussão teórica, foram utilizadas duas visões distintas das teorias organizacionais: a visão da seleção natural que teve como base a teoria da ecologia populacional das organizações e a visão da escolha estratégica que teve na abordagem teórica da estratégia como prática a principal orientação dos estudos. Emergiram então as variáveis ambientais (Média do PIB; Evolução do IDHM; Frota de Veículos) e as variáveis organizacionais (Gestão Própria; Empresa Familiar; Número de Empregados; Especialista ou Generalista; Idade Gestor; Escolaridade do Gestor; Experiência no Ramo; Liderança; Relação com Fornecedores). Para medir quantitativamente a relação entre as variáveis de interesse sobre a vida e a morte das empresas que compõem a amostra, foram utilizadas duas abordagens: a primeira baseia-se na modelagem da probabilidade de estar morta utilizando o modelo logístico de análise de regressão e a segunda, na previsão da empresa estar viva em função do seu tempo de sobrevivência utilizando o modelo de Cox. Segundo a JUCEB, no período de 2000 a 2014, atuaram na Bahia 1.124 empresas. Deste total, foram obtidos 236 formulários de respostas nesta pesquisa, referentes a 236 empresas varejistas de pneus instaladas em 34 cidades de todas as regiões do estado da Bahia, sendo 57 empresas que encerraram suas atividades no período e 179 que estavam ativas em 31 de dezembro de 2014. Nos resultados se destacaram das doze variáveis preditoras, oito com significância, porém apenas quatro em ambos os modelos de regressão, sendo duas ambientais e duas organizacionais. Estas quatro variáveis se tornaram, portanto, os principais fatores ambientais e organizacionais atuantes na morte e na vida dos varejistas de pneus da Bahia. O ambiente socioeconômico, nivelado pelo PIB Médio municipal, influenciou a mortalidade e menor o tempo de vida das empresas. Já nos municípios com maior frota média, houve maior sobrevivência das empresas. Em relação aos fatores organizacionais, representando os praticantes da estratégia a escolaridade do gestor teve forte influência na sobrevivência e, referente às práticas estratégicas, as empresas varejistas multimarcas tiveram maiores chances de sobrevivência do que as monomarcas. Na descrição da amostra foi confirmada a concorrência com outras populações de organizações comercializando pneus no varejo, como os supermercados e o varejo virtual. Outro destaque foi em relação à minoria do sexo feminino entre os 236 gestores, pois todas as empresas geridas por mulheres estão entre as sobreviventes. Portanto, espera-se que os resultados aqui encontrados e o empirismo da pesquisa sejam de grande importância para os estudos organizacionais e, principalmente, para os estudos da Estratégia como Prática no Brasil, entre os quais ainda predominam ensaios teóricos e análises bibliométricas. Espera-se também que sejam úteis para as empresas sobreviventes do setor, bem como para orientar tomadas de decisões sobre futuros investimentos e novas empresas.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais. Estratégia como Prática. Ecologia Populacional das Organizações. Sobrevivência Empresarial. Varejo.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the influence exerted by environmental and organizational factors on the mortality and life time of tire retail companies in Bahia from the period of 2000 to 2014. In order to make possible the theoretical discussion, two different views of Organizational theories: the view of natural selection that was based on the theory of population ecology of organizations and the vision of the strategic choice that had in the theoretical approach of strategy as practice the main orientation of studies. The environmental variables (Average of GDP, Evolution of the HDI, Car Fleet) and the organizational variables (Own Management, Family Business, Number of Employees, Specialist or Generalist, Manager Age, Experience in the Branch, Leadership, Relationship with Suppliers). In order to quantitatively measure the relationship between the variables of interest on life and death of the companies that make up the sample, two approaches were used: the first one is based on the modeling of the probability of being dead using the logistic model of regression analysis and the second was that the company was expected to be alive due to its survival time using the Cox model. According to JUCEB, between the years 2000 to 2014, 1,124 companies operated in Bahia. Of this total, 236 response forms were obtained in this survey, referring to 236 tire retailers located in 34 cities in all regions of the state of Bahia, 57 companies that ended their activities in the period and 179 that were active on December 31, 2014. In the results, twelve predictors were highlighted, eight with significance, but only four in both regression models, being two environmental and two organizational. These four variables thus became the main environmental and organizational factors affecting the death and life of tire retailers in Bahia. The socioeconomic environment was not a selector because the HDI was not significant and the higher the average GDP, the higher the mortality rate and the shorter the life time of the companies. In the municipalities with the largest average fleet, there was greater survival of the companies. Regarding the organizational factors, representing the practitioners of the strategy, the manager's schooling had a strong influence on the survival and, regarding the strategic practices, the multi-brand retail companies were more likely to survive than the mono-brands. In the description of the sample, competition with other populations of organizations was confirmed by commercializing tires in retail, such as supermarkets and virtual retail. Another highlight was the female minority among the 236 managers, but all companies managed by women are among the survivors. Therefore, it is expected that the results found in this work and the empiricism of the research will be of great importance for the organizational studies and, mainly, for the studies of the Strategy as Practice in Brazil, among which theoretical essays and bibliometric analyzes are still predominant. They are also expected to be useful to surviving companies in the industry as well as to guide decision-makers about future investments and new businesses.

Keywords: Organizational Studies. Strategy as Practice. Population Ecology of Organizations. Business Survival. Retail.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação das variáveis	49
Tabela 2 - Perfil da Amostra por Status e Gênero	54
Tabela 3 - Perfil de Faixa Etária por Status	55
Tabela 4 - Perfil de Escolaridade do gestor por Status da empresa.....	55
Tabela 5 - Idade das Empresas Sobreviventes	57
Tabela 6 - Idade das empresas não sobreviventes	57
Tabela 7 - Número de Empregados	59
Tabela 8 - Relação com Fornecedores.....	61
Tabela 9 - Fornecedor Principal	61
Tabela 10 – Evolução da frota de veículos e das empresas ativas no varejo de pneus em Salvador.....	64
Tabela 11 – Relação das variáveis organizacionais e ambientais com a mortalidade pelo modelo logístico	66
Tabela 12 - Relação entre variáveis organizacionais e ambientais com o tempo de vida pelo modelo de Cox.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mortalidade de MPEs no Brasil	22
Gráfico 2 – Curso Superior em Administração ou na Área de Gestão	56
Gráfico 3 - Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil	58
Gráfico 4 - Empresa Familiar	60
Gráfico 5 - Relação de Concorrência	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro visões da organização e da gestão.....	26
Figura 2 - Mapa Conceitual Teórico.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ANIP	Associação Nacional das Indústrias Pneumáticas
ATLAS	Atlas do Brasil
CNAE	Código Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DETRAN-BA	Departamento Estadual de Trânsito da Bahia
EPO	Ecologia Populacional das Organizações
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
JUCEB	Junta Comercial do Estado Da Bahia
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SAP	Strategic as Practice
SAP	Estratégia como prática
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SRF	Secretaria da Receita Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 RESTRIÇÕES AMBIENTAIS	28
2.1.1 Ecologia Populacional das Organizações	28
2.2 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	33
2.2.1 Estratégia como Prática (Strategy as Practice) - SAP	36
2.2.1.1 Praticantes.....	37
2.2.1.2 Práxis	39
2.2.1.3 Práticas	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA	43
3.2 MAPA CONCEITUAL TEÓRICO.....	45
3.3 VARIÁVEIS PARA ANÁLISE.....	46
3.3.1 Dimensão Ambiental Mercadológica	46
3.3.2 Dimensão Ambiental Socioeconômica	47
3.3.3 Dimensão Organizacional	48
3.3.4 Relação das Variáveis	48
3.4 MODELOS DE ANÁLISE	50
3.4.1 Modelo de Regressão Logística Binária.	50
3.4.2 Modelo de Regressão de Cox	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA	54
4.1.1 Descrição dos gestores	54
4.1.2 Descrição das empresas	56
4.1.3 Descrição do ambiente	62
4.1.3.1 Densidade Populacional	64
4.2 RESULTADOS DOS MODELOS DE REGRESSÃO	65
4.2.1 Gestão Própria	68
4.2.2 Empresa Familiar	69
4.2.3 Número de empregados	70
4.2.4 Escolaridade	71
4.2.5 Experiência no ramo	72
4.2.6 Monomarca	73

4.2.7 Ambiente Socioeconômico	75
4.2.8 Ambiente Mercadológico	77
4.3 DISCUSSÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	78
5 CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A	90
APÊNDICE B.....	91
APÊNDICE C	92
APÊNDICE D	98
APÊNDICE E.....	104

1 INTRODUÇÃO

Um questionamento que sempre acompanhou a humanidade foi se o homem é produto do meio ou o meio é produto do homem. Hoje o que também se questiona é se as organizações são produtos do meio ou o meio é produto das organizações. Por muito tempo os administradores foram responsabilizados pelo sucesso ou fracasso de suas respectivas organizações, minimizando assim as influências do ambiente externo. Contudo, há algumas décadas que os estudos organizacionais têm ampliado as discussões sobre os efeitos do ambiente na mortalidade e no tempo de vida das empresas.

Com o intuito de analisar como ou quais os fatores ambientais e organizacionais podem afetar a sobrevivência e o tempo de vida das empresas, direcionaremos os estudos a um determinado setor da economia: o setor do varejo. É fundamental aqui esclarecer que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE; BARKI, 2014). Por ser o varejo muito amplo, o foco deste estudo será o varejo de pneus, onde serão analisadas todas as formas de comercialização de pneus diretamente ao consumidor. A delimitação geográfica desta pesquisa será o estado da Bahia.

Ainda segundo Parente e Barki (2014), varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Para este estudo, serão denominadas “varejistas de pneus” somente as revendas especializadas em pneus, com estrutura física em cidades baianas. As outras organizações que porventura possam emergir no mercado comercializando pneus no varejo, mas não tenham estas características, receberão outra nomenclatura.

O setor varejista sempre ocupou um papel de relevante importância no cenário das economias mundiais ao longo da história, cumprindo a importante função de maximizar o bem-estar das sociedades (ALVAREZ; FÁVERO; LUPPE, 2007). Assim também o comércio varejista de pneus no Brasil vem ao longo de décadas proporcionando segurança, conforto, mobilidade e, conseqüentemente, o bem-estar da população brasileira. Mesmo sendo predominantemente formado por empresas de pequeno porte, cumpre seu papel relevante à sociedade brasileira e tem seu valor reconhecido também pela Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP), que é a organização formada pelas indústrias de pneus e câmaras pneumáticas instaladas no Brasil. Segundo a ANIP (2015), no ano de 2013 as empresas brasileiras varejistas de pneus foram responsáveis por comercializar 52% do volume dos pneus produzidos por suas associadas, além dos 5,88 milhões de pneus importados no

mesmo ano também por suas indústrias associadas. Como em 2013 foram 72,8 milhões de unidades produzidas no Brasil, o volume total de produzidos e importados que o varejo comercializou foi 42 milhões de pneus em apenas um ano.

Para comercializar este significativo volume de pneus, este setor do varejo gerava, em 2014, cerca de 40 mil empregos diretos em todo o Brasil, sendo assim maior empregador do que a própria indústria pneumática, pois esta emprega 29 mil empregados (ANIP, 2015). Além da geração de emprego e renda, o setor é grande arrecadador de impostos. Mesmo com tanta importância ao setor industrial e à economia brasileira, a rede de revendas de pneus, formada por empresas varejistas vinculadas às indústrias associadas à ANIP, que já somavam em 2013 mais de 4 mil pontos de vendas em todo o país (ANIP, 2015), tem sofrido muitas oscilações e instabilidade no mercado.

Nos últimos 15 anos muitas mudanças abalaram o varejo de pneus, com novos canais de vendas e empresas entrantes, produtos substitutos e muita rivalidade entre os concorrentes. Em estudo recente feito com empresas varejistas de pneus na cidade de Salvador, baseado na teoria da ecologia populacional das organizações, foi identificado que o surgimento de novas populações de organizações na comunidade do varejo de pneus em Salvador foi a principal mudança que afetou o ciclo de vida das organizações do setor (SANTOS, 2015). Ainda segundo Santos (2015), outros fatores do ambiente mercadológico também impactaram as empresas do setor, como a abertura do mercado brasileiro para os pneus importados; mudanças no perfil e comportamento do consumidor; a instalação de novas indústrias de pneus no Brasil; e as mudanças governamentais.

Esta abertura do mercado brasileiro para os pneus importados, identificada como um dos fatores de impacto no ambiente mercadológico pode ser observado no déficit na balança comercial brasileira deste segmento. O saldo da balança comercial do setor ficou negativo em R\$ 355,5 milhões no ano de 2013. Segundo informações da ANIP (2015), isto porque 35 milhões de pneus foram importados por empresas não associadas à ANIP, ou seja, a oferta de produtos no mercado de reposição de pneus quase duplicou em 2013. O principal fator para o crescimento das importações é, dentre outros, o baixo preço, resultado dos custos menores de matéria prima, mão de obra, energia elétrica e ausência de preocupação com a qualidade (e em parte com dumping), o que leva as compras externas a serem, principalmente, originárias de fabricantes menos qualificados da Ásia (ANIP, 2015).

Mas será que apenas estas mudanças explicariam a morte de várias empresas? Será que há no ambiente outros fatores, além dos fatores do ambiente mercadológico, como a venda de pneus por outras populações de organizações, a comercialização de produtos

importados e as mudanças governamentais, que ter afetado a sobrevivência das empresas? Não seriam os administradores capazes de adaptar as suas organizações às mudanças no ambiente? E por que enquanto algumas empresas fracassam, outras conseguem sobreviver e aumentar seu tempo de vida independente da realidade externa? Teriam as empresas forças para mudar o ambiente onde estão instaladas ou crescer independente de circunstâncias alheias?

Fazendo alusão ao termo “enigma baiano” cunhado por Pinto de Aguiar na década de 50, Marcus Alban (2005) criou o “novo enigma baiano” quando analisou que, apesar do crescimento econômico na segunda metade do século passado, a Bahia continuava com baixos índices socioeconômicos, e questionou: “*como foi possível realizar um avanço econômico industrial tão grande, levando a Bahia à sexta posição no ranking nacional, com resultados tão tímidos no desenvolvimento social e humano?*” (ALBAN, 2005).

Não dando sequência a este estudo propriamente dito, mas também analisando a relação entre as indústrias baianas e os índices socioeconômicos, Rocha (2015) constatou em sua pesquisa, baseada na teoria da ecologia populacional das organizações, que os baixos índices de desenvolvimento humano podem influenciar na mortalidade das empresas. Conclui-se então que, não adianta os governos incentivarem a abertura de novas empresas sem, no entanto, melhorar os índices socioeconômicos porque estes podem causar a morte das empresas.

Diante disto, justifica-se também neste estudo sobre a morte e a vida varejista, relacionar os fatores do ambiente socioeconômico com a mortalidade e o tempo de vida das empresas do setor. Serão analisadas, como variáveis ambientais explicativas, o índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e o índice econômico Produto Interno Bruto (PIB). Sendo confirmado no varejo o mesmo que aconteceu na indústria, faz-se necessário também que o poder público contribua para a sobrevivência das empresas, com a melhoria dos índices socioeconômicos utilizados como variáveis explicativas. Os governos devem ter grande interesse na sobrevivência e longevidade das empresas, pois é delas que também advêm os recursos tributários, além da geração de emprego e renda. Como já mencionado anteriormente, este segmento do varejo tem um volume bem mais significativo de empregabilidade do que a indústria do mesmo setor, além de não gozar de benefícios fiscais que as indústrias recebem dos governos ao se instalarem. Ou seja, além de maior empregador, o varejo de pneus pode ser maior arrecadador de impostos do que a indústria pneumática.

Mesmo com tantos fatores ambientais (mercadológicos e socioeconômicos) que podem estar influenciando na mortalidade das empresas do setor, o potencial do mercado

varejista de pneus pode ser observado ao circular, ou tentar circular, pelas ruas congestionadas das capitais e grandes cidades brasileiras. Presume-se que, se há tantos automóveis congestionando o trânsito, indubitavelmente haverá muitos pneus para vender. Este aumento dos congestionamentos nas cidades confirmam as estatísticas de produção da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). No ano de 2000 foram produzidos 1.298.437 veículos no Brasil, tendo, esta produção, quase duplicada somente no ano de 2014, quando foram produzidas 2.502.293 unidades (ANFAVEA, 2016). Na Bahia, o aumento da frota de veículos também é confirmado pelo Departamento Estadual de Trânsito, onde passou de 977.437 veículos em 2000 para uma frota de 3.585.398 veículos em 2014 (DETRAN-BA, 2016).

Ao trazermos esta observação das “ruas congestionadas” para o ambiente científico, poderemos ajudar a entender como se observa um crescimento nas indústrias automobilísticas e pneumáticas, tendo, paralelamente, uma crise e mortalidade nas empresas varejistas de pneus, mesmo estas atuando num mercado com tanto potencial. Um mercado que pode estar vivendo as ameaças de empresas entrantes, novos canais de vendas e produtos substitutos, mas tem tido também oportunidades como, por exemplo, o crescimento do consumo de outras classes econômicas que passaram a adquirir mais carros e, conseqüentemente, mais pneus.

Portanto, enquanto alguns gestores se esforçam para sobreviver em meio às dificuldades para se adaptar às novas realidades de mercado que emergem consuetudinariamente de um ambiente instável, e outros assistem suas empresas sucumbirem “selecionadas” pelo ambiente, pode-se vislumbrar um promissor aumento do fluxo de vendas de pneus com o crescimento da frota de veículos circulando nas cidades. Diante desta dicotômica luta pela sobrevivência, entre a morte e a vida varejista, este estudo terá também como análise a dimensão organizacional onde serão analisados fatores internos da empresa, tais como: tamanho e idade organizacional; experiência e preparo prévio do empreendedor; conhecimento de mercado; experiência familiar; práticas estratégicas; relação com fornecedores; contatos pessoais; se a empresa é especialista ou generalista; qualificação e capacitação dos funcionários; se planeja e monitora; e o grau de inovação. Para facilitar a análise na dimensão organizacional, dividiremos as variáveis organizacionais em três principais fatores: praticantes, práxis, e práticas.

Para viabilizar os estudos sobre as dimensões ambientais e organizacionais, sobre a força do ambiente nas empresas e a força das empresas no ambiente, a discussão teórica desta dissertação utilizará duas visões distintas das teorias organizacionais: a visão da seleção natural e a visão da escolha estratégica. Estas são duas das quatro visões da organização e da

gestão, dentre as quais se distribuem as teorias organizacionais (ASTLEY ; VAN DE VEM, 2005). O voluntarismo-determinismo ou a escolha-restrição é uma das dualidades analíticas mais relevantes para análise da estratégia organizacional (KIRSCHBAUM et al, 2011).

Para a análise ambiental, a teoria da ecologia populacional das organizações (EPO) embasará os estudos da visão da seleção natural. A importância de utilizarmos, nesta pesquisa, a teoria da ecologia populacional das organizações é que esta teoria destaca pontos relevantes para compreensão da força do ambiente em relação às empresas. Como estamos estudando o mercado varejista de pneus, e não algumas empresas específicas, esta teoria torna-se relevante por ter como o foco nas populações organizacionais e não as organizações individualmente: organizações, populações e comunidades constituem os elementos básicos de análise ecológica (HANNAN ; FREEMAN, 2005; BAUM, 2006; CALDAS; CUNHA, 2005). Para a análise organizacional, a visão da escolha estratégica terá na abordagem teórica da estratégia como prática (SAP) a principal orientação dos estudos. A estratégia como prática tem o foco de sua investigação nos praticantes da estratégia nas organizações, o que fazem e em como eles atuam e interagem para a realização das práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004; VALADÃO ; SILVA, 2012; VILLAR et al, 2015; JARZABKOWSKI et al, 2015).

Para fins metodológicos, como a dimensão ambiental será dividida em duas áreas (mercadológica e socioeconômica), contar-se-á com três dimensões de análise das relações organização-ambiente, ou seja, buscar-se-á uma visão tridimensional com variáveis advindas de fatores organizacional, ambiental socioeconômico e ambiental mercadológico, os quais serão apresentados no referencial teórico. E assim, com esta visão ampliada por uma análise tridimensional, possibilitará responder a pergunta: Será a vida das empresas determinada pelas restrições ambientais ou depende ativamente das suas escolhas, práticas e praticantes das estratégias?

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar a influência exercida por fatores ambientais e organizacionais na mortalidade e no tempo de vida das empresas do varejo de pneus na Bahia, no período de 2000 a 2014, tendo como objetivos específicos:

- a) Analisar a relação do ambiente socioeconômico com a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus na Bahia;
- b) Avaliar a relação das mudanças no ambiente mercadológico com a sobrevivência das empresas varejistas de pneus na Bahia;

- c) Identificar o efeito da relação de fatores organizacionais e como os praticantes e as práticas da estratégia influenciaram a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus na Bahia.

Os resultados deste trabalho podem fortalecer a compreensão dos fatores que afetaram as empresas existentes no mercado, bem como orientar tomadas de decisões sobre futuros investimentos e novas empresas, incluindo definição de localizações de novas empresas em ambientes menos hostis. E ainda inovações nas estratégias e gestão de varejo. Podem também contribuir com a disseminação e fortalecimento da compreensão da teoria da ecologia populacional que tem sido pouco disseminada nos estudos organizacionais brasileiros, talvez por seu caráter anti-management (CUNHA, 1999), mas que pode vir a respaldar a compreensão sobre a mortalidade de empresas causadas por crises econômicas que têm afetado não só o varejo de pneus, mas também diversos setores da economia brasileira. Ainda como contribuição teórica, esta dissertação pode estimular novos estudos empíricos da abordagem teórica da estratégia como prática, que traz uma nova e mais moderna visão de estudo dos praticantes e das práticas da estratégia nas organizações.

Do ponto de vista metodológico, este estudo é quantitativo. A amostra analisada é composta por empresas varejistas de pneus, instaladas em cidades de todo o estado da Bahia. O estado da Bahia vem se destacando como um dos maiores polos automotivos do Brasil. Além do Complexo Automotivo encabeçado pelo Complexo Industrial Ford Nordeste, a Bahia é o único estado nordestino com indústrias pneumáticas, e só perde para São Paulo em número de indústrias de pneus, possuindo três (Pirelli, Continental e Bridgestone). O período pesquisado será dos anos 2000 a 2014, onde atuaram no varejo baiano de pneus 1.124 empresas, segundo dados cadastrais da Junta Comercial da Bahia (JUCEB). A análise dos dados será feita através de modelos de Regressão Logística Binária e de Regressão para Dados de Sobrevivência ou Modelo de Cox, com variáveis explicativas que representam os fatores ambientais e organizacionais. Serão duas variáveis explicadas ou dependentes: a) Mortalidade: Variável dicotômica que indica se a empresa permanece ativa (0) ou encerrada (1), foram consideradas como ativas as empresas que estavam funcionando em 31 de dezembro de 2014; b) Tempo de Vida: Tempo entre a abertura (em dias) e a data de fechamento para as empresas que encerraram suas atividades no período dos anos 2000 a 2014; e entre a abertura e o dia 31 de dezembro de 2014 para as empresas consideradas ativas.

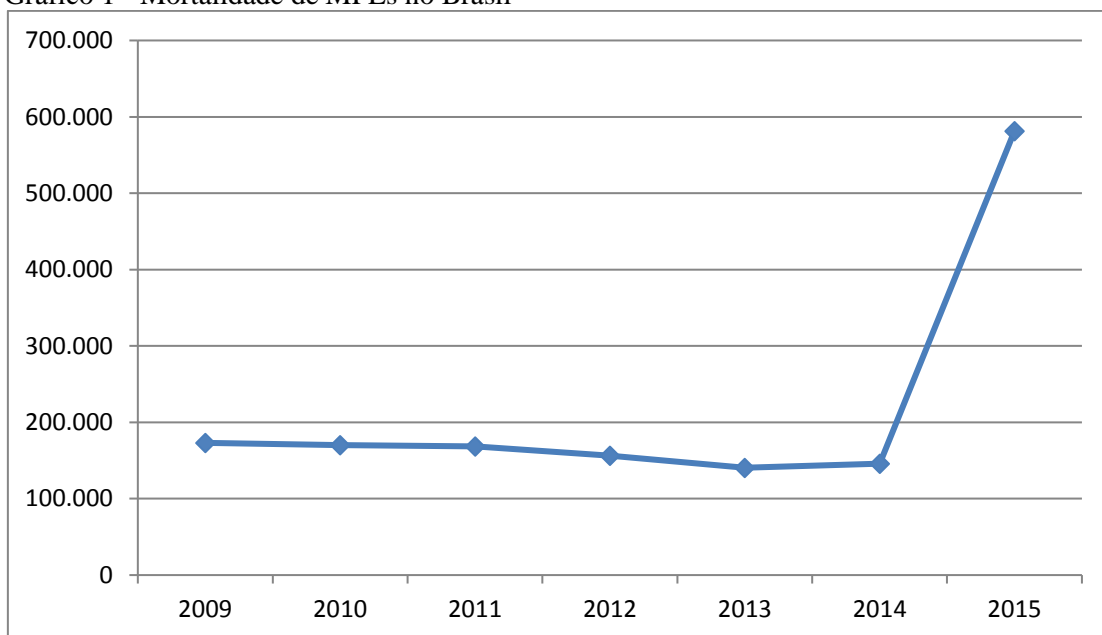
Para dar conta deste estudo, esta dissertação terá a seguinte estrutura: uma introdução com a contextualização do problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e

específicos, as justificativas e uma breve descrição da metodologia a ser utilizada. O segundo capítulo discute os aspectos teóricos abordando os conceitos de sistemas, populações, organizações, suscetibilidade, inércia, nichos e competições da teoria da ecologia populacional, além de dialogar com a visão da escolha estratégica da abordagem teórica da Estratégia Como Prática, analisando o *strategizing* das organizações através dos fatores praticantes, práxis e práticas da estratégia. O capítulo seguinte (3) apresentará a metodologia da pesquisa, incluindo sua classificação, universo e amostra, fontes dos dados, relação das variáveis, método de coleta de dados e modelos de análise. No capítulo 4, são apresentados os resultados dos modelos de análise. Logo após (capítulo 5), disponibiliza-se as discussões dos dados, seguida do capítulo das considerações finais contendo as conclusões e contribuições do estudo, os limites da pesquisa e previsões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudar sobre a morte e a vida de empresas tem grande relevância para a economia de uma sociedade, principalmente na atualidade brasileira onde se vive uma crise econômica sem precedentes. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016), a pesquisa mensal de emprego nas principais regiões metropolitanas do Brasil tem confirmado a queda no rendimento e a subida na taxa de desocupação da população. Como a fonte, tanto do rendimento quanto da ocupação da população, são as empresas, estas estatísticas do IBGE corroboram com a elevação da mortalidade de empresas em todo o país. Segundo dados do IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2016), somente no ano de 2015 um total de 581.415 MPEs (micro e pequenas empresas) foram fechadas no Brasil. Vale salientar que as MPEs representaram 94% das empresas ativas no Brasil em 2015 (IBPT, 2016).

Gráfico 1 - Mortalidade de MPEs no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em dados do IBPT (2016).

Diante desta atual conjuntura socioeconômica do Brasil, não só é relevante o estudo sobre a morte e a vida das empresas, pois reflete diretamente na sociedade influenciando a elevação ou queda de rendimento e ocupação da população, como também se torna importante analisar com uma visão ampliada por formas diferentes de observação dos fenômenos. Eis então a importância da sociologia econômica para este estudo, pois estudar os fenômenos econômicos com o olhar sociológico possibilita maior alcance dos resultados. O

fenômeno econômico que será estudado não é a crise econômica que tem assolado o país nos últimos anos, mas uma crise que tem atingido especificamente o setor do varejo de pneus e que também pode estar contribuindo para a queda no rendimento e a subida na taxa de desocupação da população.

Segundo Swedberg (2004), a sociologia econômica pode ser definida de modo conciso como a aplicação de ideias, conceitos e métodos sociológicos aos fenômenos econômicos – mercados, empresas, lojas, sindicatos, e assim por diante. A nova sociologia econômica rompe os limites antes existentes, explicando resultados econômicos, ou seja, estratégias de negócios também com causas sociológicas. A nova sociologia econômica tem fortes ligações com os pioneiros em sociologia: Weber, Durkheim e Marx, bem como conceitos de outros sociólogos de destaque nas últimas décadas como Bourdieu e Giddens (DOBBIN; BAUM, 2000). E é baseado no pensamento de Weber que Swedberg (2004) explica que a sociologia econômica estuda tanto o setor econômico na sociedade (“fenômenos econômicos”), como a maneira pela qual esses fenômenos influenciam o resto da sociedade e o modo pelo qual o restante da sociedade os influencia (SWEDBERG, 2004).

Dobbin e Baum (2000) defendem que o método mais básico em sociologia econômica é observar um grande número de empresas e olhar para o que explica as diferenças em seu comportamento. Portanto, na visão de como os fenômenos influenciam a sociedade, muitos estudos têm sido viabilizados através das teorias ambientais, como o exemplo da teoria da ecologia populacional das organizações, comprovando a força do ambiente na mortalidade das empresas e, conseqüentemente, afetando a sociedade (ROCHA, 2015; MIZUMOTO et al, 2010; FERREIRA et al. 2012; SILVA ; HEBER, 2014).

Na outra visão, de como a sociedade pode influenciar os fenômenos, estudos de base sociológica vêm ganhando relevância, e é cada vez mais frequente a presença destas reflexões de base sociológica que permeiam o tratamento analítico do fenômeno da estratégia nas organizações (KIRSCHBAUM ; GUARIDO FILHO, 2011). Neste âmbito tem se destacado, por exemplo, a abordagem teórica da Estratégia como Prática – Strategy as Practice (SAP) que, baseando-se no olhar sociológico, trata estratégia como qualquer outra prática na sociedade, capaz de ser estudada a partir de muitos ângulos diferentes (WHITTINGTON, 1996, 2007; KIRSCHBAUM ; GUARIDO FILHO, 2011; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004).

Segundo Dobbin e Baum (2000), estrategistas buscam desenvolver teorias adequadas sobre por que certas estratégias são ideais, ou pelo menos eficientes, baseadas tipicamente em casos de empresas bem-sucedidas. Os sociólogos tentam explicar variação no comportamento

em grandes populações de empresas e ao longo do tempo, tipicamente utilizando modelos multivariados que controlam para diversas causas potenciais (DOBBIN; BAUM, 2000).

Cada campo oferece uma visão do comportamento das empresas a partir de um ponto de vista particular. Quando essas visões são integradas, algo mais próximo de uma visão tridimensional da empresa aparece (DOBBIN; BAUM, 2000).

Portanto, nesta busca por uma melhor compreensão sobre os fatores que envolvem a morte e a vida das empresas varejistas na Bahia, este estudo será orientado através de visões distintas, porém integradas, dos Estudos Organizacionais e da Gestão Estratégica. Esta dualidade analítica será direcionada para conceitos de restrições e escolhas ou determinismo e voluntarismo, possibilitando uma percepção ampliada do fenômeno.

Diálogos marcantes entre Estratégia e Estudos Organizacionais foram desenvolvidos especialmente na Europa, a partir do final dos anos 1980, e ajudam a explicar a emergência da literatura europeia de estratégia, desenvolvida a partir do final dos anos de 1990, que entende a estratégia como uma prática social – *strategy as practice (SAP)* (WHITTINGTON, 1996; WALTER; AUGUSTO, 2009). No Brasil, esta aproximação entre as áreas de Estratégia e Estudos Organizacionais também tem sido presente na produção acadêmica em estratégia no país, levando, como aconteceu na Europa, ao crescimento do interesse da prática social na literatura local (WALTER ; AUGUSTO, 2009; SAUERBRONN ; FARIA, 2011; VALADÃO ; SILVA, 2012; MACIEL; AUGUSTO, 2013, 2015; SILVA ANDRADE et al, 2016).

Foi em meio a esse cenário, a partir de contribuições dos estudos organizacionais e da teoria social que emergiu a abordagem da estratégia como prática (SILVA ANDRADE et al, 2016). Segundo Canhada e Rese (2009), o pensamento em estratégia recebeu forte influência da teoria organizacional, que é interdisciplinar, há longa data. As mais variadas correntes teóricas que constituem os estudos organizacionais propiciam um enriquecimento e uma complexidade cada vez maior ao campo de estudos, pesquisas e práticas em estratégia. Estes estudos ajudaram no desenvolvimento das teorias organizacionais sob a abordagem da prática, aprofundaram a análise organizacional para além do desempenho e ampliaram o escopo dos estudos organizacionais por meio da promoção de novas metodologias de pesquisa (VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al, 2015).

Pesquisas que consideram a estratégia como prática social estão voltadas para os níveis de análise de dimensões tanto macroestruturais como micro-organizacionais. No nível micro, a análise se concentra em apenas uma organização, visando ao estudo de variáveis que, por exemplo, influenciam ações ou decisões estratégicas relacionadas a posicionamento,

crescimento e investimento. No nível macro, a análise leva em consideração “populações” de organizações com o objetivo de explicar, por exemplo, como determinados fatores influenciaram na “seleção natural” de certos grupos com características similares em detrimento de outros e que tipos de ação competitiva são esperados de organizações que pertencem a determinados grupos estratégicos (HITT; IRELAND; HOSKINGSON, 2007; SAUERBRONN ; FARIA, 2011).

Neste debate teórico se tem o interesse em buscar maior praticidade dos conceitos, das variáveis explicativas e dos resultados, discutindo mais próximo possível da realidade do mercado e das empresas (SWEDBERG, 2004). Eis então a importância de observar o mercado por visões diferentes. Para facilitar a identificação das teorias ideais para cada estudo, Astley e Van de Ven (2005) classificaram as principais teorias organizacionais e distribuíram em quatro visões da organização e da gestão. Para facilitar a compreensão do enquadramento do debate teórico proposto nesta dissertação, entre os Estudos Organizacionais e a Estratégia, dentro das teorias organizacionais, apresenta-se a seguir a distribuição das teorias. A Figura 1 esboça um esquema metateórico de classificação das principais escolas de pensamento da teoria organizacional e gerencial em quatro visões básicas.

Figura 1 – Quadro visões da organização e da gestão

Nivel macro (populações e comunidades organizacionais)	VISÃO DA SELEÇÃO NATURAL Escolas: Ecologia populacional, economia industrial, história econômica. Estrutura: A competição ambiental e a capacidade de manutenção predefinem os nichos. A estrutura da indústria é econômica e tecnicamente determinada. Mudança: Uma evolução natural das variações, seleções e manutenções ambientais. O contexto econômico circunscreve a direção e a amplitude do crescimento organizacional. Comportamento: Seleção ambiental aleatória, natural ou econômica. Papel do gestor: Inativo	VISÃO DA AÇÃO COLETIVA Escolas: Ecologia humana, economia política, pluralismo. Estrutura: Comunidades e redes de grupos semi-autônomos e partidários que interagem para criar ou modificar os ambientes, regras e opções da coletividade. Mudança: Barganha, conflito, negociação e compromissos coletivos por meio de ajustes partidários mútuos. Comportamento: Ordens racionais coletivamente construídas e politicamente negociadas. Papel do gestor: Interativo.
	Q3	Q4
Nivel micro (organizações individuais)	VISÃO SISTÊMICO-ESTRUTURAL Escolas: Teoria dos sistemas, funcionalismo estrutural, teoria da contingência. Estrutura: Papéis e posições ordenados hierarquicamente para atingir a função do sistema eficientemente. Mudança: Divisão e integração de papéis para adaptar os subsistemas às mudanças de ambiente, tecnologia, tamanho e necessidades de recursos. Comportamento: Determinado, restrito e adaptativo. Papel do gestor: Reativo.	VISÃO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA Escolas: Teoria da ação, teoria de decisão contemporânea, gestão estratégica. Estrutura: As pessoas e seus relacionamentos são organizados e socializados para servir às escolhas e propósitos daqueles que estão no poder. Mudança: O ambiente e a estrutura são ordenados e incorporam os significados das ações dos que estão no poder. Comportamento: Construído, autônomo e ordenado. Papel do gestor: Proativo.
	Q1	Q2
	Orientação determinista	Orientação voluntarista

Fonte: Extraído de Astley e Van De Vem (2005).

Nesta dissertação será adotada a dualidade analítica entre as visões da seleção natural e da escolha estratégica, conforme apresentado neste esquema metateórico proposto por Astley e Van De Vem (2005). Com isto serão contemplados conceitos e variáveis de fatores que podem ter influenciado a morte e a vida de varejistas tanto da orientação voluntarista como a determinista. Analisando também o nível macro (populações e comunidades organizacionais) e o nível micro (organizações individuais).

Muitos estudos já realizados no Brasil, sobre as causas de fracasso de pequenas empresas, já apontavam os gestores como principais responsáveis por causar a morte de suas organizações. Dentre estes fatores estão: ausência de planejamento prévio ou plano de negócios; falta de capital/lucro; falta de inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços; dificuldade em conquistar e manter clientes; nível elevado de concorrência; baixo nível de escolaridade do empreendedor; e competência gerencial diminuta (FERREIRA et al. 2012; SEBRAE-SP, 2014). Esse é um aspecto explorado em algumas abordagens sobre o

crescimento e a sobrevivência de empresas, as quais destacam a importância do perfil dos dirigentes no conjunto de fatores internos que podem ser utilizados para explicar o desempenho das empresas. (SOUZA et al, 2014). Mas será o administrador o único culpado pelo fracasso ou sucesso das empresas ou o ambiente também influencia?

Para mais amplo entendimento sobre a influência de fatores ambientais no ciclo de vida das empresas, faz-se necessário observar a relação das organizações com o seu meio ambiente. Estudos já demonstraram que para formulação de uma estratégia competitiva bem-sucedida, é essencial relacionar a organização ao meio ambiente (PORTER, 2004), principalmente quando se trata de pequenas empresas, pois as mesmas podem sofrer limitações pelo ambiente influenciando suas ações e decisões (ALBUQUERQUE, 2013). Uma empresa não trabalha isolada e nem totalmente independente. Embora o desenvolvimento organizacional leve a empresa ao seu crescimento, inclusive estendendo seu ciclo de vida, constantemente ela sofre influência de forças do ambiente externo. Nas últimas décadas as mudanças e fatores ambientais passaram a ser observados exercendo cada vez maior interferência no âmbito das organizações e requerem a capacidade de respostas gerenciais e de tomadas de decisões ambíguas (MOTTA; VASCONCELOS, 2014; OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013).

O gestor ou o administrador não será isolado, mas incluído como parte da organização e não a própria organização. No âmbito dos fatores organizacionais o gestor será estudado dentre os praticantes da estratégia, bem como os que fazem e como fazem. Nessa mesma direção para a prática, a perspectiva da estratégia como prática assume que os atores não podem ser deslocados do contexto social, já que as atividades e estruturas sociais estão relacionadas (TURETA; LIMA, 2011).

Sob a ótica dos estudos em estratégia como prática social que serão abordados mais adiante neste referencial teórico, é dada ênfase à imersão social das ações econômicas, as quais não mais são vistas como escolhas de estrategistas isolados e subsocializados (KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011; SAUERBRONN ; FARIA, 2011; TURETA ; LIMA, 2011).

Para dar conta deste debate, o referencial teórico que embasará as pesquisas para estudar o fenômeno apresentado e responder à pergunta da pesquisa será dividido em duas partes: a) as teorias ecológicas para estudar os fatores ambientais; b) teorias estratégicas para estudar os fatores organizacionais.

2.1 RESTRIÇÕES AMBIENTAIS

O meio ambiente é uma denominação atribuída ao conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos (MOTTA; VASCONCELOS, 2014). Desde a elaboração da abordagem sistêmica das organizações, estudos têm evoluído na tentativa de compreender os efeitos do ambiente externo sobre as organizações.

Vários estudos têm sido realizados no intuito de ampliar o conhecimento sobre os efeitos de variáveis ambientais e organizacionais na sobrevivência das organizações (MIZUMOTO et al, 2010; SILVA et al, 2013; MOTTA; VASCONCELOS, 2014; SILVA; HEBER, 2014; ROCHA, 2015), desde a teoria de sistema que descreve a relação da organização com o ambiente e considera esta relação como necessária à sobrevivência das organizações, passando pela teoria da contingência que considera as organizações como sistemas inseridos em sistemas maiores, cabendo ao gestor o papel reativo na tentativa de adaptar sua organização às mudanças que ocorrem no ambiente, avançando pelas teorias institucional e neo-institucional, até a teoria da ecologia populacional, que atribui ao ambiente o papel de “selecionador” das empresas que devem sobreviver (DONALDSON, 1999; MOTTA; VASCONCELOS, 2014).

Para estudarmos se existe influência dos fatores ambientais na sobrevivência e longevidade das empresas do varejo de pneus na Bahia, teremos como referencial a teoria da ecologia populacional das organizações.

2.1.1 Ecologia Populacional das Organizações

Abordagens ecológicas da fundação e fracasso representam variações radicais em relação às abordagens tradicionais que focalizam as iniciativas, capacidades e habilidades individuais (BAUM, 2006). As abordagens ecológicas referentes à fundação e fracasso organizacional enfatizam causas contextuais ou ambientais, sociais, econômicas ou políticas que produzem variações nas taxas de fundação e o fracasso de organizações ao longo do tempo (BAUM, 2006). A força da teoria da ecologia organizacional não está em diminuir o papel dos gestores, mas em determinar a importância do ambiente na sobrevivência das organizações. O papel do gestor e o seu mérito devem ser avaliados cada vez mais pela capacidade demonstrada em articular de forma harmoniosa as pressões externas com as necessidades e capacidades internas (CUNHA, 1999). O foco desta teoria está em observar as

espécies organizacionais e quais os elementos ou fatores que contribuem para o seu bom desempenho. Ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados, como o nascimento e a morte das organizações e os padrões evolutivos das populações organizacionais (CUNHA, 1999).

Como enfatiza Santos (2013), a visão ecológica das organizações adota uma posição darwiniana, em que o objeto de estudo tem o foco nas populações, não nas organizações individuais. Sendo uma população formada pelo conjunto de organizações com atividades similares e que utilizam padrões semelhantes de exploração de recursos. Isto significa que todos os eventos influenciam a totalidade de organizações. Então, a ecologia organizacional mudou o foco de seu estudo das organizações individuais para as populações organizacionais: organizações, populações e comunidades que constituem os elementos básicos de análise ecológica (HANNAN ; FREEMAN, 2005; BAUM, 2006; CALDAS ; CUNHA, 2005).

Para Hannan e Freeman (2005), as populações de organizações devem ser semelhantes em alguns aspectos, isto é, devem ter algum caráter de unidade. Infelizmente, identificar uma população de organizações não é uma questão simples. A abordagem ecológica sugere que se tenha um enfoque no resultado final comum em relação às variações ambientais (HANNAN; FREEMAN, 2005). Portanto, uma população é constituída por um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização de recursos (BAUM, 2006). Estas populações formadas por organizações podem desenvolver relações com outras populações organizacionais. A competitividade leva à criação de novas populações e as relações entre elas podem ser de dependência, interdependência, neutralidade, comensalismo ou competição (plena, parcial ou predatória). Segundo Baum (2006), quando uma população em evolução interage com outras populações, o sucesso da sobrevivência de seus membros depende da natureza e da força de suas interações ecológicas. A interação de populações formam as comunidades organizacionais, também chamadas de sistemas. Comunidades organizacionais são sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes (BAUM, 2006).

Na Teoria da Ecologia Populacional das Organizações, podemos destacar algumas teorias complementares que contribuem para o entendimento da relação organização-ambiente. Uma delas é a Teoria da Competição, onde se interpreta que independente se as organizações estão ou não se adaptando de forma consciente, o ambiente seleciona as combinações ótimas das organizações. Se há uma racionalidade envolvida é a racionalidade da seleção natural (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Diante desta seleção natural do ambiente em relação às empresas, uma linha de investigação da pesquisa ecológica tem sido o efeito da idade organizacional sobre o fracasso (BAUM, 2006). Estudos do SEBRAE (2010) apresentam maior índice de mortalidade nos três primeiros anos das empresas, formando o fenômeno chamado de mortalidade precoce (FERREIRA et al. 2012; ALBUQUERQUE, 2013) ou de suscetibilidade das novatas (BAUM, 2006). Relacionada à suscetibilidade das novatas está, segundo Baum (2006), a suscetibilidade das pequenas empresas. Isto porque geralmente as empresas começam suas atividades com uma pequena estrutura. Por isso muitas vezes se confunde as causas de mortalidades das pequenas empresas com as das novatas. As empresas de maior porte estão menos vulneráveis às mudanças e instabilidade do mercado, sendo assim menos suscetíveis ao fracasso em relação às pequenas empresas, porém não são imunes ao fracasso.

Estudos já realizados no Brasil sobre as causas de fracasso de pequenas empresas podem servir como razões da suscetibilidade das empresas novatas, pois o maior índice é de mortalidade precoce (ROCHA, 2015; FERREIRA et al. 2012; SEBRAE-SP, 2014). Ainda em relação à suscetibilidade da idade, Baum (2006) acrescenta que toda empresa começa com um estoque inicial de ativos, entre os quais boa vontade, crenças positivas, compromisso psicológico, além dos investimentos financeiros. Este “estoque inicial” protege a empresa do fracasso, mesmo quando os resultados ainda não são positivos. Quanto maior o estoque inicial de ativos, maior o período de tempo em que a organização está protegida (BAUM, 2006). O próximo estágio de suscetibilidade é o da adolescência, podendo também ser interpretado como estágio de crescimento do ciclo de vida organizacional. A razão pela qual as empresas não conseguem chegar neste estágio é porque não conseguem renovar seus estoques de ativos e estabelecer relações estáveis com o ambiente. Contudo, após a adolescência a probabilidade de fracassos declina, uma vez que as organizações sobreviventes foram capazes de adquirir os recursos suficientes continuamente (BAUM, 2006).

Apesar do declínio da probabilidade de fracasso, as empresas maduras não deixam de correr riscos. O principal deles é em relação às mudanças no ambiente no qual a organização está inserida. Baum (2006) argumenta que as organizações refletem o ambiente no período de sua fundação. Quando muda o ambiente em que a organização foi fundada, muda também a relação que existe entre a empresa e o ambiente. A informação incompleta, a racionalidade limitada e tendências inerciais tornam o alinhamento às novas demandas ambientais difícil, quando não impossível (BAUM, 2006). Enfrentar uma série de mudanças ambientais que diminuem o alinhamento das organizações com seus ambientes expõem organizações com mais idade a um risco crescente de fracasso (BAUM, 2006).

A teoria da inércia estrutural afirma que as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis e enfatiza que a maioria das inovações organizacionais, frequentemente ocorre no início da história das organizações e populações (BAUM, 2006), ou seja, nos primeiros estágios do seu ciclo de vida. As fontes de inércia que contrariam o desejo de mudança podem ser internas (custos econômicos, normativos e políticos) e externas, como exemplo barreiras legais e fiscais, grau de disponibilidade da informação e racionalidade coletiva (CALDAS; CUNHA, 2005). Segundo Goshal e Tanure (2004), há uma doença corporativa que afeta empresas no mundo inteiro, denominada “subdesempenho satisfatório”. Para empresas que já atingiram a maturidade nos negócios tornando-se bem-sucedidas, é comum, quando surge uma crise, negarem a realidade. Entretanto, antes da crise, muitas vezes há um período longo em que a empresa se movimenta por inércia, num estado de subdesempenho satisfatório, culpando fatores externos, teoricamente fora do seu controle gerencial, pelos indícios de desconforto (GHOSHAL; TANURE, 2004).

O tamanho organizacional é outro fator importante nos estudos organizacionais e examinar sua influência no tempo de vida e na sobrevivência enriquecerá o debate. Embora, numa observação preliminar, a população em estudo seja composta predominantemente de pequenas empresas, é importante a investigação se a variável do tamanho organizacional teve ou tem algum efeito na sobrevivência das empresas. Estudos recentes também mostram a importância do tamanho na capacidade de sobrevivência das organizações (ROCHA, 2015; SOUZA et al, 2014; ALVAREZ, FÁVERA E LUPPE, 2007; BATAGLIA ; MEIRELLES, 2008; MIZUMOTO et al, 2010).

Na sociologia econômica, o comportamento econômico está imerso nas relações sociais, em que estão presentes o controle, o isomorfismo e a homogeneidade das formas organizacionais (SACOMANO NETO; TRUZZI; KIRSCHBAUM, 2013). Por isto será analisado também o princípio do isomorfismo que implica que as organizações sociais em equilíbrio exibirão características estruturais que são especializadas para salientar características do recurso ambiental (HANNAN; FREEMAN, 2005).

DiMaggio e Powell (2005) identificaram três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização. Este

princípio explica a relação das empresas em ambientes estáveis. Mas e quando se trata de ambientes com tanta instabilidade e mudanças como o do setor de varejo de pneus no Brasil?

Segundo Hannan e Freeman (2005), em se tratando de ambientes instáveis, as organizações deveriam desenvolver uma estrutura geral que não seja otimamente adaptada a qualquer configuração ambiental única, mas ótima em relação ao conjunto total das configurações. Chegamos então a uma discussão também pertinente a este estudo baseado na ecologia populacional das organizações, que é sobre a característica especialista ou generalista das empresas. Caberá à pesquisa investigar se as empresas sobreviventes e não sobreviventes do mercado varejista de pneus tinham estruturas generalistas ou especialistas.

Este debate sobre organizações especialistas ou generalistas vem da teoria do nicho. O conceito de “nicho”, inicialmente emprestado dos biólogos nos primórdios das ciências sociais, tem um papel importante na teoria ecológica (HANNAN; FREEMAN, 2005). Deste ponto de vista o nicho de uma população é uma área ou espaço restrito onde organizações ou populações competem. No meio corporativo é comum mencionar que determinada empresa escolheu um “nicho de mercado” para atuar e teve sucesso. Uma empresa que atua em um nicho reduzido do ambiente concentra sua aptidão e recursos apenas neste nicho. Já outra empresa atua em um nicho mais amplo alcançando um maior espaço do mercado. Esta distinção, geralmente referida como generalismo versus especialismo é crucial para a ecologia biológica e para ecologia populacional de organizações (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Outro fator analisado na pesquisa ecológica é se as mudanças nas regulamentações governamentais influenciam o padrão de fundação e fracasso organizacional (BAUM, 2006). Na visão da ecologia populacional, as organizações são muito afetadas pelas regulamentações governamentais. Por isto são vistas como restrições importantes na organização e oportunidades para analisar o impacto das mudanças nas estruturas das organizações. A crescente importância do papel do estado na regulação da ação econômica e social provê numerosas oportunidades para analisar o impacto das mudanças em estruturas de restrições sobre a diversidade das formas organizacionais (HANNAN; FREEMAN, 2005). A carga tributária e regulações governamentais formam outro fator que contribuiu para o insucesso de empresas brasileiras (ALBUQUERQUE et al, 2015; SANTOS, 2015).

Atenção especial também tem sido dada aos processos intrapopulacionais de dinâmica da população, como por exemplo, a densidade da população, ou seja, o número de organizações na população, observando o impacto do número total de empresas no interior da indústria sobre a taxa de mortalidade (SOUZA et al., 2014; BAUM, 2006). Esta abordagem envolve uma combinação inovadora de ideias institucionais e ecológicas, relacionando as

taxas de entrada e saída em populações organizacionais com a densidade, ou seja, com o número de organizações existentes (PETRY; SILVA; MACHADO, 2016).

Em seus estudos, Carroll e Hannan (2000) apontam para dois efeitos em sentido oposto: o crescimento da densidade populacional aumenta tanto a legitimação, favorecendo a sobrevivência, quanto torna mais intensa a competição (rivalidade), que tem impacto negativo na sobrevivência das empresas. Nos estudos demográficos organizacionais, a evolução de uma população de organizações parece seguir uma trajetória padrão: inicialmente a quantidade de organizações cresce lentamente, acelerando até atingir um pico; atingido esse pico, o número de organizações começa a declinar, com predominância de grandes organizações (BAUM, 2006; CARROL ; HANNAN, 2000; CORREA JR.; BATAGLIA, 2010).

A ecologia organizacional destaca o papel do ambiente externo e torna explícita a necessidade de despender cada vez mais tempo com tarefas de monitoria ambiental (CUNHA, 1999). Por isto, neste estudo serão utilizadas diversas variáveis relacionadas ao ambiente social, econômico e mercadológico. Segundo Rocha (2015), quando levamos, por exemplo, em consideração o PIB do município onde as empresas estão instaladas, fica evidente o desempenho coletivo das organizações no âmbito local. Contudo a influência do indivíduo pode ser refletida pelo PIB *per capita*, que indica o desenvolvimento econômico, mas também pode indicar o potencial do indivíduo na economia local. Caso esta renda esteja adequadamente distribuída, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) Renda pode refletir melhor o potencial individual do cidadão no âmbito municipal (BRESSER-PEREIRA; RIBEIRO, 2008). Outro fator importante a ser analisado é o número de habitantes do município, o qual pode ser de grande influência nas organizações, principalmente na análise da possibilidade de mercado consumidor e mão de obra abundante (SOUZA; MUNIZ, 2010).

Diante do exposto, fica latente a importância de se investigar a força dos fatores ambientais na sobrevivência e longevidade das empresas. Portanto, analisaremos nesta pesquisa sobre a morte e a vida das empresas varejistas de pneus da Bahia, fatores do ambiente socioeconômico e mercadológico.

2.2 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

No capítulo anterior, além dos fatores ambientais, já foram abordados dois possíveis fatores organizacionais que podem explicar a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus: “tamanho” e “idade” organizacional. Porém, com o intuito de enriquecer

este debate, encontrando as principais causas da morte e vida das empresas, serão analisados outros fatores organizacionais. Para embasar o levantamento destes fatores, abordaremos teorias que analisem as ações das organizações através das suas estratégias.

Nos últimos anos, a pesquisa em gestão estratégica tem sido direcionada cada vez mais a uma síntese de economia, teoria organizacional, psicologia comportamental e cognitiva. Em outras palavras, o método mais básico em gestão estratégica é observar os vencedores e olhar para o que os faz ganhar (DOBBIN; BAUM, 2000). Este estudo visa ir além, buscando identificar fatores organizacionais, associá-los com os fatores ambientais e tentar entender como as práticas, características, escolhas e ações das empresas podem também ter contribuído com seu sucesso ou fracasso. Possibilitando assim observar os vencedores e perdedores, olhando o que os faz ganhar ou perder, buscando entender a morte e a vida dos varejistas de pneus na Bahia.

Como visto na distribuição das principais escolas de pensamento da teoria organizacional e gerencial em quatro visões básicas (ASTLEY ; VAN DE VEN 2005), conforme exposto na Figura 1, a visão mais independente e oposta à visão da seleção natural onde se destaca a teoria da ecologia populacional, a qual embasa neste estudo os fatores ambientais, é a visão da escolha estratégica. Portanto, trabalharemos nesta visão para entendermos os fatores organizacionais que influenciam a morte e a vida das organizações varejistas.

Adotar o conceito de escolha estratégica é compartilhar com outros estudos, que existe um espaço de decisão no qual é possível se decidir a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina este espaço (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

O interesse neste estudo está nas “estruturas em uso”, no modo como os indivíduos se utilizam das estruturas para realizarem suas atividades e assim reproduzirem ou modificarem essas estruturas (WHITTINGTON, 2002), inclusive reconhecendo o fato de que mais importante do que a configuração estrutural em si é o modo como pessoas as administram no seu cotidiano organizacional (WHITTINGTON, 2004; CANHADA; RESE, 2009)

Este interesse pelo cotidiano organizacional onde se administram as “estruturas em uso” e se produz a estratégia, levou à opção teórica da visão da escolha estratégica da perspectiva da estratégia como prática (do original em inglês *Strategy as Practice* – SAP), uma abordagem que surgiu a partir do movimento de virada para a prática no campo da estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004; JOHNSON et al., 2007). O surgimento da perspectiva da estratégia como prática social foi no ano de 1996, com a publicação do artigo seminal por Richard Whittington, na Inglaterra, e os picos

de publicações ocorreram em 2003, 2006 e 2007, ocorrendo em 2009 publicações em periódicos internacionais (WALTER; AUGUSTO, 2011).

Por um longo período de tempo, a estratégia esteve presa às suposições modernistas dos Estados Unidos da década de 1960, país em que se originou. O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático (WHITTINGTON, 2004). O advento da perspectiva de estratégia como prática social representa um avanço da pesquisa processual em estratégia e ampliou a possibilidade de esclarecer questões desprezadas pelas perspectivas “clássicas” em estratégia e traz contribuições potenciais de teorias de base sociológica para o entendimento da estratégia. (KIRSCHBAUM ; GUARIDO FILHO, 2011; SAUERBROMM ;FARIA, 2011).

A Estratégia como Prática (SAP) se apresenta como uma alternativa às perspectivas macro que relegavam a dimensão micro ao segundo plano e não consideravam como centrais as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações (TURETA ; LIMA, 2011). O interesse pela prática da estratégia viabilizou uma (re) aproximação de acadêmicos com a realização cotidiana da estratégia nas organizações, o que gerou um conhecimento de possível interesse para o praticante e ampliou a relevância da academia (SAUERBRONN ; FARIA, 2011). Com esse movimento, o pesquisador procura entender não apenas “o que” os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação (VILLAR et al, 2015; TURETA; LIMA, 2011; JARZABKOWSKI et al, 2015).

Como a metodologia que será utilizada na pesquisa desta dissertação não é um estudo de caso, mas uma análise de mercado, inclusive utilizando-se métodos quantitativos, onde serão observadas as escolhas e as práticas estratégicas de várias empresas de um mesmo setor. Este é outro interesse fundamental em estratégia em explorar as diferentes estratégias das indústrias ou mesmo entender como empresas de uma mesma indústria têm comportamento estratégico diferente (RIBEIRO et al, 2011).

Eis então algumas razões para definição da estratégia como prática como abordagem teórica da visão da escolha estratégica desta pesquisa. Por envolver questões relacionadas em onde e como o trabalho de elaboração e organização é realmente feito; quem o faz, quais competências possuem e como as adquiriu; quais são as ferramentas e técnicas utilizadas; os relacionamentos intra e interorganizacionais; como os produtos desse trabalho são comunicados e consumidos. Ou seja, esta abordagem viabilizará o estudo dos praticantes, das

práxis e das práticas das estratégias das empresas varejistas de pneus da Bahia no período de 2000 a 2014.

2.2.1 Estratégia como Prática (Strategy as Practice) - SAP

Segundo Canhada e Rese (2009), apesar da perspectiva teórica da *estratégia como prática social* ser considerada por alguns pesquisadores como uma ruptura paradigmática nos estudos em estratégia, especialmente por trazer à disciplina refinamentos sociológicos oriundos do desenvolvimento da teoria social contemporânea, entende-se que essa abordagem deve muito à história do pensamento em estratégia, principalmente porque ao estudar a prática é necessário olhar para a *prática em uso*, construída em bases relacionadas a toda essa construção histórica das teorias sobre estratégia. Para esta abordagem, a estratégia é uma prática social, de forma que o foco de sua investigação está nos praticantes da estratégia nas organizações e em como eles atuam e interagem para a realização das práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VILLAR e al, 2015)

A perspectiva da SAP caracteriza-se, principalmente, pela proposição de que a estratégia não é mais algo que as organizações possuem, mas, sim, aquilo que as pessoas fazem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al, 2007; SILVA ANDRADE et al., 2016), de modo que o pesquisador está interessado no ‘trabalho estratégico’ (*strategizing*), procurando identificar os três elementos da estratégia importantes para a atual teoria da prática: o que eles fazem, quem faz e como fazem na prática e, a partir daí, quais as implicações de suas ações na formação da estratégia organizacional (JARZABKOWSKI et al, 2015). O *strategizing* se baseia nas práticas organizacionais que afetam o processo e a geração de resultados a partir de estratégias (SILVA ANDRADE, 2016; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (2006) propôs um modelo composto por três conceitos inter-relacionados: (1) práxis, (2) práticas e (3) praticantes (ou profissionais). A aliteração dos termos foi proposital, de forma a destacar a interdependência e retroalimentação entre os conceitos. Cada um desses conceitos representa um diferente ponto de vista analítico para a pesquisa, bem como um “ponto de entrada” distinto para que os pesquisadores da estratégia conduzam seus trabalhos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Sobre esta interação entre os conceitos, Jarzabkowski, et al (2015) alertou que limitar o foco apenas em “que” práticas será

minimizar as implicações de “quem” estão envolvidos nas práticas e “como” as práticas são realizadas, é um risco limitador de resultados.

Embora estes três conceitos principais estejam mais bem definidos nos parágrafos seguintes, é importante destacar que por meio da exploração dos conceitos de prática (rotinas compartilhadas de relacionamento, normas e tradições, métodos e ferramentas para fazer a estratégia), de *práxis* (atividades cotidianas onde as estratégias tomam corpo) e de praticante (papel e identidade dos envolvidos no trabalho de fazer estratégia), desenvolveu-se o conhecimento sobre o trabalho de se fazer a estratégia ou *strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, TURETA ; LIMA, 2011; VAARA; WHITTINGTON, 2012; MACIEL; AUGUSTO, 2013; VILLAR et al, 2015).

Ao atuarem, os praticantes coordenam e adaptam as rotinas organizacionais ao seu modo de agir, influenciando as práticas em episódios de *práxis*. De modo contínuo, são habilitados a exercer sua atividade em episódios de *práxis* por meio das práticas adotadas pela coletividade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al 2015). Segue então a descrição de cada um destes três elementos básicos que compõem a abordagem teórica da estratégica como prática.

2.2.1.1 Praticantes

Em seu artigo inicial sobre a estratégia como prática (SAP), Whittington (1996) afirma que saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de se fazer a estratégia em uma organização, é necessário descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos. À medida que se aproximamos da prática, percebe-se mais que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas. A estratégia é algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI et al, 2015).

Algumas abordagens sobre o crescimento e a sobrevivência de empresas destacam a importância do perfil dos dirigentes no conjunto de fatores internos que podem ser utilizados para explicar o desempenho das empresas (SOUZA et al, 2014). Dentre estas abordagens está o Capital Humano que é um conceito estritamente relacionado ao indivíduo: suas competências e habilidades desenvolvidas com o passar dos anos (MIZUMOTO et al, 2010). Entendendo que um indivíduo é formado por seus investimentos em melhorar sua habilidade produtiva e seu estoque de conhecimento adquirido ao longo do tempo (grau de escolaridade,

treinamentos realizados etc.), no caso de empreendedores que são gestores e donos do negócio, o capital humano tem um efeito fundamental de proporcionar maior domínio das características do negócio e de todos os requisitos técnicos e comerciais para executar as atividades da melhor forma possível.

Maciel e Augusto (2015) aprofundaram seus estudos sobre os praticantes da estratégia, classificando-os em uma formação tripartite: praticantes centrais, semiperiféricos e periféricos. Essa hierarquia ocorre em função do grau de atribuição de determinados significados a papéis, ou rótulos ocupacionais (diretor, coordenador, operário).

Entretanto, como já mencionado anteriormente, no ponto 2.1 deste referencial teórico, os gestores não serão os únicos praticantes estudados, mas incluídos entre os praticantes das estratégias das empresas. Variáveis derivadas do conceito de Capital Humano também serão utilizadas nos fatores organizacionais desta pesquisa, e espera-se um efeito positivo destas variáveis na sobrevivência de empresas, pois a capacidade adquirida pelo conhecimento do empreendedor deve influenciar seu potencial para analisar o setor, formular ações que possibilitem o melhor retorno possível, dominar e equacionar os investimentos necessários. Dessa forma, quanto maior o nível de escolaridade, de treinamento e de experiência acumulada pelo empreendedor, maior deve ser a probabilidade de sobrevivência de seu empreendimento (MIZUMOTO et al, 2010).

Todos os atores estratégicos responsáveis por elaborar, dar forma e executar as estratégias receberão a nomenclatura de “praticantes”. Não são representados apenas por indivíduos que ocupam o topo da hierarquia organizacional, mas podem ser indivíduos em posições de nível médio ou até mesmo atores não pertencentes à organização, como consultores externos (WHITTINGTON, 2006).

Os praticantes são considerados os pontos importantes de conexão entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e supra-organizacionais, as quais estes utilizam para construir a práxis. Um dos pontos sobre praticantes da estratégia que esta pesquisa buscará compreender é como estes profissionais são “produzidos” por meio de sua formação acadêmica e das carreiras que desenvolveram tanto antes como durante a gestão e/ou atuação em suas respectivas empresas. Presume-se com isto a possibilidade de identificar quais são as principais habilidades que os estrategistas necessitam ter, bem como as formas pelas quais eles as adquirem.

A atenção direcionada ao praticante da estratégia estendeu-se para além de sua eficácia e dos seus processos de formação, e destacou também a importância da investigação sobre a construção social desses atores sociais e necessariamente a sua relação com as instituições

(MACIEL ; AUGUSTO, 2015). Por isso vale salientar que os praticantes, ao desenvolverem suas atividades e funções, utilizam-se de conhecimentos, habilidades e informações próprias, que não precisam ser formais ou adquiridas na própria organização, que somando-se às origens familiares desses estrategistas e suas experiências de vida, influenciarão o modo como fazem estratégia nas organizações e contribuem expressivamente no desempenho organizacional (WHITTINGTON, 2003; CANHADA ; RESE, 2009; VILLAR et al, 2015).

Conclui-se então que a abordagem da estratégica como prática será muito importante nesta pesquisa também por estudar não só os dirigentes, mas todos os praticantes envolvidos na prática das estratégias da empresa. O praticante é qualquer indivíduo socialmente inserido, o qual, independentemente de sua posição hierárquica, contribui por meio de suas ações e interações para a estratégia da organização (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; VILLAR et al, 2015; MACIEL ; AUGUSTO, 2015).

2.2.1.2 Práxis

Conforme pesquisadores vinculados a essa corrente alertam (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004; WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI et al, 2015), é necessário não só estudar as atividades e práticas dos indivíduos na organização, mas quais modelos e ferramentas estão sendo utilizados e como estão sendo utilizados, ou seja, urge estudar as atividades cotidianas onde as práticas tomam corpo (WHITTINGTON, 2004;JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; CANHADA; RESE, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al, 2015).

Buscando uma definição para o conceito de práxis no contexto da pesquisa em estratégia como prática, Whittington (2002) a apresenta como o trabalho real dos praticantes da estratégia, conforme eles se utilizam, modificam e replicam as práticas da estratégia. Assim, conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis estratégica se refere a fluxos de atividade situados em contexto social amplo, possuindo impactos significativos no direcionamento e sobrevivência da organização ou de todo o setor industrial.

A práxis refere-se às atividades que estão sendo realizadas, ou seja, o que as pessoas fazem e os efeitos que produzem no cotidiano organizacional e que possuem alguma relação com o processo de formulação e implementação das estratégias. Embora essas atividades se manifestem de maneira esparsa na organização, elas podem ser observadas em reuniões, intervenções de consultorias, instruções de equipes ou grupos, apresentações e simples

conversas. Contemplam tanto aspectos rotineiros como não rotineiros, formais e informais, atividades organizacionais centrais e periféricas (WHITTINGTON, 2006).

A práxis da estratégia pode também ser explicada por meio dos níveis micro (episódios específicos, reuniões ou *workshops*), meso (mudanças de planejamento e padrões de ação estratégicos) ou macro (padrões de ação de um setor industrial) (TURETA; LIMA, 2011). Eis então mais uma característica da SAP que será muito importante neste estudo sobre a morte e a vida das empresas varejistas de pneus, porque serão analisadas, de forma integrada, variáveis vinculadas a fatores organizacionais e ambientais. Serão analisadas as práxis das organizações nos níveis micro, meso e macro.

Como é no cotidiano organizacional onde se observam a práxis, uma parcela importante do trabalho dos estrategistas, pontualmente ao fazer estratégia (*strategizing*), acontece em uma sequência de episódios de *práxis*, tais como conversas formais, conversas de corredor, telefonemas, projetos, entre outros, nos quais existe interação entre os atores. (VILLAR et al, 2015). A *práxis* abrange, portanto, episódios formais e informais, rotineiros e não rotineiros, que contemplam desde a diretoria até o “chão de fábrica” da organização. Todas as atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia estão compreendidas nos diversos episódios de *práxis*, esta constitui o elo entre o que os indivíduos fazem e o que acontece nas organizações e é onde o trabalho de fazer a estratégia toma corpo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA ; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al 2015)

2.2.1.3 Práticas

Para muitos autores, as práticas dizem respeito a rotinas compartilhadas de relacionamento, que podem incluir tradições, normas, métodos, procedimentos de pensar, agir e utilizar ferramentas para fazer a estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al, 2015). Um caminho possível para entender o estrategizar, então, é atentar com mais cuidado para a dimensão das práticas localizadas, sem desvincular-se do contexto (TURETA; LIMA, 2011).

O enfoque, portanto, passa a ser entender a estratégia como um fluxo das atividades organizacionais, em que dicotomias como pensar/agir e formulação/ implementação são suprimidas no permanente movimento de construção das práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A prática da estratégia pode ser entendida como “a interação e interpretação por meio das quais a atividade estratégica emerge a todo o

tempo” (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004), referindo-se a todo o processo de formulação, implementação e comunicação das estratégias (WHITTINGTON, 2004; TURETA; LIMA, 2011).

São constituídas tanto de aspectos locais (organizacionais), próprios de uma dada organização e incorporados em suas rotinas, quanto de elementos explícitos (supra-organizacionais) derivados de um campo social mais amplo no qual a organização se encontra inserida, como práticas setoriais, técnicas de estratégia, normas de comportamento estratégico, sendo portanto o foco das ações do estrategista nas micro e macroatividades dos indivíduos e das organizações (WHITTINGTON, 2007; VALADÃO; SILVA, 2012). As práticas são constituídas por atividades organizadas, nas quais os participantes operam em uma arena onde determinadas ações e fins podem ser prescritos ou aceitáveis em certas ocasiões, representando um envolvimento temporário de um conjunto de ações e dizeres (TURETA; LIMA, 2011).

Estudar a estratégia com base nesse prisma analítico requer a busca de explicações sobre como os atores a concebem em suas interações sociais com outros atores, recorrendo a práticas específicas dentro de um determinado contexto (JARZABKOWSKI et al, 2015). É ainda conhecer onde e quando as interações ocorrem e como os atores (re)constituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; TURETA; LIMA, 2011).

Esses atores entendem as estratégias como atividades que estão conectadas com práticas específicas do universo organizacional, tais como o planejamento estratégico, relatórios anuais, reuniões, conferências, etc. (SILVA ANDRADE et al, 2016)

Os estudos em estratégia como prática têm revelado as práticas estratégicas como complexas, flexíveis, e polivalentes (VAARA; WHITTINGTON, 2012). As práticas vão além da simples análise da estratégia racional, pois envolvem também questões sociais e materiais. As práticas habilitam os atores a interagirem socialmente, realizando assim suas atividades de forma coletiva (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VILLAR et al, 2015).

Para entender melhor a sabedoria da prática, são necessários estudos detalhados em um nível micro sobre as práticas iterativas que os estrategistas utilizam para se engajar em atividades práticas, e também sobre suas intenções ou projeções para utilizar essas práticas (JOHNSON *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004; VALADÃO ; SILVA, 2012).

A perspectiva da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice – SAP*) é um campo de estudos relativamente recente, pois em 2016 completam 20 anos de pesquisa, e considera que

o fenômeno da estratégia organizacional não é mais algo que as organizações possuem, mas sim aquilo que as pessoas fazem no cotidiano organizacional (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SILVA ANDRADE et al., 2016).

Além de ser considerado um campo de estudos relativamente recente, a SAP continua em processo de aprimoramento e pesquisas, concluindo-se que a virada da prática nos estudos sobre estratégia não está completa (MACIEL ; AUGUSTO, 2013). Uma das mais recentes proposições apresentadas por Jarzabkowski et al (2015) alerta sobre o risco da limitação conceitual em se estudar a estratégia como prática com o foco em apenas um dos elementos do strategizing, sendo no caso em questão a prática. Segundo estes autores, é de suma importância que, além de estudar os três elementos (praticantes, práxis e práticas), que eles sejam integrados. Propõem assim, o modelo integrado da prática estratégica. A elevação das práticas acima da práxis e dos praticantes é, portanto, susceptível de conduzir a conclusões erradas. Sem uma valorização da dependência mútua entre “o que, quem e como”, corre-se o risco de atribuição incorreta diferenciais de desempenho e, conseqüentemente, oferecer conselhos equivocados para os profissionais de estratégia (JARZABKOWSKI et al, 2015).

Sendo assim, para embasar os estudos dos fatores organizacionais desta dissertação, será utilizada a abordagem teórica da estratégia como prática (SAP), através dos três elementos apresentados que compõem o conceito do strategizing: praticantes, práxis e práticas. E para não correr o risco alertado por Jarzabkowski et al (2015), estes elementos serão estudados de forma integrada.

Portanto, para viabilizar os estudos dos fatores ambientais e organizacionais que influenciaram a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus da Bahia, no período de 2000 a 2014, conforme apresentado neste referencial teórico, serão utilizadas as teorias da ecologia populacional das organizações e da estratégia como prática. Estão abertos então, através da metodologia e pesquisa que será utilizada e as discussões dos resultados, um debate entre os estudos organizacionais e a estratégia, entre as restrições ambientais e as escolhas estratégicas ou ainda, entre o determinismo e o voluntarismo.

3 METODOLOGIA

Buscando analisar os efeitos dos fatores ambientais e organizacionais sobre a mortalidade ou sobrevivência de empresas, esta abordagem empírica tem caráter quantitativo e qualitativo.

Para medir quantitativamente a relação entre as variáveis de interesse sobre a vida e morte das empresas que compõem a amostra, foram utilizadas duas abordagens: a primeira baseia-se na modelagem da probabilidade de estar morta utilizando modelos logísticos (FÁVERO, 2015) e a segunda, na previsão do risco de a empresa estar viva em função do seu tempo de sobrevivência utilizando modelos de Cox (FÁVERO et. al, 2009). Essas duas análises valem-se de duas medições distintas de sobrevivência, onde em primeiro lugar se usa um indicador dicotômico para saber se a empresa está morta ou viva e em segundo lugar um indicador do tempo transcorrido entre sua fundação e seu encerramento, de tal forma que valores positivos (negativos) do parâmetro indicam se a probabilidade de encerramento aumenta (diminui) à medida que o valor da variável explicativa aumenta (diminui).

Serão duas variáveis explicadas ou dependentes:

- a) Sobrevivência: Variável dicotômica que indica se a empresa permanece ativa (0) ou encerrada (1). Foram consideradas como ativas as empresas que estavam funcionando em 31 de dezembro de 2014 (foram excluídas as empresas que não tinham inscrição no CNPJ por ocasião da realização da pesquisa).
- b) Tempo de Vida: Tempo entre a abertura (em dias) e a data de fechamento para as empresas que encerraram suas atividades no período dos anos 2000 a 2014 e entre a abertura e o dia 31 de dezembro de 2014 para as empresas consideradas ativas.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Foi utilizada inicialmente a base de dados cadastrais da Junta Comercial do Estado da Bahia (JUCEB), sendo feitas consultas complementares no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da Secretaria da Receita Federal (SRF), onde há o registro e a localização de todas as empresas varejistas que comercializaram pneus no estado da Bahia no período de 2000 a 2014. A importância de utilizar os dados da JUCEB é por ser esta organização ligada à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia e tendo como objetivo o registro público das empresas no Estado, obedecendo a critérios nacionais como o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE).

As informações contidas no cadastro da JUCEB são nome empresarial, endereço completo, registro no CNPJ, situação (ativa, extinta ou cancelada), capital social inicial, data da constituição, data de extinção (se for o caso), e ainda o CNAE. Referente à Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), este foi o ponto de partida para a seleção das empresas que formam a população de empresas varejistas de pneus. Como, na teoria da ecologia populacional das organizações, uma população é constituída por um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização de recursos (BAUM, 2006; HANNAN ; FREEMAN, 2005), a população analisada neste estudo é formada por empresas registradas com atividade principal ou secundária o CNAE 4530705 (Comércio a varejo de pneumáticos e câmaras de ar). Portanto se trata de uma pesquisa com a população principal formada por todas as empresas físicas com atividade principal o comércio a varejo de pneus e que atuaram no estado da Bahia nos anos de 2000 a 2014.

Com relação às informações das empresas que compõem a amostra principal, foram formatados dois Questionários no Google Forms, com fácil preenchimento online, e distribuído às empresas do setor por email ou através de entrevistas pessoais. As entrevistas realizadas com gestores de empresas seguiram um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE E). Os trechos dos discursos dos entrevistados serão apresentados no decorrer do texto, identificados pelo título Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim sucessivamente, para resguardar o sigilo dos entrevistados. Como se buscavam informações de empresas “mortas e vivas” foram elaborados dois questionários, ambos com 29 questões com o mesmo teor, porém com linguagem adaptada à realidade de estar ativa (APÊNDICE C) ou encerrada (APÊNDICE D).

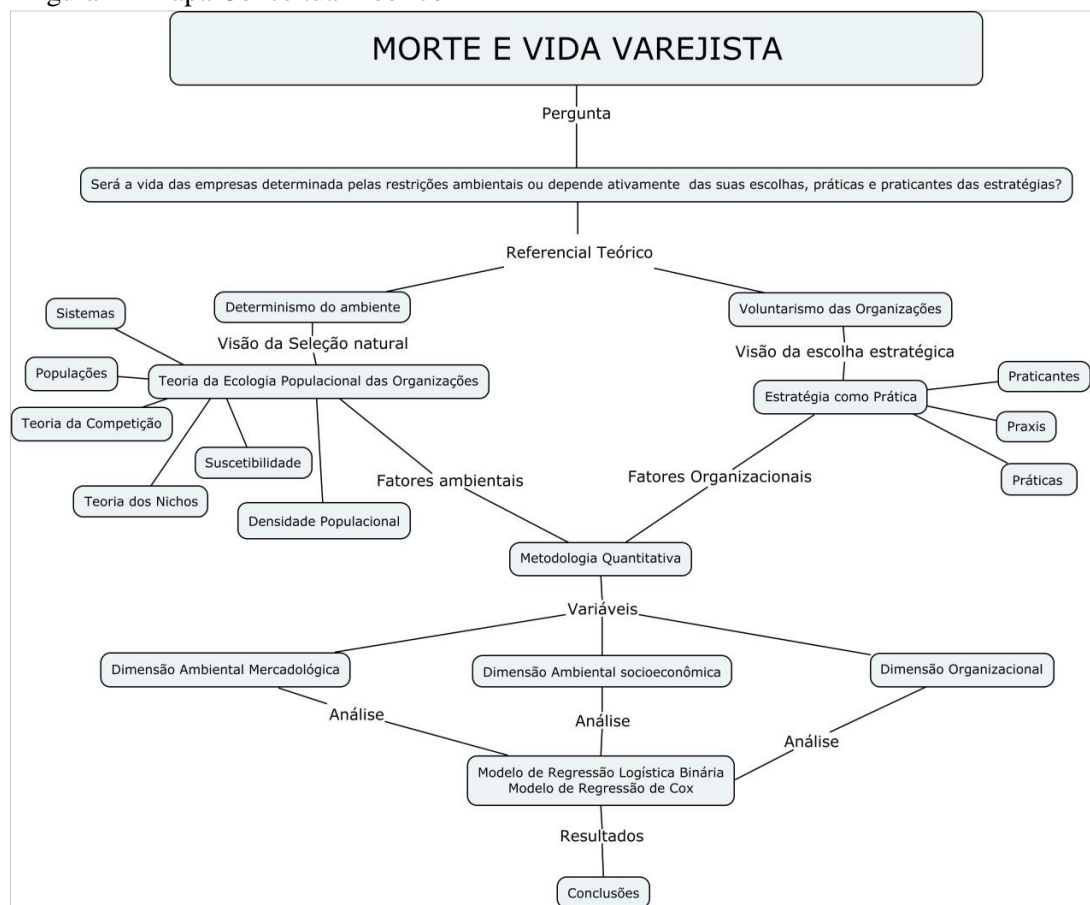
Estes formulários foram enviados às empresas do setor, através de emails, em duas fases. Na primeira fase foi enviado um email aberto (APÊNDICE A) direcionado a todos os gestores de empresas varejistas de pneus ativas em todo o estado, explicando o teor da pesquisa e convidando a todos para que participassem, tendo incluído no corpo do email um link direto para o Formulário da pesquisa (APÊNDICE C) no *Google Forms*. Na segunda fase, o email enviado (APÊNDICE B) era específico para cada empresa, tendo uma nova convocação explicando a importância da participação do revendedor. Para este segundo email foram selecionadas as empresas que ainda não havia respondido a pesquisa e também as empresas que constavam como extintas nos cadastros da JUCEB e/ou SRF. Para isto, todos os emails tinham um link direto a um formulário, no *Google Forms*, parcialmente preenchido com a Razão Social e o CNPJ da empresa para qual o email foi enviado, sendo também este formulário em conformidade com a situação da empresa seja ela ativa ou extinta.

Segundo a JUCEB, no período de 2000 a 2014, atuaram na Bahia 1.124 empresas com o CNAE 4530705. Deste total, foram obtidos 236 Formulários de respostas, referentes a 236 empresas varejistas de pneus instaladas em 34 cidades de todas as regiões do estado da Bahia, sendo 57 empresas que encerraram suas atividades no período e 179 que estavam ativas em 31 de dezembro de 2014. Como complementação das informações obtidas via questionários, foram entrevistados seis gestores de empresas ativas. A pesquisa foi feita nos meses setembro, outubro e novembro de 2016. A amostra objeto desta pesquisa, portanto, é formada por 236 empresas varejistas de pneus da Bahia.

3.2 MAPA CONCEITUAL TEÓRICO

O modelo descrito na Figura 2 representa o design central da pesquisa que teve por base o arcabouço teórico descrito anteriormente, do qual emergiram as variáveis preditas e predictoras.

Figura 2 - Mapa Conceitual Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 VARIÁVEIS PARA ANÁLISE

Como já mencionado no referencial teórico, quando visões diferentes como as teorias estratégicas e teorias da sociologia econômica são integradas, algo mais próximo de uma vista tridimensional da empresa aparece (DOBBIN; BAUM, 2000). Por isto, buscando uma análise tridimensional da relação organização-ambiente, analisamos com três dimensões das quais emergiram os fatores que explicaram ou não a sobrevivência e tempo de vida das empresas atuantes no mercado varejista de pneus na Bahia.

Dos fatores de cada dimensão de análise surgiram as variáveis que nos ajudaram a responder a pergunta deste estudo sobre quais fatores ambientais e organizacionais afetaram mais as taxas de mortalidade e longevidade de empresas no segmento de varejo de pneus na Bahia, no período entre 2000 e 2014. Foram utilizadas tanto variáveis métricas, claramente quantitativas, como também as variáveis não métricas, também conhecidas como variáveis qualitativas, as quais foram transformadas em variáveis *dummies*, também conhecidas como variáveis binárias.

Apresentamos então, as dimensões de análise e suas respectivas variáveis explicativas:

3.3.1 Dimensão Ambiental Mercadológica

Numa pesquisa exploratória, com representantes de 12 empresas varejistas de pneus na cidade de Salvador (SANTOS, 2015), foram identificadas algumas mudanças no mercado apontadas como instabilizadoras do ambiente. Coube então, nesta pesquisa, a oportunidade de investigar com maior profundidade a influência destes fatores na sobrevivência e longevidade das empresas. Os fatores indicados na pesquisa foram: a) chegada de novas populações no ambiente (Supermercados, varejo virtual, concessionárias de veículos); b) produtos substitutos (remanufaturados e importados); c) mudanças nas políticas públicas (regulatórias e tributárias).

Estas mudanças no mercado serão tratadas aqui como fatores ambientais mercadológicos. Lamentavelmente não foi possível mensurar a quantidade de pneus comercializados pelas novas populações que surgiram na comunidade do varejo de pneus na Bahia e a influência destas em relação aos varejistas de pneus, pela impossibilidade de aquisição destes dados.

Contudo, devido à importância de verificar algum tipo de influência, foi acrescentada ao questionário uma pergunta para que o respondente informasse qual o canal de vendas que

mais afetou a sua empresa. Com isto, foi possível confirmar a presença destas outras populações na comunidade do varejo de pneus em toda a Bahia.

Além da presença de outras populações, foi importante medir também a influência, negativa ou positiva, do crescimento e/ou evolução da frota de veículos em cada município, tornando-se assim mais uma variável importante do ambiente mercadológico. Portanto, foi estabelecida como variável do ambiente mercadológico a frota média por município, no período de 2000 a 2014.

3.3.2 Dimensão Ambiental Socioeconômica

Os fatores sociais e econômicos dos municípios, onde as empresas estão instaladas, serão as variáveis explicativas ligadas ao ambiente socioeconômico. É salutar analisar se estes fatores ambientais influenciam tanto a mortalidade quanto o tempo de vida das organizações que atuam no mercado. Estes resultados podem ser relevantes para os governos em todas as esferas (municipais, estaduais e federais), as quais vivem das arrecadações de impostos, pois podem justificar os investimentos em determinadas áreas para melhoria dos índices socioeconômicos e assim ajudar a manter as empresas vivas, gerando empregos e pagando impostos.

Uma vez adquiridos os dados com a localização de todas as empresas, foi feita a busca de dados que pudessem representar os fatores do ambiente socioeconômico. Para isto foram consultados os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (ATLAS... 2016).

A variável preditora selecionada para representar como fator do ambiente socioeconômico foi a média do PIB (Produto Interno Bruto) de cada município onde estavam instaladas as empresas pesquisadas, referentes aos anos de 2001 a 2012. A escolha do PIB Municipal deve-se ao fato de ser um indicador que consolida as informações da atividade econômica dos municípios e é baseado nos levantamentos feitos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O principal objetivo do PIB Municipal é demonstrar a dinâmica e a performance econômica do município, a partir da consolidação de um conjunto de informações relativas a todos os segmentos produtivos (SEI-BA, 2016).

A variável com a média do PIB Municipal foi utilizada nos dois modelos de regressão. Contudo, no modelo de regressão de cox foi utilizado também como variável do ambiente socioeconômico o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). A fonte do IDHM foi o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, o qual engloba o Atlas do

Desenvolvimento Humano nos Municípios e o Atlas do Desenvolvimento Humano nas Regiões Metropolitanas. O Atlas é uma plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 5.565 municípios brasileiros. Vale salientar que o IDHM brasileiro considera as mesmas três dimensões do IDH Global – longevidade, educação e renda, adequando a metodologia global ao contexto brasileiro e à disponibilidade de indicadores nacionais (ATLAS... 2016).

3.3.3 Dimensão Organizacional

A terceira dimensão a ser analisada é a organizacional. Fatores organizacionais podem ser decisivos para a sobrevivência. Embora algumas destas variáveis sejam qualitativas, inseri-las quantitativamente nesta análise é fundamental para testarmos como estas características do empreendedor, da organização e das práticas estratégicas podem superabundar ou não os fatores ambientais na sobrevivência das empresas.

As variáveis organizacionais explicativas serão divididas nos três elementos que compõem o conceito *strategizing* da abordagem teórica da estratégia como prática: Praticantes, Práxis e Práticas (JARZABKOWSKI et al, 2015; SILVA ANDRADE, 2016; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; TURETA; LIMA, 2011; VAARA; WHITTINGTON, 2012; MACIEL; AUGUSTO, 2013; VILLAR et al, 2015).

Praticantes: Gênero do gestor; Idade do gestor; Escolaridade e formação complementar do Gestor; Experiência no ramo; Experiência com liderança; quantidade de funcionários; capacitação e qualificação dos funcionários.

Práxis: Fornecedor; Utilização de internet e redes sociais; Investimento em propaganda; ferramentas e serviços; especialista ou generalista.

Prática: Empresa familiar; Relação com fornecedores; Relação com clientes; grau de inovação, planejamento e monitoramento.

3.3.4 Relação das Variáveis

Portanto, a partir das dimensões apresentadas, foram definidas as variáveis organizacionais e ambientais. Segue então a relação das variáveis preditas e preditoras descritas na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Relação das variáveis

Variável	Descrição	Dimensão	Fonte	Questão
GESTAO	Gestão Própria	Organizacional	Questionário	3
EMPFAM	Empresa familiar	Organizacional	Questionário	4
NEMPREG	Número de empregados	Organizacional	Questionário	5
ESPEC	Especialista ou generalista	Organizacional	Questionário	8
IDADEGEST	Idade Gestor	Organizacional	Questionário	10
ESCGESTOR	Escolaridade do Gestor	Organizacional	Questionário	11
EXPRAMO	Experiência no Ramo	Organizacional	Questionário	15
EXPLIDER	Liderança	Organizacional	Questionário	16
MONOMARCA	Relação com fornecedores	Organizacional	Questionário	22
PIBMEDIO	Média do PIB	Ambiental socioeconômica	IBGE	
FROTAMEDIA	Frota de Veículos	Ambiental mercadológica	DETRAN-BA	
IDHM	Evolução do IDHM	Ambiental socioeconômica	ATLAS	
STATUS	Empresas ativas	Y = 0	JUCEB	
STATUS	Empresas encerradas	Y=1	JUCEB	
VIDADIAS	Tempo de vida em dias	Y	JUCEB / SRF	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Onde:

- a) **GESTAO** - GESTÃO PRÓPRIA – Esta variável qualitativa foi transformada em variável quantitativa *dummy*, com base na resposta à pergunta 3 dos Questionários (APÊNDICES C e D): “Se a gestão da empresa é feita pelo proprietário ou um dos sócios”, sendo Sim=1 e Não=0.
- b) **EMPFAM** - EMPRESA FAMILIAR – se existe relação familiar entre os sócios e/ou gestores da empresa, sendo Sim=1 e Não=0.
- c) **NEMPREG** - NÚMERO DE EMPREGADOS – esta variável também foi transformada em *dummy*, reduzida para duas faixas em relação às quatro opções de faixas etárias dos gestores. Na pergunta 5 do Questionário originalmente eram cinco faixas: 1 a 5 empregados; 6 a 10 empregados; 11 a 15 empregados; 16 a 20 empregados; mais de 20 empregados. Para efeito de avaliação da influência do número de empregados com a morte e o tempo de vida das empresas, foi feita a redução ficando assim distribuída a variável binária, onde 0 significa de 1 a 10 empregados e 1 significa 11 ou mais empregados.
- d) **ESPEC** - GENERALISTA OU ESPECIALISTA – reduzida a duas alternativas, sendo 1= empresas que comercializam todos os serviços e produtos além dos pneus e 0= empresas que realizam até cinco tipos de serviços/produtos.
- e) **IDADEGEST** - FAIXA ETÁRIA GESTOR- reduzida para duas faixas, sendo 0 = até 50 anos de idade e 1 = acima de 50 anos.

- f) **ESCGESTOR** - ESCOLARIDADE GESTOR – as cinco alternativas do Questionário foram reduzidas para duas, ficando uma variável dummy, onde: 0= cursou até o ensino médio e 1= Ensino Superior ou mais.
- g) **EXPRAMO** - EXPERIÊNCIA NO RAMO – Se tinha experiência no ramo antes da empresa atual, sendo Não=0 e Sim=1.
- h) **EXPLIDER** - EXPERIÊNCIA LIDERANÇA – se antes da empresa já tinha ocupado cargo/função na qual possuía pessoas sob seu comando, sendo 0= Não e 1= Sim.
- i) **MONOMARCA** - MONOMARCAS OU MULTIMARCAS – variável dummy, onde 0= monomarcas (compra pneus de apenas um fornecedor) e 1= multimarcas (compra pneus de 2 ou mais fornecedores).
- j) **PIBMEDIO** - MEDIAPIB 12 ANOS – Média do PIB municipal no período de 2000 a 2012.
- k) **FROTAMEDIA** - MÉDIA DA FROTA 2000-2014 – Média da frota de veículos de cada município dos anos de 2000 a 2014.
- l) **EVOIDHM** - IDHM Evolução (2000-2010) – Evolução do IDHM entre os anos de 2000 a 2014.
- m) **STATUS** - Y – Ativo ou Extintas – Variável binária onde apresenta situação da empresa em 31/12/2014. Sendo Ativa=0 e Extinta=1.
- n) **VIDADIAS** - Vida em Dias – Número de dias entre a Data de Constituição e a Data de Extinção (empresas extintas) ou a data de 31/12/2014 (empresas ativas).

3.4 MODELOS DE ANÁLISE

Como já mencionado no início deste capítulo, para alcançar os resultados da análise tridimensional deste estudo, foram utilizados dois modelos de regressão.

3.4.1 Modelo de Regressão Logística Binária.

Na primeira discussão, foi utilizado o Modelo de Regressão Logística Binária. Segundo Fávero (2015), este Modelo de Regressão, embora bastante útil, ainda é pouco utilizado em muitas áreas do conhecimento. É uma técnica desenvolvida para investigar a relação entre variáveis explicativas, métricas e não métricas, e uma variável dependente categórica binária (FÁVERO et. al, 2009).

Como nosso intuito é de estimar a probabilidade da ocorrência dos fenômenos de morte ou vida das empresas do segmento do varejo de pneus, inicialmente vamos analisar duas categorias de uma única variável, onde a primeira categoria é a de não acontecer o evento de interesse, ou seja, sobreviver ($y=0$) e a outra categoria indicará o evento de interesse, ou seja, a empresa estiver morta ($y=1$). A regressão logística binária tem como objetivo principal estudar a probabilidade de ocorrência de um evento definido por Y , que se apresenta na forma qualitativa dicotômica $y=1$ para descrever a ocorrência de morte e $y=0$ para descrever se a empresa estiver viva) com base no comportamento de variáveis explicativas. Ou seja, são duas categorias para uma única variável *dummy* em que a primeira categoria será a de referência e indicará o não evento de interesse ($dummy=0$) e a outra categoria indicará que aconteceu o evento de interesse ($dummy=1$). Esta é a característica da técnica de regressão logística binária (FÁVERO, 2015).

Vamos definir, para esta pesquisa, um vetor de variáveis explicativas, com respectivos parâmetros estimados, da seguinte forma:

$$Z_i = \alpha_0 + \beta_1 \cdot x_{1i} + \beta_2 \cdot x_{2i} + \beta_3 \cdot x_{3i} + \dots + \beta_k \cdot x_{ki}$$

Onde Z é conhecido por logito, α_0 representa a constante, β_j ($j = 1, 2, \dots, k$) representarão os parâmetros de cada variável explicativa do nosso estudo, representantes dos fatores ambientais e organizacionais, x_j são as próprias variáveis explicativas (métricas, não métricas ou *dummies*) e o subscrito i representa cada observação da amostra ($i = 1, 2, \dots, n$, em que n é o tamanho da amostra), ou seja, cada empresa varejista de pneus observada. É importante ressaltar que Z não representa a variável dependente, denominada por Y . Então, precisaremos definir a probabilidade p_i de ocorrência do evento de interesse de cada observação.

Portanto teremos que:

Probabilidade de ocorrência do evento (morte da empresa):

$$p_i = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}} = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}}$$

Probabilidade de ocorrência do não evento (vida da empresa):

$$p_i = \frac{e^{z_i}}{1 + e^{z_i}} = \frac{1}{1 + e^{-z_i}}$$

Na regressão logística binária, segundo Fávero (2015), a variável dependente segue uma “distribuição de Bernoulli”, ou seja, o fato de uma determinada observação i ter incidido ou não no evento de interesse pode ser considerado como um ensaio de Bernoulli, em que a probabilidade de ocorrência do evento, neste caso o encerramento das atividades da empresa é p_i e a probabilidade de ocorrência do não evento, que é a empresa varejista continuar viva, é $(1 - p_i)$. Sendo assim, podemos escrever que a probabilidade de ocorrência de Y_i , podendo Y_i ser igual a 1 ou igual a 0, será dada por:

$$p(Y_i) = p_i^{Y_i} \cdot (1 - p_i)^{1 - Y_i}$$

3.4.2 Modelo de Regressão de Cox

Num segundo momento, foi utilizado o Modelo de Regressão para Dados de Sobrevivência: Riscos Proporcionais de Cox ou, simplesmente, modelo de regressão de Cox. Este modelo tem como objetivo principal estudar o tempo transcorrido até a ocorrência de um determinado evento. A premissa básica da Regressão de Cox é que a razão das taxas de falhas é constante (proporcional) ao longo do tempo, dado que independe do tempo. Se esta premissa não for verdadeira, a aplicação do modelo não é adequada. (FÁVERO et. al, 2009).

Uma adaptação para o uso no modelo de Cox é a estimação da razão de risco em estudo de corte. O modelo semiparamétrico de Cox, ou de riscos proporcionais, é um modelo de regressão que tem por objetivo prever o risco instantâneo de falha, em função de uma ou mais variáveis preditoras (FÁVERO, 2015; MIZUMOTO et al, 2010). O termo “falha”, em nosso estudo, será considerado o encerramento das atividades da empresa morta. Como o período estudado compreende os anos de 2000 a 2014, e nem todas as empresas pesquisadas “morreram” no período, será também considerada “falha” a data de 31 de dezembro de 2014 para as empresas sobreviventes.

Vale salientar que, considerar como falha a data final da pesquisa, mesmo sem o evento de interesse (a morte da empresa) ter acontecido, é o que se pode chamar de usar dados censurados. Segundo Fávero et. al (2009) os dados censurados ocorrem quando o pesquisador não dispõe de informações suficientes para determinar o tempo de sobrevivência da observação ou quando o evento de interesse não ocorreu até o fim do período pesquisado. Neste estudo, consideramos como dados censurados a data final do período pesquisado, para

empresas ainda ativas porque o evento de interesse, o encerramento de suas atividades, ainda não havia acontecido. E esta é uma das vantagens de se utilizar numa pesquisa o modelo de regressão de Cox, por este modelo ser uma técnica estatística de análise de sobrevivência destinada a investigar o tempo de ocorrência do evento de interesse e suportar o uso de dados censurados (FÁVERO et. al, 2009).

A opção por utilizar também o modelo de Cox nesta análise dos dados, juntamente com a regressão logística, é ampliar o entendimento da influência das variáveis ambientais e organizacionais em relação à sobrevivência das empresas. Enquanto o modelo logístico permite analisar a probabilidade de ocorrência de morte da empresa, o modelo Cox avalia também o tempo de vida da organização até seu encerramento, prevendo o risco de fechamento da empresa pela análise de seu tempo de sobrevivência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de adentrarmos na apresentação dos resultados obtidos através dos modelos de regressão logística e de Cox, faz-se necessário e oportuno uma análise descritiva das informações obtidas através dos questionários de pesquisa respondidos pelas 236 empresas.

4.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA

4.1.1 Descrição dos gestores

Algumas abordagens sobre o crescimento e a sobrevivência de empresas destacam a importância do perfil dos dirigentes no conjunto de fatores internos que podem ser utilizados para explicar o desempenho das empresas (SOUZA et al, 2014; FERREIRA et al, 2012). Por isso apresentaremos alguns destaques em relação ao perfil dos dirigentes das empresas pesquisadas.

A amostra final foi constituída por 236 empresas, sendo 57 extintas (24%) e 179 em atividade (76%). Com relação ao gênero dos gestores, participaram da pesquisa 215 homens (91%) e 21 mulheres (9%). Todas as empresas extintas eram geridas por homens e todas as 21 empresas geridas por mulheres estão entre as sobreviventes no período, conforme demonstram os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil da Amostra por Status e Gênero

Gênero	Status da empresa		TOTAL
	Não Sobreviventes	Sobreviventes	
Masculino	57	158	215
Feminino	0	21	21
TOTAL	57	179	236

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Segundo Santos (2016), em pesquisa realizada com empresas varejistas de pneus em Salvador, a principal mudança no perfil dos consumidores foi o crescimento do público feminino nas revendas de pneus. Outra evidência do crescimento do consumidor feminino no varejo de pneus em Salvador encontra-se nos dados estatísticos do DETRAN-BA (2015), onde o número de habilitados do sexo feminino cresceu 28,4%, entre os anos de 2010 a 2014 na capital baiana. Entretanto, apesar deste crescimento do público feminino como consumidor, que, conforme Santos (2016), tem trazido consequências às empresas do setor

exigindo mudanças físicas e operacionais, as mulheres ainda são minoria expressiva na gestão das empresas varejistas de pneus na Bahia, conforme apresentado na Tabela 2.

Com relação à faixa etária, do total da amostra, 64,8% dos gestores têm até 50 anos de idade com um percentual similar entre os gestores das empresas sobreviventes (65,3%) e das empresas não sobreviventes (63,2%). A faixa etária que mais se destaca entre os gestores é de 41 a 50 anos, chegando entre os sobreviventes o percentual de 40,7%. O único gestor com menos de 30 anos atuou em uma das empresas extintas no período em estudo. Estes dados apresentados na Tabela 3 demonstram também a experiência de vida dos gestores, onde, em ambos os status das empresas tiveram mais de um terço com idade superior a 50 anos. Tendo ainda 7% dos gestores não sobreviventes com idade acima dos 60 anos e 7,3% dos sobreviventes também com mais de 60 anos de idade.

Tabela 3 - Perfil de Faixa Etária por Status

Faixa Etária	Não Sobreviventes	%	Sobreviventes	%	TOTAL	%
De 18 a 30 anos	1	1,8	0	0	1	0,4
De 31 a 40 anos	15	26,3	44	24,6	59	25
De 41 a 50 anos	20	35,1	73	40,7	93	39,4
De 51 a 60 anos	17	29,8	49	27,4	66	28
Acima de 60 anos	4	7	13	7,3	17	7,2
Total geral	57	100	179	100	236	100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Quanto à escolaridade dos gestores, conforme os dados apresentados na Tabela 4, da amostra total, 51,3 % dos gestores tinham ao menos o ensino superior completo, dos quais 53% eram gestores das empresas sobreviventes. Apesar de estarem também entre os gestores das empresas sobreviventes o maior percentual daqueles que cursaram apenas o ensino fundamental (3,4%), está entre estes o maior número daqueles que cursaram o ensino superior ou mais (60,9%).

Tabela 4 - Perfil de Escolaridade do gestor por Status da empresa

Escolaridade	Sobreviventes	%	Não Sobreviventes	%	Total	%
Ensino Fundamental	6	3,4	1	1,8	7	3
Ensino Médio	64	35,7	24	42	88	37,3
Ensino Superior	95	53,1	26	45,6	121	51,3
Especialização	12	6,7	4	7	16	6,7
Mestrado / Doutorado	2	1,1	2	3,6	4	1,7
Total geral	179	100	57	100	236	100

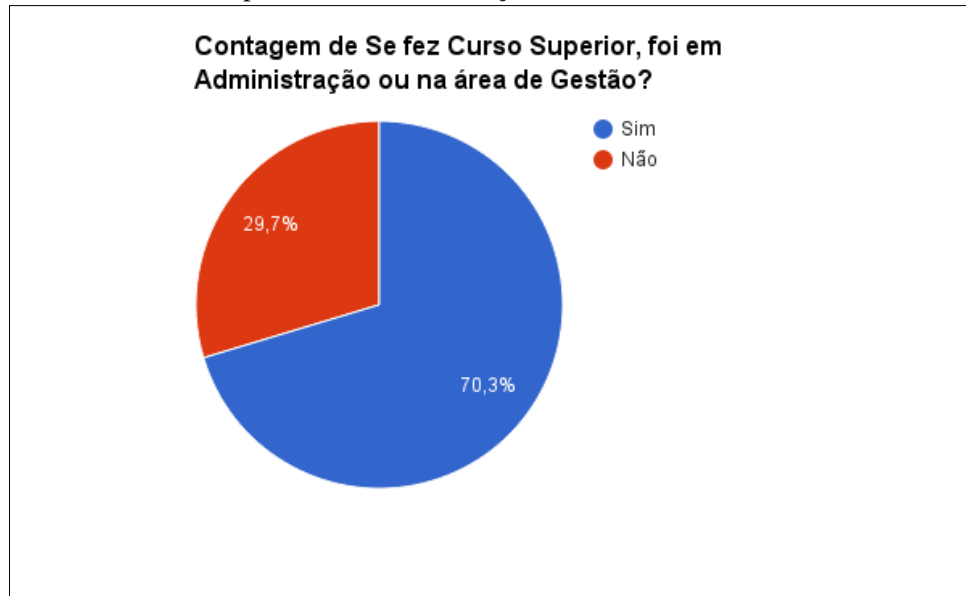
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Dos 60,9% dos gestores das empresas ativas que tinham um Curso Superior completo, 70,3% fizeram em Administração ou na área de Gestão (GRÁFICO 2). Estes achados

corroboram que os estudos de Ferreira et al (2012) sobre micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo, onde também foi possível verificar que os empreendedores que tem maior nível de escolaridade, também buscam realizar cursos de gestão empresarial.

Referente à amostra total 6,7% fizeram algum curso de especialização e 1,7% completaram o curso de Mestrado ou Doutorado (TABELA 4).

Gráfico 2 – Curso Superior em Administração ou na Área de Gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Por isso vale salientar, conforme os conceitos da SAP, que os praticantes, ao desenvolverem suas atividades e funções, utilizam-se de conhecimentos, habilidades e informações próprias, que não precisam ser formais ou adquiridas na própria organização, que, somando-se às origens familiares desses estrategistas e suas experiências de vida, influenciarão o modo como fazem estratégia nas organizações e contribuem expressivamente no desempenho organizacional (WHITTINGTON, 2003; CANHADA; RESE, 2009; VILLAR et al, 2015). Eis então a importância de se estudar o perfil dos gestores das empresas varejistas de pneus da Bahia.

4.1.2 Descrição das empresas

Dentre as 179 empresas sobreviventes (Tabela 5), 30,7% delas estão em atividade há menos de 5 anos, sendo assim a maior faixa de frequência no conjunto das empresas sobreviventes, enquanto 30,2% possuem entre 5 a 10 anos. Ou seja, 60,9 % das empresas

sobreviventes têm menos de 10 anos. As empresas sobreviventes com mais de 20 anos representam 13,4%, sendo apenas 4,5% com mais de 30 anos de mercado.

Tabela 5 - Idade das Empresas Sobreviventes

Idade	F	%
Menos de 5 anos	55	30,7
De 5 a 10 anos	54	30,2
De 11 a 20 anos	46	25,7
De 21 a 30 anos	16	8,9
Acima de 30 anos	8	4,5
TOTAL	179	100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Com relação à idade das empresas não sobreviventes (Tabela 6), 8,8% encerraram suas atividades com menos de 2 anos, enquanto 15,8% possuíam entre 3 a 5 anos quando foram extintas. Ou seja, 24,6 % das empresas não sobreviveram até completarem 5 anos. A maior frequência do conjunto das empresas que não sobreviveram foi a faixa de 6 a 10 anos, pois nesta fase se extinguíram 35,1%. Percebe-se que a fase mais crítica de sobrevivência entre as empresas varejistas de pneus na Bahia está entre 6 a 10 anos. Destaca-se também o fato de que 40,3% das empresas não sobreviveram mesmo tendo a experiência superior a 10 anos, sendo 19,3% destas com mais de 15 anos de mercado.

Tabela 6 - Idade das empresas não sobreviventes

Idade	F	%	%ac
Até 2 anos	05	8,8	8,8
De 3 a 5 anos	09	15,8	24,6
De 6 a 10 anos	20	35,1	59,7
De 11 a 15 anos	12	21,0	80,7
Acima de 15 anos	11	19,3	100
TOTAL	57	100	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

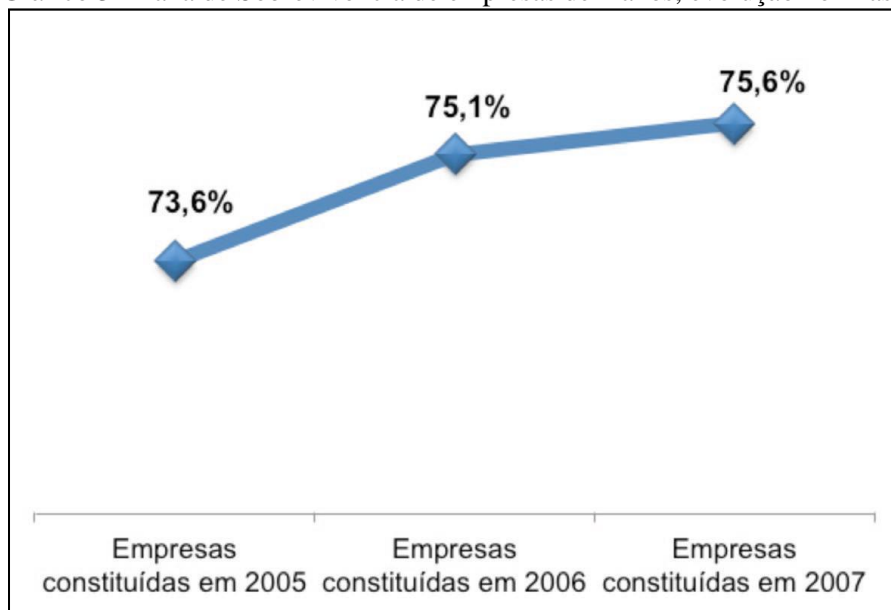
Como estamos analisando se houve uma seleção natural do ambiente em relação às empresas, uma linha de investigação da pesquisa ecológica tem sido o efeito da idade organizacional sobre o fracasso (BAUM, 2006). Estudos do SEBRAE (2013) apresentam maior índice de mortalidade nos dois primeiros anos das empresas, formando o fenômeno chamado de mortalidade precoce (FERREIRA et al. 2012; ALBUQUERQUE, 2013) ou de suscetibilidade das novatas (BAUM, 2006). Outros estudos já realizados no Brasil sobre as

causas de fracasso de pequenas empresas podem servir como razões da suscetibilidade das empresas novatas, pois o maior índice é de mortalidade precoce (ROCHA, 2015; FERREIRA et al. 2012; SEBRAE-NA, 2013; SEBRAE-SP, 2014).

Ao contrário destes estudos anteriores realizados em outros setores no Brasil, os dados apresentados na Tabela 6 evidenciam que não houve no varejo de pneus da Bahia uma expressiva mortalidade precoce e nem a suscetibilidade das novatas, como preceitua a EPO através dos conceitos esboçados por Baum (2006), pois apenas 8,8% “morreram” com menos de dois anos e apenas 24,6 com menos de cinco anos. Como a taxa de sobrevivência é complementar à taxa de mortalidade, pode-se dizer que a taxa de sobrevivência das empresas varejistas de pneus com até dois anos foi de 91,2%. Se compararmos com a taxa de sobrevivência das pequenas empresas no Brasil entre os anos de 2005 a 2007 (SEBRAE-NA, 2013), conforme o Gráfico 3, mesmo com a evolução do período chegando a 75,6%, as empresas varejistas de pneus na Bahia entre os anos de 2000 a 2014 tiveram uma perspectiva de vida bem maior.

Esta peculiaridade do setor varejista de pneus precisa ser mais bem investigada em estudos futuros, não só com outros setores da economia, mas também com o varejo de pneus em outros estados do Brasil. Uma das possibilidades de explicações pode estar nos conceitos de estratégia competitiva, relacionados com as barreiras de entrada e saída, ou até mesmo na sociologia econômica.

Gráfico 3 - Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil



Fonte: SEBRAE NA (2013).

Ainda segundo Baum (2006), as empresas que sobrevivem e amadurecem não deixam de correr riscos apesar do declínio da probabilidade de fracasso nos primeiros anos de vida. O principal deles é em relação às mudanças no ambiente no qual a organização está inserida. Baum (2006) argumenta que as organizações refletem o ambiente no período de sua fundação. Quando muda o ambiente em que a organização foi fundada, muda também a relação que existe entre a empresa e o ambiente. Como Santos (2015, 2016) identificou que muitas mudanças abalaram o varejo de pneus no período de 2000 a 2014, as empresas continuaram correndo riscos mesmo com o amadurecimento, resultando numa mortalidade de 40,3% de empresas com mais de 10 anos.

Enfrentar uma série de mudanças ambientais que diminuem o alinhamento das organizações com seus ambientes expõe organizações com mais idade a um risco crescente de fracasso (BAUM, 2006). Eis a importância da teoria da inércia estrutural para se entender a mortalidade das empresas maduras dentre as empresas varejistas de pneus na Bahia, pois as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis (BAUM, 2006).

No que se refere ao tamanho, na Tabela 7 se observa que mais da metade (51,3%) das empresas da amostra total tinham entre 6 a 10 empregados atuando em todos os setores das empresas. Em apenas 3,4% dos casos tinham mais de 20 empregados e as empresas que possuíam até 5 funcionários representaram 23,7% da amostra. Se considerarmos como empresas menores as que possuem até 10 empregados e as maiores com 11 ou mais empregados, a diferença maior entre as empresas sobreviventes e não sobreviventes está na frequência de empresas menores. Enquanto nas sobreviventes predominaram (80,5%) as empresas menores, entre as não sobreviventes houve praticamente um equilíbrio na quantidade de empresas com até 10 empregados e acima de 10 (TABELA 7).

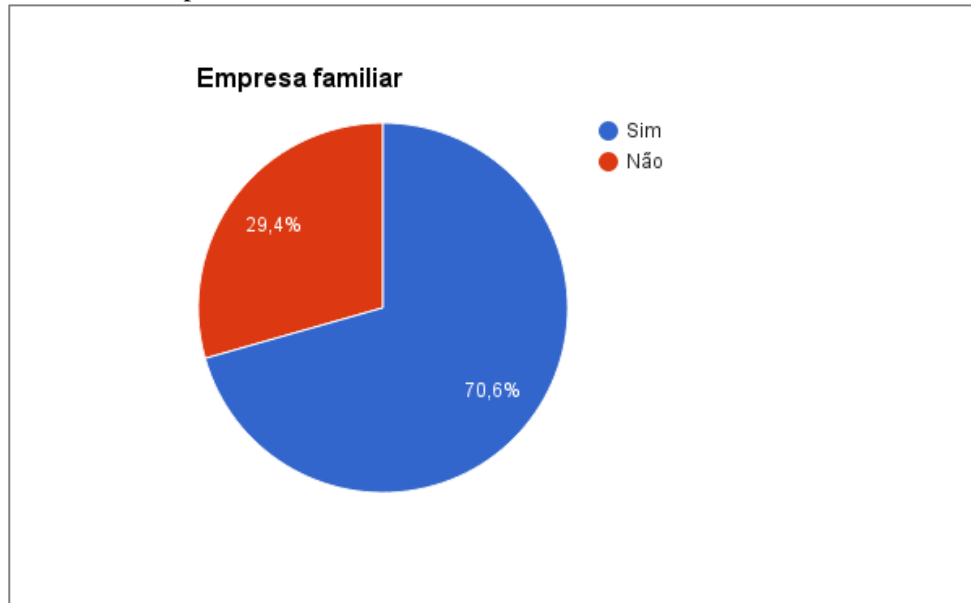
Tabela 7 - Número de Empregados

Número de Empregados	F	%	Sobreviventes	%	Não Sobreviventes	%
1 a 5 empregados	56	23,7	44	24,6	12	21,1
6 a 10 empregados	121	51,3	100	55,9	21	36,8
11 a 15 empregados	39	16,5	24	13,4	15	26,3
16 a 20 empregados	12	5,1	6	3,4	6	10,5
Mais de 20 empregados	8	3,4	5	2,8	3	5,3
TOTAL	236		179		57	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Outra característica observada nas empresas atuantes no varejo de pneus da Bahia, que compõem a amostra, é a predominância de empresa familiar, pois 70,6% das empresas são consideradas como empresa familiar, tendo relação familiar entre os sócios e gestores da empresa (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Empresa Familiar



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quanto ao relacionamento com fornecedores, as empresas varejistas se diferem em monomarca ou multimarcas. Monomarca são as que comercializam produtos exclusivos de um fornecedor/fabricante de pneus, e multimarcas são as que comercializam produtos de duas ou mais marcas de pneus. Na tabela 8, observa-se que existe um equilíbrio entre as relações dos varejistas com os fornecedores, onde no total da amostra 57,2% das empresas são monomarcas e 42,8% são multimarcas. Este equilíbrio é ainda maior entre as empresas sobreviventes, pois 52,5% são monomarcas e 47,5 comercializam pneus de várias marcas. Contudo, é entre as empresas não sobreviventes que verificamos um desequilíbrio, onde 71,9% das empresas que mantêm relação comercial com apenas um fornecedor encerraram suas atividades no período.

Tabela 8 - Relação com Fornecedores

Relação com Fornecedores	F	%	Sobreviventes	%	Não Sobreviventes	%
Monomarcas	135	57,2	94	52,5	41	71,9
Multimarcas	101	42,8	85	47,5	16	28,1
Total geral	236		179		57	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

No que tange ao principal fornecedor, foi perguntado aos gestores qual das marcas de pneus (Bridgestone, Continental, Goodyear, Michelin e Pirelli) representava 70% ou mais do total de pneus vendidos na empresa. Como se buscava a principal marca de pneus vendidos pelas empresas, mesmo que estas fossem multimarcas, nem todas as respostas, que indicaram um destes fornecedores como principal fornecedor, são monomarcas. Por isso, as empresas que informaram “Nenhuma destas marcas” como seu principal fornecedor representou 31,4% do total da amostra (Tabela 9), enquanto que 42,8% das empresas são multimarcas (Tabela 10).

Tabela 9 - Fornecedor Principal

Marcas	F	%	Sobreviventes	%	Não Sobreviventes	%
Bridgestone	43	18,2	34	19	9	15,8
Continental	12	5,1	7	3,9	5	8,8
Goodyear	37	15,7	30	16,8	7	12,3
Michelin	17	7,2	13	7,3	4	7
Pirelli	53	22,5	34	19	19	33,3
Nenhuma destas marcas	74	31,4	61	34,1	13	22,8
TOTAL	236	100	179	100	57	100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Na Tabela 9, excluindo as empresas que não tinham nenhuma destas marcas como fornecedor principal, observa-se que entre as revendas de pneus, que têm na marca Pirelli o principal produto de venda, foi a maior representação da amostra total (22,5%) e principalmente das empresas não sobreviventes (33,3%). Dentre as empresas sobreviventes, as revendas de pneus da marca Pirelli se igualam às revendas da Bridgestone com 19%. Houve uma queda na representatividade das empresas não sobreviventes em relação às sobreviventes, com exceção das revendas das marcas Pirelli (de 19% para 33,3%) e Continental (de 3,9% a 8,8%). As revendas de pneus Michelin apresentaram um equilíbrio entre a amostra total e ambos os status (7,2%, 7,3% e 7% respectivamente).

4.1.3 Descrição do ambiente

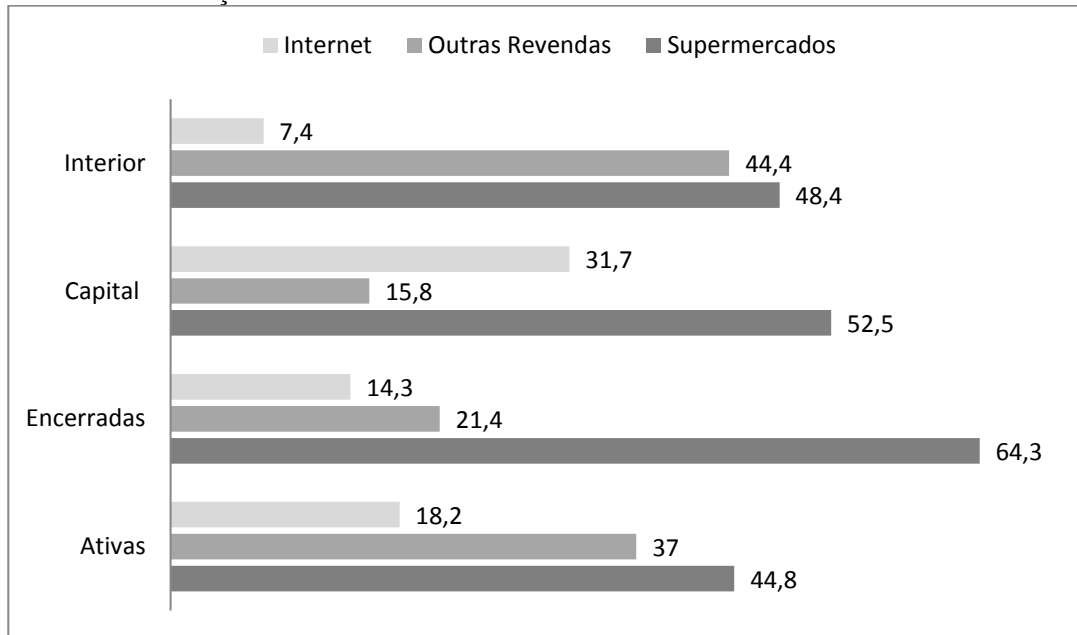
Como a ecologia organizacional mudou o foco de seu estudo das organizações individuais para as populações organizacionais: organizações, populações e comunidades que constituem os elementos básicos de análise ecológica (HANNAN ; FREEMAN, 2005; BAUM, 2006; CALDAS ; CUNHA, 2005), esta pesquisa procurou também entender as relações das empresas varejistas de pneus com o ambiente. Segundo Rosa et al (2016) e Santos (2015), nos últimos 15 anos muitas mudanças abalaram o varejo de pneus, com novos canais de vendas e empresas entrantes, produtos substitutos e muita rivalidade entre os concorrentes. Em estudos realizados com empresas varejistas de pneus, tanto na cidade de Salvador (SANTOS, 2015, 2016), quanto no estado de Minas Gerais (ROSA et al, 2016) foi identificado que o surgimento de novas populações de organizações na comunidade do varejo de pneus, dentre elas as redes de supermercados, as concessionárias de veículos e empresas do varejo virtual, foi a principal mudança que afetou o ciclo de vida das organizações do setor.

Este reconhecimento de mudanças no mercado varejista de pneus que afetam a sobrevivência das empresas também foi observado nas entrevistas com os gestores. Um dos entrevistados respondeu quando questionado sobre as maiores mudanças no mercado:

“Crescimento de importações, novas indústrias de pneus se instalando no país, indústrias comprando ou montando escritórios de distribuição e rede varejista, novos modelos de parcerias como franquias, e mudanças nos canais de distribuição a exemplo dos supermercados, concessionárias de veículos e internet.” (ENTREVISTADO 1).

Por isso, nesta pesquisa se buscou identificar, dentre estes novos canais de vendas, o que mais têm afetado as empresas varejistas. E na percepção dos gestores respondentes dos questionários, os supermercados são os maiores concorrentes. Os dados demonstram que há uma diferença na percepção dos gestores por duas condições: a) entre as empresas encerradas e as ativas; b) entre as empresas que estão na Capital e as que se localizam no interior. Como demonstrado no Gráfico 3, os Supermercados são os que mais afetaram as vendas de pneus nos varejistas, seguidos por outras revendas de pneus, exceto quando se separa a visão dos revendedores da capital e do interior. Os gestores da Capital indicaram a Internet como o segundo maior concorrente (31,7%), ultrapassando a concorrência com as outras revendas de pneus (15,8%), conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Relação de Concorrência



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Outro crescimento observado é em relação à concorrência com as vendas pela Internet. Podemos observar a diferença de percepção dos gestores de empresas ativas e encerradas, bem como das empresas da capital e interior. Na primeira situação, deduz-se que como as vendas pela internet têm evoluído a cada ano e tivemos nesta pesquisa empresas que encerraram suas atividades entre os dez primeiros anos da pesquisa, as vendas no varejo virtual ainda não incomodavam. Quanto à diferença na visão dos gestores da capital e interior, deduz-se que o acesso à Internet e a familiaridade com este canal de vendas facilitam um aumento de vendas pelo e-commerce para consumidores da Capital. Enquanto 31,7% dos gestores da Capital percebem a Internet como o canal que mais afeta suas vendas, no interior apenas 7,4% têm a mesma percepção.

Embora as Concessionárias de Veículos tenham surgido em outras pesquisas como uma nova população de organizações que passaram a comercializar pneus no período em estudo e afetar a sobrevivência das empresas (SANTOS, 2015), nesta pesquisa não foram apontadas pelos gestores das empresas varejistas de pneus como um dos principais canais que afetam as vendas, mesmo tendo sido uma das alternativas dos Questionários da pesquisa (APÊNDICES C e D).

4.1.3.1 Densidade Populacional

As características estruturais e demográficas de populações de organizações também fazem parte de uma visão mais ampla das relações entre organização e ambiente, que não enfoca as organizações individualmente (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005). Por isso também têm sido foco de estudos os processos intrapopulacionais de dinâmica da população, como por exemplo, a densidade da população, ou seja, o número de organizações na população, observando o impacto do número total de empresas no interior da indústria sobre a taxa de mortalidade (SOUZA et al., 2014; BAUM, 2006).

Estes estudos envolvem uma combinação inovadora de ideias institucionais e ecológicas, relacionando as taxas de entrada e saída em populações organizacionais com a densidade, ou seja, com o número de organizações existentes (PETRY; SILVA; MACHADO, 2016).

Para ampliar a visão das relações das organizações varejistas de pneus com o ambiente, no que tange as características estruturais e demográficas desta população de organizações, foram relacionados os dados da JUCEB e do DETRAN-BA no período dos anos de 2000 a 2014, porém apenas com as empresas instaladas no município de Salvador, a capital do Estado, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Evolução da frota de veículos e das empresas ativas no varejo de pneus em Salvador

Ano	Empresas ativas	Empresas Nascidas	Empresas Mortas	Frota de veículos
1999	43			
2000	49	6	0	412.852
2001	51	3	1	436.279
2002	58	7	0	458.341
2003	69	11	0	477.288
2004	74	5	0	496.209
2005	86	16	4	521.563
2006	98	14	2	551.533
2007	103	7	2	586.951
2008	104	7	6	625.055
2009	110	8	2	671.489
2010	122	13	1	726.430
2011	134	16	4	772.278
2012	136	6	4	821.735
2013	140	6	2	862.862
2014	139	15	16	893.528
Total	139	140	44	893.528

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) com base em dados da JUCEB e DETRAN-BA 2000 a 2014.

Como em abordagens ecológicas, a densidade da população, ou seja, o número de organizações na população, inclusive relacionando as taxas de entrada e saída, podem impactar na taxa de mortalidade (SOUZA et al., 2014; BAUM, 2006; PETRY; SILVA; MACHADO, 2016), estes resultados comprovam que o crescimento na densidade populacional afetou a sobrevivência das empresas varejistas de pneus, principalmente se compararmos com o crescimento da frota de veículos. Conforme dados apresentados na Tabela 10, enquanto a frota de veículos apenas duplicou, o número de empresas atuantes triplicou, aumentando assim a concorrência interna da população dos varejistas de pneus.

4.2 RESULTADOS DOS MODELOS DE REGRESSÃO

Foram obtidos 236 Formulários de respostas, referentes a 236 empresas varejistas de pneus instaladas em 34 cidades de todas as regiões do estado da Bahia, sendo 101 empresas na Capital e 135 em cidades do interior do estado. A pesquisa foi feita nos meses de setembro a novembro de 2016. Foi utilizado o *software* R como apoio para obtenção dos dois resultados, os quais estão apresentados nas Tabelas 11 e 12 abaixo, onde constarão todas as variáveis explicativas e suas relações com os eventos de interesse. Na Tabela 11 constam os resultados da aplicação das variáveis no modelo de regressão logística binária e na Tabela 12 estão os resultados da análise no modelo de regressão de Cox.

Segue então a Tabela 11 com os resultados das variáveis no modelo de análise de regressão logística.

Tabela 11 – Relação das variáveis organizacionais e ambientais com a mortalidade pelo modelo logístico

Variáveis	Estimador	Erro padrão	Z valor	P valor	Sig
Interceptor	-2.732e+00	7.102e-01	-3.848	0.000119	***
GESTAO	-2.006e+00	7.353e-01	-2.728	0.006372	**
EMPFAM	2.604e+00	7.820e-01	3.329	0.000871	***
NEMPREG	8.684e-01	4.120e-01	2.108	0.035029	*
ESPEC	-4.524e-01	4.394e-01	-1.029	0.303256	
IDADEGEST	5.556e-01	3.808e-01	1.459	0.144531	
ESCGESTOR	-8.425e-01	4.126e-01	-2.042	0.041141	*
EXPRAMO	8.166e-01	5.096e-01	1.603	0.109014	
EXPLIDER	2.051e-01	5.233e-01	0.392	0.695158	
MONOMARCA	-1.432e+00	4.334e-01	-3.304	0.000952	***
PIBMEDIO	2.897e-04	1.118e-04	2.591	0.009575	**
FROTAMEDIA	-8.904e-06	4.423e-06	-2.013	0.044096	*

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

O primeiro modelo foi adequado, pois a regressão Logística é usada para criação de modelos em que diversas variáveis métricas ou dicotômicas são utilizadas para a previsão de uma variável dependente binária (FÁVERO et al, 2009). Portanto, como para o nosso estudo sobre a morte e a vida varejista era essencial relacionar a influência de fatores ambientais e organizacionais e, para tal, obter respostas das empresas mesmo sendo estas na maioria qualitativa, os resultados foram baseados em variáveis métricas e dicotômicas *dummies*.

Para o entendimento dos resultados é importante ressaltar que o modelo Logístico tem uma variável dependente com duas respostas dicotômicas, sendo neste estudo o evento de interesse a “morte” da empresa e o referencial a situação ativa da empresa. Ficando, portanto, definido como 1= empresas encerradas no período de 2000 a 2014; e 0= empresas ativas.

Y=0 (variável de referência – empresas ativas)

Y=1 (variável de interesse – empresas extintas)

Já na tabela 12 são apresentados os resultados da análise no Modelo de Regressão de Cox, o qual é muito importante nesta pesquisa, pois além de analisar o evento de extinção das empresas, analisou o tempo de vida. A opção por utilizar também o modelo de Cox nesta

análise dos dados, juntamente com a regressão logística, é ampliar o entendimento da influência das variáveis ambientais e organizacionais em relação à sobrevivência das empresas. Enquanto o modelo logístico permite analisar a probabilidade de ocorrência de morte da empresa, o modelo Cox avalia também o tempo de vida da organização até seu encerramento, prevendo o risco de fechamento da empresa pela análise de seu tempo de sobrevivência. E esta é uma das vantagens de se utilizar numa pesquisa o modelo de regressão de Cox, por este modelo ser uma técnica estatística de análise de sobrevivência destinada a investigar o tempo de ocorrência do evento de interesse e suportar o uso de dados censurados (FÁVERO et. al, 2009).

São duas variáveis que formam a variável explicada ou dependente:

a) STATUS: Variável dicotômica que indica se a empresa permanece ativa (0) ou o evento de interesse se a empresa está encerrada (1). Foram consideradas como ativas as empresas que estavam funcionando em 31 de dezembro de 2014.

b) VIDADIAS: Tempo entre a abertura (em dias) e a data de fechamento para as empresas que encerraram suas atividades no período dos anos 2000 a 2014, e entre a data de abertura e o dia 31 de dezembro de 2014 para as empresas consideradas ativas.

Segue então a Tabela 12 com os resultados da relação das variáveis no modelo de análise de regressão de Cox.

Tabela 12 - Relação entre variáveis organizacionais e ambientais com o tempo de vida pelo modelo de Cox

	Coef	Exp (coef)	se (coef)	Z Valor	Pr (> z)	Resultados
GESTAO	-1.512e-01	8.597e-01	4.692e-01	-0.322	0.74732	
EMPFAM	-9.812e-03	9.902e-01	5.216e-01	-0.019	0.98499	
NEMPREG	4.413e-02	1.045e+00	3.189e-01	0.138	0.88994	
ESPEC	-6.388e-01	5.279e-01	3.505e-01	-1.823	0.06838	.
IDADEGESTOR	-1.127e-01	8.934e-01	3.142e-01	-0.359	0.71989	
ESCGESTOR	-7.614e-01	4.670e-01	3.163e-01	-2.407	0.01609	*
EXPRAMO	1.154e+00	3.171e+00	4.541e-01	2.542	0.01104	*
EXPLIDER	6.595e-01	1.934e+00	4.551e-01	1.449	0.14731	
MONOMARCA	-7.452e-01	4.746e-01	3.544e-01	-2.103	0.03549	*
PIBMEDIO	2.188e-04	1.000e+00	7.764e-05	2.818	0.00483	**
FROTAMEDIA	-6.531e-06	1.000e+00	3.261e-06	-2.003	0.04522	*
IDHM	-3.492e+00	3.043e-02	6.352e+00	-0.550	0.58246	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Nota: n= 236, number of events= 57.

Apresentam-se, portanto, os oito fatores organizacionais e ambientais com influência significativa na mortalidade e no tempo de vida das empresas que compõem a amostra estudada, empresas estas que fazem parte do conjunto de empresas que compõem a população de organizações varejistas de pneus que atuaram na Bahia entre os anos de 2000 a 2014.

Embora, como pode ser observado nas Tabelas 11 e 12, apenas quatro variáveis se destacaram nos dois modelos de análises de regressão, ou seja, influenciaram na morte e no tempo de vida das empresas da amostra, abordaremos as oito variáveis significantes que atuaram na morte e na vida varejista.

Seguem-se então às análises dos resultados dos resultados obtidos nos modelos de regressão logística e de Cox.

4.2.1 Gestão Própria

Assim como os estudos realizados por Ferreira et al. (2012), esta pesquisa revela que não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pelo encerramento das atividades de uma empresa. Dentre os fatores atuantes na sobrevivência empresarial, a primeira variável em destaque foi a variável GESTÃO (Gestão Própria) com efeito negativo em relação à mortalidade, mas nenhuma influência no tempo de vida. O sinal negativo no resultado do modelo logístico representou menor influência sobre a “morte” da empresa, ou seja, as organizações que eram geridas pelo proprietário ou um dos sócios tiveram menor incidência de extinção. Portanto, o antigo ditado popular “O olho do dono é que engorda o gado” se aplica ao varejo de pneus na Bahia, pois as empresas geridas pelo proprietário ou um dos sócios tiveram menos chances de morte.

Ainda sobre os fatores associados à morte e à vida varejista, é possível perceber que são bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte (FERREIRA et al. 2012). Portanto, estudar a sua influência isoladamente dos outros praticantes foi relevante, embora o empreendedor, quando atua também como gestor, seja apenas um dos praticantes que, segundo os conceitos da SAP, são todos os indivíduos socialmente inseridos, independente de sua posição hierárquica, e contribuem por meio de suas ações e interações para a estratégia da empresa (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI ; WILSON, 2004; VILLAR et al, 2015; MACIEL ; AUGUSTO, 2015).

4.2.2 Empresa Familiar

Na variável EMPFAM, referente às respostas da pergunta 4 do questionário respondido pelos gestores, o sinal positivo no resultado do modelo logístico demonstrou que o fato de a empresa ser gerida por um familiar não era fator de proteção da empresa. Já no modelo de Cox não houve significância.

Faz-se necessário distinguir esta variável da anterior, a GESTÃO. Isto porque todas as empresas que tinham o proprietário ou um dos sócios também como gestores foram consideradas como empresa familiar, mas nem todas as empresas familiares tinham um dos sócios como gestor. Como a variável anterior não influenciou a mortalidade das empresas e esta variável EMPFAM (Empresa Familiar) teve efeito positivo, ou seja, onde existia relação familiar entre os sócios e/ou gestores da empresa, teve maior incidência de extinção na amostra em estudo, o resultado traz um alerta em relação à terceirização do comando da empresa a um familiar.

Maciel e Augusto (2015) classificaram os gestores como praticantes centrais da estratégia, por terem atribuições como diferenciação de habilidades em relação aos demais atores organizacionais e responsabilidade por resultados. Portanto, a preocupação que surgiu nos resultados da regressão logística nesta pesquisa foi o fato de que os gestores que têm relação familiar com os proprietários das empresas, mas não são sócios, têm uma tendência a falir suas respectivas empresas.

O que demonstra, ao relacionarmos os resultados da pesquisa com a teoria da SAP, é que os gestores “familiares” não têm as habilidades, formação e capacidades necessárias para contribuírem expressivamente no desempenho organizacional e nem influenciam positivamente os outros praticantes a executarem as práxis e as práticas estratégicas com sucesso.

Isto nos leva à discussão sobre outro tema, o da empresa familiar. É largamente conhecido que as empresas familiares são motores importantes da atividade e crescimento econômico em todo o mundo. Contudo, sabe-se também que a mortalidade da empresa familiar é bastante alta (NELSON; PIMENTEL, 2015).

Segundo Domingues et al (2016), em empresas familiares pode ocorrer a sobreposição entre a administração e a propriedade da empresa, como acontece nas empresas varejistas de pneus com gestão própria, porque não existe nenhuma distinção entre ‘principal’ e ‘agente’, entre proprietário e gestor (NELSON; PIMENTEL, 2015; DOMINGUES et al, 2016). Todavia também podem ter empresas com a administração e propriedade dissociada, onde os

administradores são profissionais de fora do grupo familiar ou algum familiar contratado para este fim e com isto, os donos do capital passam a não serem os responsáveis diretos pela sua gestão (DOMINGUES et al, 2016). Eles têm legitimidade, mas teoricamente, acesso limitado à aplicação e manipulação de capital. Em tal situação, enquanto um é visto como o ator ‘principal’ (pessoa demandante da representação); o outro se torna o ‘agente’, pessoa selecionada para representar o demandante e desempenhar uma ação (NELSON; PIMENTEL, 2015).

Como o foco desta pesquisa não é a eficácia da empresa familiar, mas a sobrevivência das organizações varejistas de pneus na Bahia, conclui-se que as empresas que tinham a gestão e propriedade dissociada, sendo um familiar como a pessoa selecionada para representar o demandante e desempenhar a ação de gerir, tiveram mais chances de extinção. Com este resultado, urge também outros estudos que possam ter um aprofundamento sobre a necessidade de melhor escolha de um gestor, mesmo este tendo alguma relação familiar com os donos da empresa. Pois a importância do praticante central (o gestor) ter habilidades, formação e capacidades necessárias para o bom desempenho organizacional se sobrepõem a quaisquer rótulos de confiança e afeto de um familiar em relação à sobrevivência empresarial.

4.2.3 Número de empregados

A variável NEMPREG também foi significativa nos resultados da regressão logística, onde a resposta binária 1 se referia às empresas que tinham mais de 10 empregados e a resposta 0 representava as empresas com 10 ou menos empregados. Então, o sinal positivo do resultado no modelo de regressão logística demonstra que as empresas maiores tiveram maior incidência de morte.

Abordar sobre o número de empregados de uma empresa nos remete ao tema tamanho de uma organização. Embora este não seja um critério adotado pela maioria dos órgãos e estatutos que atuam junto às micro e pequenas empresas, o critério de classificação de porte adotado pelo SEBRAE considera as empresas do setor de comércio e serviços com até 9 empregados como Microempresa e de 10 a 49 como Pequena Empresa (SEBRAE, 2007).

Nesta pesquisa com os varejistas de pneus da Bahia, apenas 3,4% das organizações da amostra total têm mais de 20 empregados (TABELA 7), ou seja, praticamente toda a amostra é formada por micro e pequenas empresas. Como para os estudos baseados na EPO sobre a influência do tamanho organizacional são analisadas as chances de sobrevivência na relação empresa/ambiente entre as grandes e pequenas empresas (ROCHA, 2015; SOUZA et al, 2014;

ALVAREZ; FÁVERA ; LUPPE, 2007; BATAGLIA; MEIRELLES, 2008; MIZUMOTO et al, 2010), no varejo de pneus fica inconsistente esta comparação.

Diante disso, a distinção adotada nesta pesquisa de empresas com até 10 empregados e empresas com mais de 10 funcionários demonstrou a razão do predomínio de empresas com quadros mais enxutos de funcionários, pois a maior incidência de morte aconteceu nas empresas maiores, ou seja, com mais de 10 funcionários. Logo, o resultado do modelo logístico de regressão com a amostra pesquisada demonstra que no varejo de pneus na Bahia não se confirmou a teoria da EPO, pois as empresas menores é que tiveram mais chances de sobrevivência.

4.2.4 Escolaridade

A escolaridade do gestor foi representada neste modelo como a variável ESCGESTOR e teve significância nos dois modelos de análises. A significância e o sinal negativo da variável ESCGESTOR no modelo de Cox demonstraram que a escolaridade do gestor influenciou negativamente o risco de morte, ou seja, quanto maior escolaridade mais chances de sobrevivência. Resultado similar ao encontrado na regressão logística, onde se detectou que a formação superior dos gestores influenciou menos a morte de suas respectivas empresas. Quanto maior a escolaridade do gestor, menor o risco de morte.

Dentre os praticantes das estratégias das empresas varejistas de pneus estão os gestores. Por isso buscou-se conhecer a escolaridade daqueles que gerem as empresas, sejam eles os proprietários ou sócios ou um familiar ou alguém contratado para exercer esta função. Fazia-se necessário entender se o fato do gestor ter ou não concluído um curso superior exerceria alguma influência significativa na sobrevivência das empresas.

Nesta pesquisa com os varejistas de pneus, conforme dados apresentados na Tabela 4, dos gestores da amostra total, 51,3% tinham ao menos curso superior completo, ou seja, mais que o dobro da média nacional constatada pelo SEBRAE (2014). E ainda 8,4% tinham uma pós-graduação completa (lato sensu ou stricto sensu).

Portanto, diferente de Mizumoto et al (2010) e semelhante aos estudos de Ferreira et al (2012) e SEBRAE (2014), os resultados encontrados nesta pesquisa com os varejistas de pneus da Bahia evidenciam que a escolaridade com formação superior dos gestores teve influência negativa em relação à mortalidade e positiva ao maior tempo de vida. Ou seja, quanto mais escolaridade menos chance de morte e mais chances de vida.

4.2.5 Experiência no ramo

A variável EXPRAMO, que se refere à experiência no ramo, teve significância nos resultados do modelo de regressão de Cox. O sinal positivo destaca que ter experiência anterior no ramo influenciou a diminuição do tempo de vida. Com isto, na amostra estudada a experiência anterior no ramo não garantiu a sobrevivência das empresas. Este resultado contraria estudos anteriores como uma pesquisa realizada com MPEs no estado de São Paulo, onde o SEBRAE-SP (2014) constatou que a experiência prévia ou conhecimentos no ramo influenciam a permanência de empresas no mercado.

Em outro estudo, Raifur (2013) também relacionou a experiência no ramo com sobrevivência de pequenas e médias empresas no Centro-sul do Paraná, onde 53% dos gestores disseram que não haviam trabalhado no ramo antes de abrir o negócio. Resultado similar foi encontrado em um estudo com MPEs na cidade de São Paulo, onde se constatou também que metade dos empreendedores costuma abrir a empresa sem nenhuma experiência ou com muito pouca experiência no ramo do negócio que desejam desenvolver (FERREIRA et al 2012).

Um fato importante identificado por Ferreira et al (2012) é que quanto menor é a experiência anterior do empresário, maior é a sua escolaridade, mostrando uma ligação inversamente proporcional entre estes dois aspectos que indicam que os empresários que estudam mais buscam substituir a falta de experiência com maior nível de escolaridade. Foi verificado também que, conforme aumenta a experiência, há uma queda na escolaridade, mostrando uma tendência à substituição também do estudo pela prática.

Mesmo sem fazer esta relação direta entre escolaridade e experiência prévia dos gestores, os resultados desta pesquisa com os varejistas de pneus da Bahia podem ter talvez a mesma explicação, pois enquanto a experiência prévia não influenciou a sobrevivência das empresas e nem teve significância na mortalidade das empresas, a escolaridade com formação superior dos gestores teve influência negativa em relação à mortalidade e positiva ao maior tempo de vida.

Mizumoto et al (2010) também esperavam um efeito significativo da experiência prévia do empreendedor na redução da probabilidade de fechamento de pequenas empresas no estado de São Paulo, entretanto os modelos de análise de regressão utilizados em suas pesquisas não exibiram um efeito significativo dessa variável. Eles corroboram com a ideia de que o mais importante é o empreendedor capacitar-se especificamente para sua empresa;

mesmo com experiência prévia no setor de forma geral, pois o empreendedor pode falhar por não conhecer certas especificidades de seu novo negócio (MIZUMOTO et al, 2010)

4.2.6 Monomarca

Inicialmente é importante lembrar a diferença de uma empresa varejista de pneus ser monomarca ou multimarcas. Monomarca significa que a empresa varejista comercializa apenas uma marca de pneus, gozando assim de maior relacionamento com o fornecedor/fabricante. Em troca pelas vendas exclusivas de uma determinada marca de pneus, a empresa varejista conta com as vantagens da parceria com uma organização consagrada mundialmente no mercado pneumático, tanto no que se relaciona à credibilidade do produto junto ao consumidor, quanto no conjunto de práticas e praxis fornecidas e controladas pelo fornecedor. Já as empresas multimarcas têm maior liberdade de gestão e comercialização de seus produtos e, ainda, maior diversidade de marcas ofertadas aos clientes, tendo, porém menor relação com fornecedores.

Nesta variável MONOMARCA, o sinal negativo no resultado do modelo logístico demonstra que as empresas multimarcas tiveram menor incidência de extinção e comprovam que ser monomarca não traz segurança em relação à morte. Isto contradiz um pensamento que ainda predomina no mercado, segundo um dos gestores entrevistados:

“Ser monomarca é mais seguro para o varejista, porque você ser uma revenda de uma empresa multinacional passa uma imagem de respeito no mercado, além das vantagens de maior relacionamento com seu principal fornecedor. Porém, para se tornar um revendedor autorizado de uma fabricante multinacional é necessário passar por um controle de qualidade onde são analisados recursos disponíveis, localização, PDV, estrutura física e, ainda, seguir padrões utilizados em empresas no mundo inteiro.” (ENTREVISTADO 2).

É interessante que o resultado com a variável MONOMARCA no modelo de Cox se repete no resultado encontrado na regressão logística. O sinal negativo e a significância mostram que as empresas multimarcas (variável = 1) tiveram menos risco de morte ou mais chances de sobrevivência. Os resultados também questionam uma crença de mercado, conforme declara o Entrevistado 2, de que ser ligado a um único fornecedor fortalece o varejista e, ainda, comprovam uma tendência de mercado que é o crescimento de empresas multimarcas.

Um dos questionamentos desta Dissertação é que o campo organizacional do varejo de pneus na Bahia já não se apresenta tão estável. Um dos exemplos é a própria capital baiana que, conforme a descrição do ambiente apresentada neste capítulo (4.1.3), tem tido um grande

crescimento da densidade populacional de organizações varejistas de pneus, onde no período de 2000 a 2014 iniciaram 43 empresas ativas e encerraram o período 139 empresas em atividade, além das 44 empresas que foram extintas nestes 15 anos (TABELA 10). Ainda na descrição do ambiente (4.1.3), foi apresentado outro fator de instabilidade de mercado que é a entrada no varejo de pneus de outras populações de organizações comercializando pneus diretamente ao consumidor. Segundo Santos (2015), estas outras populações de organizações, como os supermercados e varejistas virtuais, são abastecidas pelos mesmos fabricantes de pneus. Com isto, enquanto as empresas varejistas monomarcas comercializam exclusivamente pneus de um fornecedor/fabricante, este fornece os mesmos produtos para outras populações de organizações e outros concorrentes para comercializarem pneus no mesmo ambiente. Talvez por estas razões é que um dos gestores incluiu, durante a entrevista, entre as principais mudanças no mercado de pneus, o crescimento das empresas multimarcas:

“Abertura de mercado brasileiro para os pneus importados, venda de pneus pelo canal e-commerce, a instalação das fábricas de pneus Continental e Dunlop no Brasil e o crescimento dos centros automotivos multimarcas.” (ENTREVISTADO 3).

Até o início desta pesquisa não houve trabalhos anteriores específicos para analisar as vantagens de ser monomarca ou multimarcas e qual o reflexo desta escolha estratégica na sobrevivência do varejista de pneus. As decisões tomadas sobre o relacionamento com fornecedores, de ter uma ou diversas marcas de pneus a serem vendidos, eram tomadas pela tradição ou por uma prática predominante no mercado. Esta condição foi assim exposta por um dos gestores entrevistados:

“Sempre se acreditou que ser monomarca seria mais vantagem estar sob a proteção do relacionamento com um único fornecedor, do que comprar pneus de outro canal de vendas, os distribuidores. Isto levaria a obter menor lucro e menor relacionamento com os fabricantes, mesmo podendo oferecer ao consumidor uma maior diversidade de produtos e, com isto, ter maior fluxo de vendas.” (ENTREVISTADO 4).

O relacionamento com fornecedores se enquadra no conceito das práticas estratégicas da SAP, onde muitos autores evocam que as práticas dizem respeito a rotinas compartilhadas de relacionamento, que podem incluir tradições, normas, métodos, procedimentos de pensar, agir e utilizar ferramentas para fazer a estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILLAR et al, 2015). Um caminho possível para entender o estrategizar requer a busca de explicações sobre como os atores concebem a estratégia em suas interações sociais com outros atores, neste caso com os fornecedores de pneus, e atentar com mais cuidado para a dimensão das

práticas específicas, sem desvincular-se do contexto (TURETA; LIMA, 2011; JARZABKOWSKI et al, 2015).

Integrando os conceitos da SAP com a EPO no contexto do varejo de pneus, a decisão de ser ou não ser monomarca é uma prática estratégica específica e interfere no estrategizar das empresas, trazendo algumas implicações para o varejista ao se vincular com um único e grande fornecedor. A principal implicação é uma mudança isomórfica institucional, onde se observa nas relações do varejista com um único fornecedor de pneus, o que DiMaggio e Powell (2005) descrevem como isomorfismo coercitivo, pois este resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem. Este conjunto de práticas e práxis das estratégias que eram impostas pelos fornecedores pode ter sido vantajoso às empresas varejistas no passado. Contudo, a partir dos resultados desta pesquisa a decisão de ser monomarca ou multimarcas exigirá maiores reflexões.

Diante desta realidade das práticas estratégicas das relações entre varejistas e fabricantes de pneus, além do ineditismo desta pesquisa, segundo os resultados encontrados com a amostra total, as empresas multimarcas, ou seja, as que optaram pela prática estratégica de se relacionar com diversos fornecedores, tiveram menor incidência de extinção e maior tempo de vida.

4.2.7 Ambiente Socioeconômico

A variável do ambiente socioeconômico, PIBMEDIO, teve significância nos dois resultados, porém demonstrou com o sinal positivo que o fato de um município, onde está instalada uma empresa, ter um PIB Médio elevado não protege a empresa da extinção, pois houve maior incidência de morte em empresas instaladas nos municípios com maior PIB médio, contrariando assim outros estudos baseados na EPO que comprovaram a influência do ambiente na mortalidade das empresas (SANTOS, 2013; OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013; SOUZA et al., 2014; ROCHA, 2015; SANTOS, 2015; PETRY; SILVA; MACHADO, 2016). Os resultados desta pesquisa expressam que acontece o inverso no varejo de pneus, pois quanto mais elevado o PIB Médio de um município, maior a incidência de morte das empresas e menor a perspectiva de vida.

A outra variável do ambiente socioeconômico, o IDHM, inserido apenas no modelo de sobrevivência de Cox, não teve significância no tempo de vida das empresas. Contrariando

novamente a teoria da EPO, pois não houve uma “seleção natural” das empresas pelo ambiente socioeconômico.

Como citado no Capítulo anterior desta Dissertação, o PIB Municipal foi escolhido para representar o ambiente socioeconômico por ser um índice que demonstra a dinâmica e o desempenho econômico de cada município, a partir de um conjunto de informações relativas a todos os segmentos produtivos (SEI-BA, 2016). Ora, se o segmento em estudo neste trabalho, o varejo de pneus, enquadra-se no setor de serviços o qual respondia em 2010, segundo a análise do conjunto dos 417 municípios baianos, por 63% de toda a economia do estado (SEI-BA, 2016), como entender a influência negativa em relação à sobrevivência das empresas?

Como estamos associando fatores ambientais com organizacionais, talvez o que possa explicar esta neutralidade do ambiente é o fato de outros fatores sobrepujarem a força do ambiente. Por exemplo, na prática estratégica do relacionamento com fornecedores, 71,9% das empresas não sobreviventes eram monomarca (TABELA 8) e estas tiveram maior incidência de morte e menor tempo de vida. Outros fatores organizacionais como gestão própria e número de empregados também tiveram influência na sobrevivência e, como as empresas instaladas em municípios menores geralmente são geridas pelos proprietários ou sócios e têm menor número de empregados, estas empresas tiveram menor incidência de morte e maior tempo de vida.

Até mesmo o ambiente mercadológico pode estar influenciando a mortalidade de empresas em municípios com maiores índices socioeconômicos com o aumento da densidade organizacional, como vimos na capital baiana (TABELA 10). E ainda a presença de outras populações de organizações comercializando pneus no varejo (GRÁFICO 5) como os supermercados e as empresas que atuam na internet. Pode ser que os municípios com maior PIB Médio e IDHM têm maior presença de grandes redes de supermercados e consumidores de produtos pela internet. Como observado no Gráfico 5, a concorrência com vendas de pneus pela internet foi bem mais expressiva na capital do que no interior.

Portanto, a evolução da competitividade nos municípios com maior PIB Médio juntamente com a influência dos fatores organizacionais, pode contribuir para melhor entendimento de que o crescimento econômico pode causar mais morte do que a vida das empresas varejistas de pneus. Não pelo desenvolvimento econômico em si, mas pelos “efeitos colaterais” que o próprio desenvolvimento pode proporcionar.

Sendo assim, com um olhar meramente quantitativo dos resultados dos dois modelos de análise de regressão desta pesquisa, chegaríamos à conclusão que a elevação do PIB Médio causa mais morte e menos vida às empresas. Neste caso, suspeitar-se-ia de uma incoerência

observar nos municípios com maior PIB Médio, também maior mortalidade das empresas varejistas de pneus que atuam justamente no setor que abrange 63% da economia do estado da Bahia. Contudo, quando associamos com os fatores organizacionais e outras consequências da dinâmica e desempenho econômico dos municípios, como a evolução da competitividade, concluiremos que o ambiente também foi seletivo.

O sinal positivo na regressão logística e negativo na regressão de Cox, os quais a princípio pareciam ser incoerentes, passam a demonstrar uma percepção diferente, pois o que representam não é a influência do PIB Médio propriamente dito, mas as influências de um ambiente nivelado pelo PIB Médio. Ou seja, quanto maior o PIB Médio, mais competitividade e mais empresas com praticantes, praxis e práticas estratégicas fortalecidas. Quanto mais o ambiente é desenvolvido, maior a competitividade entre as empresas, que por sua vez, fortalecem mais seus fatores organizacionais para sobreviverem. A consequência, então, é maior mortalidade e menor tempo de vida das empresas varejistas de pneus.

4.2.8 Ambiente Mercadológico

A “suspeita” abordada na Introdução desta Dissertação, sobre as ruas congestionadas nas grandes cidades brasileiras como sinal de potencial de mercado para as vendas de pneus, inclusive com as estatísticas de produção da ANFAVEA, é confirmada neste ponto com a frota média de veículos calculada com as informações do DETRAN-BA do número de carros de todos os municípios baianos nos anos de 2000 a 2014.

A significância da variável FROTAMEDIA nos dois modelos de regressão demonstra que o ambiente mercadológico influenciou a vida das empresas, pois o sinal negativo no modelo logístico explica que quanto maior a frota média do município, menor a incidência de morte; e no modelo de Cox explica que quanto maior a frota média de um município, mais chance de vida têm as empresas ali instaladas.

O fator do ambiente mercadológico comprova a influência do ambiente na sobrevivência das empresas, confirmando assim a teoria da EPO. Reconhece então porque a EPO destaca o papel do ambiente externo e torna explícita a necessidade de despender cada vez mais tempo com tarefas de monitoria ambiental (CUNHA, 1999).

Trata-se, conseqüentemente, de mais uma importante informação para estudos de viabilidade econômica para instalação de novas empresas varejistas de pneus em municípios baianos. A relevância do monitoramento ambiental mercadológico com o uso da EPO foi abordada também neste estudo na Descrição do Ambiente (4.1.3) onde foram correlacionados

os dados da frota de veículos da capital baiana com a abertura e fechamento de empresas varejistas (TABELA 12), baseados na teoria da densidade populacional (BAUM, 2006; SOUZA et al., 2014; PETRY, SILVA; MACHADO, 2016).

4.3 DISCUSSÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A análise dos dados feita anteriormente permite agora elaborar algumas questões que remetem a necessidade de refletir sobre as teorias que foram utilizadas como base para compreender o fenômeno da mortalidade e do tempo de vida das organizações do varejo de pneus na Bahia no período de 2000 a 2014.

Uma primeira reflexão é que algumas variáveis das dimensões ambientais e organizacionais não tiveram o resultado esperado a partir das teorias aqui utilizadas. Isto permite a este trabalho elaborar algumas ponderações sobre a generalização destas teorias para outros contextos que não aqueles utilizados na construção das referidas teorias. Desta forma, é possível sugerir que novos estudos possam ser realizados como forma de testar a validade destas teorias em quaisquer contextos.

Uma segunda reflexão é que ao conjugar as teorias da ecologia populacional e a estratégia como prática, no contexto desta pesquisa, é possível inferir que ambas as teorias não se aplicam completamente para explicar o fenômeno aqui estudado. Assim, sugere-se que as análises organizacionais não deveriam ser realizadas considerando apenas uma dimensão das organizações, por exemplo, somente o ambiente ou somente os fatores internos. Isto porque é possível que ao inserir em um mesmo modelo, variáveis que representam as dimensões ambientais e organizacionais, o modelo minimize os efeitos de uma ou outra dimensão, reduzindo assim o efeito de alguma variável sobre a variável dependente, e contrariando as certezas de cada uma das teorias.

Foi o que surgiu, por exemplo, quando se esperava que o ambiente tivesse um efeito significativo e negativo para o PIB Médio (maior PIB Médio indicando menor mortalidade). Entretanto, isto não se confirmou. Neste sentido, é possível que as variáveis organizacionais como a formação dos gestores sejam mais influentes do que o ambiente, o que ajudaria a explicar o resultado diferente do esperado. Ou ainda que em municípios com melhores índices socioeconômicos tenham maior competitividade pelo aumento da densidade organizacional do setor e pela maior presença de outras populações de organizações. Da mesma forma, esperava-se que experiência do gestor fosse significativa em ambos os modelos. Isto não se confirmou. Como o modelo contempla variáveis internas e externas, é possível que os efeitos

reais sejam os que aqui foram encontrados já que não foram usados os dados somente ambientais e depois somente organizacionais.

Quando se analisam as perspectivas deterministas e voluntaristas das teorias organizacionais, infere-se que elas estão em polos contraditórios no que se refere aos seus efeitos sobre as organizações. Enquanto a visão determinista defende que o ambiente organizacional é o elemento mais importante na sobrevivência das organizações, a visão voluntarista, por outro lado, defende que fatores internos, incluindo o papel dos gestores, determinam o sucesso ou fracasso das organizações. Entretanto, nesta pesquisa, estes fatores externos e internos parecem muito mais complementares do que contraditórios, como também alguns fatores não se mostraram da mesma forma que as teorias defendem. Assim, este trabalho procura lançar mais reflexões sobre a necessidade de abandonar visões paradoxais, para pensar a gestão das organizações de forma mais complementar no que se refere aos efeitos dos diversos fatores sobre a sobrevivência das organizações.

Neste trabalho, por um lado demonstra certas limitações para ambas as teorias, tanto deterministas quanto voluntaristas, por outro pode reforçar o aspecto da visão mais ampla da análise organizacional, em vez de análises que consideram apenas uma dimensão deste processo.

5 CONCLUSÕES

A metodologia utilizada nesta dissertação se mostrou adequada e proporcionou o cumprimento dos objetivos gerais e específicos propostos para o estudo sobre a morte e a vida das empresas no varejo de pneus na Bahia, à luz da ecologia populacional das organizações e da estratégia como prática.

O objetivo geral estabelecido para este estudo foi analisar a influência exercida por fatores ambientais e organizacionais na mortalidade e no tempo de vida das empresas do varejo de pneus na Bahia, no período de 2000 a 2014. Para viabilizar a discussão teórica, foram utilizadas duas visões distintas das teorias organizacionais: a visão da seleção natural que teve como base a teoria da ecologia populacional das organizações (EPO) e a visão da escolha estratégica que teve na abordagem teórica da estratégia como prática (SAP) a principal orientação dos estudos. A dualidade analítica do voluntarismo-determinismo ou escolha-restrição é uma das mais relevantes para análise da estratégia organizacional (KIRSCHBAUM et al, 2011). O propósito desta Dissertação não foi comprovar e nem contestar teorias, todavia empregar duas teorias distintas, sendo uma advinda dos estudos organizacionais e outra das abordagens estratégicas, enriqueceu o debate e ampliou a visão para melhor entendimento na análise de um segmento importante da economia baiana: o varejo de pneus.

Buscando analisar os efeitos dos fatores ambientais e organizacionais sobre a morte e a vida de empresas, esta abordagem empírica teve caráter quantitativo e qualitativo. Para medir quantitativamente a relação entre as variáveis de interesse sobre a vida e a morte das empresas que compõem a amostra, foram utilizadas duas abordagens: a primeira baseada na modelagem da probabilidade de estar morta utilizando o modelo de regressão logística e a segunda, na previsão da empresa estar viva em função do seu tempo de sobrevivência utilizando o modelo de regressão de Cox. As variáveis inseridas nos modelos emergiram de três dimensões: organizacional, ambiente socioeconômico e ambiente mercadológico. As variáveis ambientais foram baseadas em informações coletadas junto ao DETRAN-BA, JUCEB, IBGE e ATLAS BRASIL. As variáveis organizacionais foram tabuladas com dados obtidos por 236 formulários respondidos por empresas, sendo 179 ativas e 57 extintas, que atuaram no varejo de pneus no estado da Bahia no período de 2000 a 2014.

Nos resultados se destacaram das doze variáveis preditoras, oito com significância, porém apenas quatro em ambos os modelos de regressão, sendo duas ambientais e duas organizacionais. Estas quatro variáveis se tornaram, portanto, os principais fatores ambientais e organizacionais atuantes na morte e na vida dos varejistas de pneus da Bahia.

A importância do gestor na sobrevivência das empresas foi confirmada com a significância da variável escolaridade do gestor nos dois modelos de regressão. As empresas que tinham o gestor com formação superior tiveram menor o risco de morte e maior o tempo de vida. Quando confrontados com a variável de Experiência no Ramo, onde foi detectado pelo modelo de Cox que ter experiência anterior no ramo influenciou a diminuição do tempo de vida, pode-se inferir que as mudanças de mercado estão exigindo novos conhecimentos e habilidades e aqueles que não se prepararem e nem se renovarem, ficando restritos às experiências antigas, não conseguirão manter suas empresas vivas.

Ainda em relação aos gestores, uma preocupação que surgiu nos resultados da regressão logística nesta pesquisa foi o fato de que os gestores que têm relação familiar com os proprietários das empresas, mas não são sócios, têm uma tendência a falir suas respectivas empresas. Enquanto as empresas geridas pelo proprietário ou um dos sócios tiveram mais perspectiva de vida. Portanto, a importância do praticante central das estratégias (o gestor) ter habilidades, formação e capacidades necessárias para o bom desempenho organizacional se sobrepõe a quaisquer rótulos de confiança e afeto de um familiar, em relação à sobrevivência empresarial.

Visando o alcance de um dos objetivos específicos desta dissertação, que foi identificar o efeito da relação de fatores organizacionais e como os praticantes e as práticas da estratégia influenciaram a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus na Bahia, a prática estratégica do relacionamento com fornecedores teve relevância ao ser verificada à significância da variável Monomarca nos dois modelos de regressão. Constatou-se que as empresas multimarcas tiveram maior perspectiva de vida do que as monomarcas. Este resultado contraria um pensamento comum no mercado varejista pneumático de que ser monomarca, ou seja, ter maior relacionamento com um grande fornecedor ao se comercializar prioritariamente uma marca de pneu, fortaleceria a empresa varejista.

Até o início desta pesquisa não houve trabalhos anteriores específicos para analisar as vantagens de ser monomarca ou multimarcas e qual o reflexo desta escolha estratégica na sobrevivência do varejista de pneus. As decisões tomadas sobre o relacionamento com fornecedores, de ter uma ou diversas marcas de pneus a serem vendidos, eram tomadas pela tradição ou por uma prática predominante no mercado. Diante desta realidade, além do ineditismo desta pesquisa, segundo os resultados encontrados com a amostra total, as empresas multimarcas, ou seja, as que optaram pela prática estratégica de se relacionar com diversos fornecedores, tiveram menor incidência de extinção e maior tempo de vida.

Outro objetivo específico alcançado foi analisar a relação do ambiente socioeconômico com a mortalidade e o tempo de vida das empresas varejistas de pneus na Bahia. Os resultados da pesquisa revelaram que o ambiente socioeconômico não foi selecionador, pois o IDHM não teve significância e quanto maior foi o PIB Médio, maior a mortalidade e menor o tempo de vida das empresas. Contudo, esta contrariedade aos conceitos teóricos da EPO (HANNAN; FREEMAN, 2005; BAUM, 2006) e aos resultados de estudos anteriores que comprovaram a influência do ambiente na mortalidade das empresas (SANTOS, 2013; OLIVEIRA; RAMEZANALI, 2013; SOUZA et al., 2014; ROCHA, 2015; SANTOS, 2015; PETRY; SILVA; MACHADO, 2016), não diminui o valor desta teoria para explicar a morte e a vida dos varejistas de pneus da Bahia. Como estamos associando fatores ambientais com organizacionais, talvez o que possa explicar esta neutralidade do ambiente é o fato de outros fatores sobrepujarem a força do ambiente. Por exemplo, 71,9% das empresas não sobreviventes eram monomarca (TABELA 8) e estas tiveram maior incidência de morte e menor tempo de vida. Alguns fatores organizacionais como gestão própria e número de empregados tiveram influência na sobrevivência e como as empresas instaladas em municípios menores geralmente são geridas pelos proprietários ou sócios e têm menor número de empregados, estas empresas tiveram menor incidência de morte e maior tempo de vida.

A “suspeita”, sobre as ruas congestionadas nas grandes cidades brasileiras como sinal de potencial de mercado para as revendas de pneus, foi confirmada com a significância da variável frota média nos dois modelos de regressão demonstrando que o ambiente mercadológico influenciou a vida das empresas, pois o sinal negativo no modelo logístico explica que quanto maior a frota média do município, menor a incidência de morte; e no modelo de Cox explicando que quanto maior a frota média de um município, mais chance de vida das empresas.

Uma última contribuição a destacar é a importância desta pesquisa para os estudos da abordagem teórica da Estratégia como Prática (SAP). Por ser um campo de estudos relativamente recente, pois em 2016 completaram 20 anos de pesquisa (SILVA ANDRADE et al., 2016), no Brasil o foco das publicações com a SAP ainda têm se restringido aos ensaios teóricos e às análises bibliométricas (TURETA; LIMA, 2011; GUARIDO FILHO; SEIFERT JR.; KIRSCHBAUM, 2011; SAUERBRONN ; FARIA, 2011; VALADÃO; SILVA, 2012; MACIEL ; AUGUSTO, 2013; VILLAR et al, 2015; MACIEL ; AUGUSTO, 2015).

Portanto, os conceitos da SAP foram de grande relevância para a condução dos estudos desta pesquisa, desde a determinação dos fatores organizacionais até às conclusões

finais. Assim também o empirismo desta pesquisa é de grande importância ao desenvolvimento da SAP no Brasil, inclusive poderá estimular novos estudos.

Estudos futuros também são esperados para testar a validade em outros contextos, das duas teorias utilizadas neste estudo, onde alguns fatores não se mostraram da mesma forma que as teorias defendem, pois não tiveram o resultado esperado. Outro fato que merece ser aprofundado em novos estudos é o sucesso das mulheres gestoras, pois embora tenham sido minoria, todas as empresas administradas por mulheres estão entre as sobreviventes. Urge também outros estudos que possam ter um aprofundamento sobre a necessidade de melhor escolha de um gestor, mesmo este tendo alguma relação familiar com os donos da empresa.

Espera-se também que o caráter pioneiro desta pesquisa possa suscitar novos estudos nesta mesma comunidade com períodos diferentes, ou ampliando para outros estados do Brasil, ou ainda estendendo para outros segmentos do setor automotivo que, embora tão presente no cotidiano da sociedade, ainda é muito carente de pesquisas.

Dentre as limitações deste estudo, podemos destacar a dificuldade ao acesso de informações das empresas varejistas de pneus, tanto vivas como mortas. Os gestores de empresas ativas evitam responder pesquisas por terem o tempo prioritariamente focado nos seus negócios ou por desconfiança do uso indevido das suas informações ou, ainda, por desconfianças de abrir emails infectados por vírus, já que os formulários de pesquisa foram enviados por email com um link. Quanto às empresas extintas, a dificuldade foi a localização e contato com os antigos gestores. Outra limitação foi a falta de organizações e associações de empresas deste setor atuantes no estado da Bahia.

Por fim, ressalta-se novamente a importância da análise do varejo de pneus da Bahia com as perspectivas deterministas e voluntaristas das teorias organizacionais, mesmo elas estando em polos contraditórios no que se refere aos seus efeitos sobre as organizações, por um lado demonstrando certas limitações para ambas as teorias, mas por outro reforçando o aspecto da visão mais ampla da análise organizacional, em vez de análises que consideram apenas uma dimensão. Os fatores externos e internos demonstraram serem muito mais complementares do que contraditórios, mesmo que alguns não se mostraram da mesma forma que as teorias defendem. Com isto, espera-se que os resultados aqui encontrados sejam de grande importância para os estudos organizacionais e para os estudos da estratégia organizacional. Espera-se também que sejam úteis para as empresas sobreviventes do setor, bem como para orientar tomadas de decisões sobre futuros investimentos e novas empresas. E ainda proporcione inovações nas estratégias e na gestão de varejo.

REFERÊNCIAS

- ALBAN, M. O novo enigma baiano, a questão urbana-regional e a alternativa de uma nova capital. In: ENCONTROS NACIONAIS DA ANPUR, 11., 2005. **Anais...** 2005.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional.** 2013. 339 f. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.
- ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C. Os fatores ambientais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: ENANPAD, 39., 2015. **Anais...** 2015.
- ALVAREZ, R. A. G.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Importância das variáveis intrínsecas e extrínsecas ao varejista como explicação de seu desempenho ao longo do tempo. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 10, n. 3, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS REVENDADORES DE PNEUS (ABRAPNEUS). **Panorama Setorial.** Disponível em: <<http://www.abrapneus.com.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PNEUMÁTICOS (ANIP). **ANIP em números.** Disponível em: <<http://www.anip.com.br/>> Acesso em: 14 jun. 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). **Anuário da indústria automobilística brasileira.** Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>> Acesso em: 14 jun. 2015.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A.H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal.** Rio de Janeiro: PNUD; IPEA; Fundação João Pinheiro, 2016. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>> Acesso em: 1 nov. 2016.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Ecologia Populacional e Economia Evolucionária: Rumo a um Modelo Integrativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** 2008.
- BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; WALTER, R.N. (Org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** 1. ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006. p.135-193.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; RIBEIRO, T. **Os efeitos da poupança pública sobre o crescimento econômico: análise para um painel de países.** São Paulo: Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas FGV-EESP, 2008. Disponível em: <www.fgvsp.br/economia>. Acesso em: 11 maio 2014.

- CALDAS, M.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.
- CANHADA, D. I.Dias; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba**, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.
- CARMO, C. R. S. ; SANTOS, G. C. dos; LIMA, I. G. Um estudo sobre a sobrevivência de micro e pequenas empresas mineiras com base em métodos quantitativos aplicados. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.3, p.33-48, 2013.
- CARROLL, G. R.; HANNAN, M. T. **The demography of corporations and industries**. Princeton: Princeton University Press, 2000.
- CORREA JR, I.; BATAGLIA, W. A evolução da densidade populacional no setor brasileiro de shopping centers. In: Enanpad, 34., 2010. **Anais...** 2010.
- CUNHA, M. P. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 21-28, out./dez. 1999.
- DANTAS, S.; KUNIYOSHI, M.S.; ALMEIDA, M. I. R. Um estudo do sistema de valor do setor automobilístico sob o enfoque da ecologia de empresas. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 2-18, 2011.
- DA SILVA, A. R. L ; DE PÁDUA CARRIERI, A. ; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.
- DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DA BAHIA - DETRAN. Coordenação de Planejamento, Gestão e Estatística. **Frota de veículos e Habilitados em Salvador**. Salvador, 2015.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DOBBIN, F. ; BAUM, J. A. C. Introduction: Economics meets sociology in strategic management. *Advances in Strategic Management*. In: **ECONOMICS meets sociology in strategic management**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 1-26.
- DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização? **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

GUARIDO FILHO, E. R.; SEIFERT JR., R. E.; KIRSCHBAUM, C. Estratégia sob o olhar sociológico: reflexões para uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRANOVETTER, M.S. The sociological and economic approaches to labor market analysis, a social structural view. In: FARKAS, G.; ENGLAND, P. **Industries, firms, and jobs: sociological and economic approaches**. New York: Plenum Press, 1988. p.188-217.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia das populações organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 3, jul./set. 2005.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO - IBP. **Empresômetro**. Disponível em: <<https://www.ibpt.com.br>> Acesso em: 20 jun. 2016.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. et al. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 14-27, 2011.

MACIEL, C. de O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155, 2013.

MACIEL, C. de O.; AUGUSTO, P. O. M. A. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 660-672, 2015.

- MIZUMOTO, F. M. et al. A sobrevivência de empresas nascentes no Estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **R. Adm.**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 343-355, out./nov./dez. 2010.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.G. de. Teoria geral de administração. 3 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- MOURÃO, P.R.; OLIVEIRA, A. determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas – o caso português. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 10, n.2, p. 15-37, 2010.
- NELSON, R.E. ; PIMENTEL, T.D.. Perspectiva Weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, 2015.
- OLIVEIRA, M. A. S.; RAMEZANALI, M. Evolução da indústria automobilística brasileira – uma análise entre o determinismo e o voluntarismo organizacional. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu**, v. 2, n. 1, 2013.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PAVÃO, A.L. **Modelos de duração aplicados à sobrevivência das empresas paulistas entre 2003 e 2007**. 2013. Tese (Doutorado) -Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2013.
- PETRY, J. F.; SILVA, M. Z.; MACHADO, D. D. P. N. Sinal dos tempos: o ambiente da organização que transcende. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, p. 214-235, 2016.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAIFUR, L. **Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná**. 2013. Tese (Doutorado)-Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2013.
- RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C.R. ; VERDINELLI, M;A.. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.
- ROCHA, C.F. **Mortalidade empresarial: um estudo sobre a relação entre idade, tamanho e ambiente na indústria de alimentos da Bahia**. 2015. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2015.
- ROSA, M. V. T. et al. Avaliando o Serviço logístico em um sistema híbrido de marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 418-431, 2016.
- ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A.M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S.; KIRSCHBAUM, C. Isomorfismo e controle institucional em uma planta modular da indústria automobilística. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 524-544, 2013.

SANTOS, A.C. Evolução das organizações por meio das abordagens institucionais, ecologia das organizações e equilíbrio pontuado. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 91-102, 2013.

SANTOS, J.L. A. Ecologia populacional das organizações varejistas de pneus em Salvador. In: SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA / USP, 2015.

SANTOS, J.L. A. Evolução das condições de competitividade no setor do varejo de pneus em Salvador. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO - CLAV 2015, 8., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EASP/CEV, 2015. v. 1. p. 903-918.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A. Agência em estratégia: conectando prática e codeterminação social. **Revista de Administração Mackenzie**, v 12, n. 6, art. 12, p. 49-75, 2011.

SEBRAE NA. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Bahia**: 2005. 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/16AE51783468BFB18325734C0062588D/\\$File/NT00036052.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/16AE51783468BFB18325734C0062588D/$File/NT00036052.pdf)> Acesso em: 15 jun. 2015.

SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 15 jun. 2015.

SEBRAE SP **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 22 jul. 2016.

SILVA ANDRADE, L. F. et al. Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 15, n. 1, 2016.

SILVA, Glessia; HEBER, Florence. Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de APLS. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n.88, jan.-abr.2014.

SILVA, L.; LOPES, M.; OLIVEIRA, P. A mudança no mercado de videolocadoras sob a perspectiva da ecologia das populações organizacionais. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, p. 1-19, 2013.

SOUZA, M. C. de A. F. de, et al. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Gestão & Produção**, 2014.

SOUZA, L. A. de; MUNIZ, A.L. P.. Os fatores determinantes da localização das indústrias goianas. **Revista CEPPG**, n. 23, p. 161-175, 2010.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Índice de performance econômica e social da Bahia**. Salvador, 2016.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 16, n. 2, p. 7-34, 2004.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como Prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, art. 105, p. 76-108, 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VALADÃO, J.de A. D. ; SILVA, S. S. dos S. E. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171, 2012.

VIEIRA G.; LIMA, J.F. de L. Capital humano e crescimento econômico. **Interações**, Campo Grande, v.11, n.2, jul./dec. 2010.

VILLAR, E. G. et al. Processo decisório como prática social: as contribuições da estratégia como prática para os estudos de processo decisório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2015. **Anais...** 2015.

WALTER, S.A. ; AUGUSTO, P. O.S. . A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009. **Anais...** 2009.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. (Org.).**Handbook of strategy and management**. London: [s.n.], 2002.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria**: uma abordagem moderna. Tradução de José Antônio Ferreira. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

APÊNDICE A

Email inicial enviado aos gestores de empresas varejistas de pneus na Bahia

De: Mestrado [mailto:mestrado@jasonamorim.com.br]
Enviada em: quinta-feira, 19 de setembro de 2016 14:38
Para: 'Jason Amorim'
Assunto: Pesquisa sobre varejo de pneus na Bahia

Prezado Gestor(a) XXXXXXXXXXXXXXXX

Estamos realizando uma pesquisa para analisar os fatores ambientais e organizacionais que têm influenciado na sobrevivência das empresas varejistas de pneus na Bahia. Este estudo embasará uma Dissertação no curso de Mestrado em Administração na Universidade Salvador, cujo tema é sobre o varejo de pneus na Bahia e os resultados deste trabalho poderão ser úteis às empresas e serão enviados a todos que contribuírem respondendo o formulário de pesquisa. O nosso intuito é fazer ciência não só com a teoria, mas com a prática vivida pelas empresas.

Por isso convidamos você a fazer parte desta história nos ajudando a entender os principais fatores que afetam a sobrevivência das empresas, principalmente quando vemos tantas mudanças no mercado como a venda de pneus na internet, nos supermercados e nas concessionárias de veículos, além do aumento da concorrência e dos impostos.

Contamos com sua participação respondendo o Formulário no link abaixo. É bem simples, autoexplicativo e rápido. Basta clicar no link, responder e enviar.

<https://goo.gl/forms/o8PS8y7hiGaqVsK93>

Agradecemos desde já a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Jason Lúcio de Amorim Santos – Mestrando (71) 99201 9384
Doutor Lindomar Pinto da Silva - Professor Orientador
Doutor Miguel Rivera Castro - Professor Coorientador

APÊNDICE B

Email enviado a empresas separadamente, com o link do Formulário parcialmente preenchido com a Razão Social e o CNPJ da empresa.

De: Mestrado [mailto:mestrado@jasonamorim.com.br]
Enviada em: sexta-feira, 27 de outubro de 2016 07:32
Para: 'xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx'
Assunto: Varejo de Pneus na Bahia

Prezado Gestor(a) da “xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx”

Venda de pneus na internet, nos supermercados e nas concessionárias de veículos. Aumento da concorrência e dos impostos. Estas são algumas das muitas mudanças no mercado que têm afetado a sobrevivência das empresas no varejo de pneus na Bahia.

Diante disto, estamos realizando a pesquisa que embasará uma Dissertação no curso de Mestrado em Administração na Universidade Salvador. O tema é sobre o varejo de pneus na Bahia e os resultados deste trabalho poderão ser úteis às empresas e serão enviados a todos que contribuírem respondendo o formulário de pesquisa. O nosso intuito é fazer ciência não só com a teoria, mas com a prática vivida pelas empresas. Por isso convidamos você a fazer parte desta história nos ajudando a entender os principais fatores que afetam a sobrevivência das empresas.

Para tal, contamos com sua participação respondendo o Formulário no link abaixo. É bem simples, autoexplicativo e rápido. Basta clicar no link, responder e enviar.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpLBILGoLTkhe3IAhDoEuOjkAFI4BojNIMlbCwwYzBaesszw/viewform?entry.492559582=+Ltda.&entry.905625462=15.148.935/0001-97>

Agradecemos desde já a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Jason Lúcio de Amorim Santos – Mestrando (71) 99201 9384
Doutor Lindomar Pinto da Silva - Professor Orientador
Doutor Miguel Rivera Castro - Professor Coorientador

APÊNDICE C

Formulário de Pesquisa enviado às empresas ativas em 2014.

Pesquisa Varejistas de Pneus na Bahia



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

UNIVERSIDADE SALVADOR UNIFACS

PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caro Respondente !

Este questionário tem por objetivo a construção da base de dados para a Dissertação de Mestrado, cujo tema é sobre o Varejo de Pneus na Bahia. Encarecidamente pedimos não mais que 5 minutos do seu precioso tempo, pois dependemos da colaboração dos empresários para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

Asseguramos o sigilo e o anonimato das informações aqui prestadas.
Desde já agradecemos a sua valiosa colaboração

Jason Lúcio de Amorim Santos	Mestrando
Doutor Lindomar Pinto da Silva	Professor Orientador
Doutor Miguel Rivera Castro	Professor Coorientador

Dados da Empresa

1. Razão Social

2. CNPJ

3. A gestão da empresa é feita pelo proprietário ou um dos sócios?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

4. Existe relação familiar entre os sócios e/ou gestores da empresa?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

5. Número atual de empregados

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 5 empregados
- 6 a 10 empregados
- 11 a 15 empregados
- 16 a 20 empregados
- Mais de 20 empregados

6. O quadro de funcionários da empresa pode ser definido como:

Marcar apenas uma oval.

- Muito qualificado
- Qualificado
- Pouco qualificado
- Sem qualificação
- Não se aplica

7. Por ano, em média, quantas horas de treinamento (cursos, palestras, feiras, etc.) os empregados participam?

Marcar apenas uma oval.

- Até 12 horas
- De 12 a 24 horas
- de 24 a 48 horas
- Mais de 48 horas
- Não se aplica

8. Além da venda de pneus, quais outros produtos e /ou serviços comercializa?

Marque todas que se aplicam.

- Autopeças
- Alinhamento / balanceamento
- Freio / suspensão
- Elétrica / Eletrônica
- Motor
- Baterias automotivas
- Lubrificantes

Dados do Gestor**9. Gênero**

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

10. Qual a faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- De 18 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

11. Escolaridade (Nível completo)

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado / Doutorado

12. Se fez Curso Superior, foi em Administração ou na área de Gestão?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Considerando os últimos 24 meses, indique a média anual de horas em cursos técnicos, palestras, feiras, seminários, etc., relacionados com o seu negócio, que você participou.

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 12 horas por ano
- De 12 a 30 horas
- De 30 a 60 horas
- Mais de 60 horas

14. Considerando os últimos 24 meses, quantos Artigos Científicos sobre administração ou gestão de negócios você leu?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- De 1 a 5 Artigos
- De 6 a 10 Artigos
- Mais de 10 Artigos

15. Antes desta empresa, você já tinha trabalhado no mesmo ramo de negócio?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Menos de 01 ano
- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Mais de 10 anos

16. **Antes desta empresa, você já tinha ocupado cargo/função na qual possuía pessoas/empregados sob seu comando?**

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Menos de 01 ano
- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Dados da Gestão

17. **Sua empresa possui site?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. **Sua Empresa faz vendas pela internet?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

19. **Se sim, qual o percentual da receita total é obtida pela internet?**

Marcar apenas uma oval.

- Até 10%
- De 11 a 30%
- De 31 a 50%
- Acima de 50 % do faturamento total
- Não se aplica

20. **Com relação ao nível de parcerias ou uso de serviços especializados como SEBRAE, Universidades, Associações e Federações, Consultoria, etc., você diria que é:**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente ou nunca utilizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito frequente

21. **Marque a(s) organizações de classe que participa**

Marque todas que se aplicam.

- ABRAPNEUS
- SINDIREPA
- Federação do Comércio
- CRA Conselho Regional de Administração
- Nenhuma

22. **Com relação aos principais fornecedores, aqueles que representam em torno de 90% do total de Pneus comprados são:**

Marcar apenas uma oval.

- Apenas um fornecedor
 De 2 a 5 fornecedores
 Mais de 5 fornecedores

23. **Qual das marcas abaixo representa 70% ou mais do total de pneus vendidos na sua empresa?**

Marcar apenas uma oval.

- Bridgestone
 Continental
 GoodYear
 Michelin
 Pirelli
 Nenhuma destas marcas

24. **O cliente tem poder de barganha nos preços e condições de pagamento, bem como participa de forma interativa na definição dos serviços e produtos necessários ao seu veículo?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

25. **Observamos as ações estratégicas de nossos concorrentes através de um monitoramento ambiental: Internet, coleta de dados por jornais, rádio e outros**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

26. **Com relação ao grau de inovação exigido no seu negócio, você diria que é**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Alto

27. **Estabelece objetivos e metas?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

28. Quanto ao investimento em propaganda e publicidade

Marcar apenas uma oval.

- Investimos uma verba específica em reais, pré-determinada para este fim
- Investimos um percentual do faturamento
- Não existe planejamento de mídia definido e nem verba específica para este fim
- Só fazemos propaganda em parceria com o fabricante/fornecedor de pneus
- Não investimos em propaganda e publicidade

29. Qual destes canais de vendas de pneus tem afetado mais as vendas de sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Internet
- Concessionárias de veículos
- Supermercados
- Outras lojas revendedoras de pneus

Powered by

 Google Forms

APÊNDICE D

Formulário de Pesquisa enviado aos gestores de empresas encerradas.

Pesquisa Varejistas de Pneus na Bahia

Empresas que descontinuaram suas atividades, neste segmento, no período de 2000 a 2014.



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

UNIVERSIDADE SALVADOR UNIFACS

PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caro Respondente !

Este questionário tem por objetivo a construção da base de dados para a Dissertação de Mestrado, cujo tema é sobre o Varejo de Pneus na Bahia. Encarecidamente pedimos não mais que 5 minutos do seu precioso tempo, pois dependemos da colaboração dos empresários para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

Asseguramos o sigilo e o anonimato das informações aqui prestadas.

Desde já agradecemos a sua valiosa colaboração

Jason Lúcio de Amorim Santos	Mestrando
Doutor Lindomar Pinto da Silva	Professor Orientador
Doutor Miguel Rivera Castro	Professor Coorientador

Dados da Empresa

1. Razão Social

2. CNPJ

3. A gestão da empresa era feita pelo proprietário ou um dos sócios?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

4. Existia relação familiar entre os sócios e/ou gestores da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. Número de empregados quando a empresa foi descontinuada.

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 5 empregados
- 6 a 10 empregados
- 11 a 15 empregados
- 16 a 20 empregados
- Mais de 20 empregados

6. O quadro de funcionários da empresa podia ser definido como:

Marcar apenas uma oval.

- Muito qualificado
- Qualificado
- Pouco qualificado
- Sem qualificação
- Não se aplica

7. Por ano, em média, quantas horas de treinamento (cursos, palestras, feiras, etc.) os empregados participavam?

Marcar apenas uma oval.

- Até 12 horas
- De 12 a 24 horas
- de 24 a 48 horas
- Mais de 48 horas
- Não se aplica

8. Além da venda de pneus, quais outros produtos e /ou serviços comercializava?

Marque todas que se aplicam.

- Autopeças
- Alinhamento / balanceamento
- Freio / suspensão
- Elétrica / Eletrônica
- Motor
- Baterias automotivas
- Lubrificantes

Dados do Gestor**9. Gênero**

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

10. Qual a faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- De 18 a 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 De 51 a 60 anos
 Acima de 60 anos

11. Escolaridade (Nível completo)

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado / Doutorado

12. Se fez Curso Superior, foi em Administração ou na área de Gestão?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

13. Considerando os últimos 24 meses, indique a média anual de horas em cursos técnicos, palestras, feiras, seminários, etc., relacionados com o seu negócio, que você participou.

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 12 horas por ano
 De 12 a 30 horas
 De 30 a 60 horas
 Mais de 60 horas

14. Considerando os últimos 24 meses, quantos Artigos Científicos sobre administração ou gestão de negócios você leu?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
 De 1 a 5 Artigos
 De 6 a 10 Artigos
 Mais de 10 Artigos

15. Antes desta empresa, você já tinha trabalhado no mesmo ramo de negócio?

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Menos de 01 ano
 De 01 a 05 anos
 De 06 a 10 anos
 Mais de 10 anos

16. Antes desta empresa, você já tinha ocupado cargo/função na qual possuía pessoas/empregados sob seu comando?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Menos de 01 ano
- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Dados da Gestão

17. Sua empresa possuía site?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. Sua Empresa fazia vendas pela internet?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

19. Se sim, qual o percentual da receita total era obtida pela internet?

Marcar apenas uma oval.

- Até 10%
- De 11 a 30%
- De 31 a 50%
- Acima de 50 % do faturamento total
- Não se aplica

20. Com relação ao nível de parcerias ou uso de serviços especializados como SEBRAE, Universidades, Associações e Federações, Consultoria, etc., você diria que era:

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente ou nunca utilizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito frequente

21. Marque a(s) organizações de classe que participava

Marque todas que se aplicam.

- ABRAPNEUS
- SINDIREPA
- Federação do Comércio
- CRA Conselho Regional de Administração
- Nenhuma

22. **Com relação aos principais fornecedores, aqueles que representavam em torno de 90% do total de Pneus comprados eram:**

Marcar apenas uma oval.

- Apenas um fornecedor
 De 2 a 5 fornecedores
 Mais de 5 fornecedores

23. **Qual das marcas abaixo representava 70% ou mais do total de pneus vendidos na sua empresa?**

Marcar apenas uma oval.

- Bridgestone
 Continental
 GoodYear
 Michelin
 Pirelli
 Nenhuma destas marcas

24. **O cliente tinha poder de barganha nos preços e condições de pagamento, bem como participava de forma interativa na definição dos serviços e produtos necessários ao seu veículo?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

25. **Eram observadas as ações estratégicas de nossos concorrentes através de um monitoramento ambiental: Internet, coleta de dados por jornais, rádio e outros**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

26. **Com relação ao grau de inovação exigido no seu negócio, você diria que era**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Alto

27. **Estabelecia objetivos e metas?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

28. Quanto ao investimento em propaganda e publicidade

Marcar apenas uma oval.

- Investíamos uma verba específica em reais, prèdeterminada para este fim
- Investíamos um percentual do faturamento
- Não existia planejamento de mídia definido e nem verba específica para este fim
- Só fazíamos propaganda em parceria com o fabricante/fornecedor de pneus
- Não investíamos em propaganda e publicidade

29. Qual destes canais de vendas de pneus afetava mais as vendas de sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Internet
- Concessionárias de veículos
- Supermercados
- Outras lojas revendedoras de pneus

APÊNDICE E

Roteiro de entrevista semi-estruturada para gestores de empresas varejistas de pneus na Bahia.



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA GESTORES DE EMPRESAS VAREJISTAS DE PNEUS NA BAHIA

- 1) Empresa _____

- 2) Considera sua empresa: Especialista () ou Generalista ()
- 3) Por que optar em ser uma empresa especialista ou generalista?

- 4) Considera sua empresa: Monomarca () Multimarcas ()
- 5) Quais as diferenças, vantagens e desvantagens de ser monomarca ou multimarcas?

- 6) Em sua opinião, quais as maiores mudanças no mercado de pneus nos últimos 15 anos?

- 7) Principais concorrentes (empresas)

- 8) Principais concorrentes (produtos)