

# Capítulo 3

## O processo empreendedor

## Estudo de Caso

# Roxanne Quimby<sup>1</sup>

### Perguntas de preparação

1. Quem pode ser empreendedor?
2. Quais são os riscos, as recompensas e as compensações de uma empresa de estilo de vida *versus* uma empresa de alto potencial — que vai ultrapassar \$5 milhões em vendas e crescer substancialmente?
3. Qual é a diferença entre uma ideia e uma oportunidade? Para quem? O que se pode aprender com as Tabelas C e D?
4. Por que a empresa teve sucesso até o momento da preparação do caso?
5. O que Roxanne e Burt devem fazer, e por quê?

*Nosso objetivo para o primeiro ano era chegar a \$10.000 em vendas totais. Imaginei que, se eu conseguisse levar para casa metade disso, seria mais dinheiro do que eu jamais tinha visto.*

(Roxanne Quimby)

### Introdução

Roxanne Quimby estava sentada no escritório do presidente da recém-relocada instalação de produção da Burt's Bees em Raleigh, Carolina do Norte. Ela estava cercada de caixas vazias e do silêncio das máquinas paradas sem ninguém para operá-las. Quimby olhou em volta e se perguntou: "Por que eu fiz isso?". Ela se sentia sozinha e sentia saudade do Maine, a casa anterior da Burt's Bees. Quimby havia

fundado e construído a Burt's Bees, uma fabricante de produtos de cuidado pessoal feitos com cera de abelha e artesanatos, na parte central do Maine e não estava convencida de que não ia se mudar de volta para lá. Ela explicou:

Quando chegamos à Carolina do Norte, estávamos totalmente sozinhos. Eu percebi quanto da empresa existia na mente dos funcionários do Maine. Ali, todo mundo tinha sua marca no processo. Isso tudo se perdeu quando deixamos o Maine em 1994. Eu ficava me perguntando: "Por que mudei a sede da Burt's Bees?". Achei que ia pegar a empresa e mudá-la e tudo ficaria igual. Nada ficou igual, exceto que eu ainda estava trabalhando 20 horas por dia.

Quimby tinha dúvidas profundas sobre sua mudança para a Carolina do Norte e estava considerando seriamente se mudar de volta para o Maine. Ela precisava tomar uma decisão rapidamente, porque a Burt's Bees estava no processo de contratar novos funcionários e comprar muitos equipamentos de produção. Se ela recuasse agora, os prejuízos poderiam ser minimizados e ela poderia recontratar cada um dos 44 funcionários que havia deixado no Maine, já que nenhum deles havia conseguido um novo emprego ainda. Por outro lado, seria difícil ignorar todos os motivos pelos quais ela havia decidido deixar o Maine inicialmente. Se ela mudasse a Burt's Bees de volta, enfrentaria os mesmos problemas que inspiraram essa mudança. No

<sup>1</sup> Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <[www.elsevier.com.br/josedornelas](http://www.elsevier.com.br/josedornelas)>.

Maine, a Burt's Bees provavelmente nunca cresceria além dos \$3 milhões em vendas, e Quimby achava que tinha potencial para muito mais.

## Roxanne Quimby

### A ovelha negra

“Eu era uma verdadeira ovelha negra na minha família”, disse Quimby. Ela tinha uma irmã que trabalhava para a AMEX e outra irmã que trabalhava para Charles Schwab, e seu pai trabalhava para a Merrill Lynch. No entanto, ela não estava interessada em negócios de maneira alguma, e achava isso chato. Quimby frequentou o San Francisco Art Institute no final da década de 1960 e “virou radical lá”, explicou.

Eu estudei, fiz pinturas a óleo e me formei sem qualquer oferta de emprego. Eu basicamente abandonei a vida. Mudei para a parte central do Maine, onde a terra era muito barata — \$25 o metro quadrado — e eu poderia viver reclusa da sociedade.

A política pessoal não foi a única coisa que empurrou Quimby para abaixo da linha de pobreza. Enquanto ela estava na faculdade, o pai de Roxanne descobriu que ela estava morando com o namorado e a deserdou, rompendo todos os laços financeiros e familiares. Seu pai, graduado na Harvard Business School e empreendedor fracassado, de fato deu a ela um presente — uma educação empreendedora precoce. Aos 5 anos de idade, o pai de Roxanne Quimby disse a ela que não lhe daria um centavo para a faculdade, mas lhe daria um dólar para cada dólar que ela ganhasse por conta própria. Ao terminar o ensino médio, Quimby tinha guardado \$5.000 trabalhando nos inúmeros projetos empreendedores do pai e vendendo seu próprio artesanato.

Em 1975, Quimby e o namorado se casaram e mudaram para Guilford, Maine — uma hora a noroeste de Bangor. Eles compraram 30 acres de terra por \$100 o acre e construíram uma casa de dois cômodos sem eletricidade, água corrente ou telefone. Em 1977, Quimby teve gêmeos, e seu estilo de vida se tornou um fardo. Ela lavava fraldas em panelas de água fervente sobre um fogão a lenha e lutava constantemente para sobreviver

com empregos de salário-mínimo. Seu casamento terminou quando os gêmeos estavam com 4 anos. Quimby empacotou tudo que tinha em um tobogã e puxou a carga sobre a neve até a casa de um amigo.

As habilidades de ganhar dinheiro que seu pai a forçara a desenvolver permitiram que Quimby sobrevivesse. Ela e os filhos viviam em uma pequena tenda, e Quimby fazia quase \$150 por semana trabalhando em brechós locais — comprando barato e vendendo caro. Ela também teve empregos de garçone. Quimby descreve:

Eu sempre achei que tinha um espírito empreendedor. Até mesmo como garçone eu me sentia empreendedora porque tinha o controle. Eu não conseguia aguentar outras pessoas controlando meu destino ou meu desempenho. Outros empregos não me inspiravam a fazer o melhor, mas ser garçone o fazia porque eu era responsável por mim mesma. Acabei demitida desses empregos porque eu não hesitava em dizer aos proprietários o que eu pensava. Eu era meio arrogante.

Em 1984, Quimby começou a questionar seu estilo de vida e percebeu que tinha de dar uma virada. Ela explicou:

Decidi que tinha de receber uma renda de verdade. Eu comecei a sentir a responsabilidade de ter filhos. Eu tinha empregos de garçone, mas havia apenas três restaurantes na cidade, e eu tinha sido demitida de todos os três. Foi quando eu me uni ao Burt.

### Uma alma gêmea

Assim como Roxanne Quimby, Burt Shavitz também havia abandonado a vida no início da década de 1970. Shavitz, nascido em Nova York e ex-fotógrafo das revistas *Life* e *New York*, vivia em uma casa de 2,5 por 2,5 m (anteriormente uma gaiola de perus) em uma fazenda de 20 acres em Dexter, Maine, que ele comprou em 1973. Shavitz, um apicultor com 30 colmeias, vendia mel na traseira de seu caminhão durante a temporada de caça. Ele ganhava cerca de \$3.000 ao ano, que era exatamente o suficiente para pagar os impostos da propriedade e comprar gasolina para o caminhão.

Quando Roxanne viu Burt pela primeira vez, alguém que ela descreveu como “bem-apegoado”, ela sabia que tinha de conhecê-lo. Em um artigo na revista *Lear's*, Quimby disse: “Eu fiz de conta que estava interessada nas abelhas, mas, na verdade, estava interessada em Burt. Ali estava aquele apicultor solitário. Eu queria consertá-lo, domar o homem selvagem”.<sup>2</sup> Quando Quimby e Shavitz se conheceram, em 1984, o vínculo foi imediato. Quimby falou do papel de Shavitz na Burt's Bees:

Eu convenci Burt a criar a empresa. Ele sempre acreditou na minha visão, mas, ao contrário de mim, ele é emocionalmente desapegado e não envolvido. Portanto, ele tem algumas ideias ótimas e tem maior probabilidade de assumir riscos. Ele é minha maior tábua de apoio e me dá muito apoio moral e psicológico. Eu nunca poderia ter feito isso sem ele. Em todo esse tempo, nunca houve um conflito entre nós. A química sempre esteve presente. Nós simplesmente estamos na mesma sintonia. Passamos por muita coisa juntos que teriam destruído outros relacionamentos. Eu sempre fui a motivadora e a envolvida nas operações cotidianas, mas muito raramente ele discorda de mim. Ele é tipo meu guru.

No começo de sua rápida amizade, Burt ensinou Roxanne sobre apicultura, e Roxanne descobriu o enorme estoque de cera de abelha de Burt. Quimby sugeriu que fizessem velas com a cera de abelha. Ela levou as velas feitas a mão e esculpidas a uma feira de artesanato em uma escola local do ensino médio e levou \$200 para casa. Ela se lembra: “eu nunca tive tanto dinheiro nas mãos”. Assim nascia a Burt's Bees.

Quimby e Shavitz reuniram \$400 de suas economias para lançar uma empresa de mel e cera de abelha. Eles compraram alguns apetrechos de cozinha para misturar, derramar e pingar. Um amigo alugou para eles uma escola abandonada com um cômodo, sem aquecimento, água corrente, janelas ou eletricidade, por \$150 ao ano — o custo do seguro de incêndio. Nenhum deles tinha um telefone, então eles convenceram a loja local de alimentos naturais a receber mensagens para a Burt's Bees. Quimby viajou de feira em

feira na região, dormindo na traseira de uma *pick-up* e ganhando algumas centenas de dólares por dia. Ela estabeleceu o que parecia uma meta impossível para as vendas do primeiro ano — \$10.000. Naquele ano, 1987, a Burt's Bees conseguiu \$81.000 em vendas.

## O sucesso precoce da Burt's Bees

A grande oportunidade da Burt's Bees surgiu em 1989 em uma feira de atacado em Springfield, Massachusetts. O proprietário de uma boutique de luxo em Manhattan comprou uma vela de ursinho e colocou na janela de sua loja. A vela foi um sucesso, e o proprietário da boutique bombardeou a loja de alimentos naturais com mensagens pedindo novas remessas. Quimby começou a contratar funcionários para ajudar na produção e expandiu a linha de produtos para incluir outros artesanatos e produtos baseados em cera de abelha, como hidratante labial. Em 1993, a Burt's Bees tinha 44 funcionários.

Quimby explica sua transformação em uma mulher de negócios:

Depois de um tempo, eu percebi que simplesmente gostava daquilo. Eu gostava de comprar e vender as coisas por um valor maior. Eu não tinha problemas de segurança porque tinha vivido no fundo do poço por muitos anos. Eu sabia que, se tudo desse errado e a empresa fracassasse, eu conseguiria sobreviver. Eu já havia passado pelo pior e sabia que daria conta. Eu nunca fiquei presa pela necessidade de segurança ou de um salário regular. Eu adorava a liberdade de iniciar uma empresa, de não saber qual seria o resultado. Era um grande experimento e seu sucesso ou fracasso dependia totalmente de mim. Percebi que o objetivo não era a parte mais interessante; e sim os problemas ao longo do caminho. Descobri que os negócios eram algo incrivelmente libertador. Eu nunca teria pensado nisso antes. A única regra é que você tem de ganhar um pouco mais do que gasta. Se você conseguir fazer isso, qualquer outra coisa que você fizer estará ótima. Não existem outras oportunidades que tenham tão poucas regras.

<sup>2</sup> J. Bentham, “Enterprise”, *Lear's*, mar. 1994, pp. 20–21.

Roxanne Quimby não apenas tinha uma paixão pelos negócios, mas também tinha talento. Desde o começo da Burt's Bees em 1987, a empresa nunca entrou no vermelho, sempre deu lucro e seus lucros sempre aumentaram (veja a Tabela A). Alguns grandes varejistas nacionais estocavam os produtos da Burt's Bees, incluindo L.L. Bean, Macy's e Whole Foods Market Company. Em 1993, a Burt's Bees tinha representantes de vendas em todo o país e vendia seus produtos em todos os estados. Em todos os sentidos, os produtos da Burt's Bees eram um sucesso. Quimby explica o apelo da empresa:

Nós vendíamos muito bem em áreas urbanas. As pessoas de áreas urbanas precisam mais de nós porque não podem sair de casa e desfrutar o frescor ou a simplicidade. Nossos produtos não são sofisticados nem elegantes. Eles são caseiros e básicos. Todo mundo tem um desejo inconsciente de mais simplicidade, e nossos produtos respondem a essa necessidade.

**TABELA A – Vendas da Burt's Bees, 1987–1993**

Ano	Vendas
1987	\$81.000
1988	\$137.779
1989	\$180.000
1990	\$500.000
1991	\$1.500.000
1992	\$2.500.000
1993	\$3.000.000

A empresa não era apenas lucrativa, era totalmente livre de dívidas. A Burt's Bees nunca tinha pedido um empréstimo. Quimby sequer tinha um cartão de crédito. Quando ela pediu um em 1993, já sendo milionária, ela teve de pedir à irmã para ser sua fiadora, pois não tinha nenhum histórico de crédito. Ela tinha uma forte aversão a se endividar. Quimby explica:

Eu nunca me endividei porque não queria me sentir presa àquilo. Isso é importante para mim. Um pagamento mensal me obrigaria a explicar mi-

nas ações. Eu adoro estar no limite, sem qualquer previsibilidade, sem ninguém a quem dar satisfação. De qualquer maneira, nenhum banco teria me dado dinheiro para lançar a Burt's Bees. Eu podia me imaginar com um banqueiro, e tentando explicar: “Eu nunca tive um emprego nem nada, mas você poderia me dar algum dinheiro porque eu tive uma ideia sobre a cera de abelha?”.

Quimby era tão avessa a dívidas e preocupada com o dinheiro que se recusava a vender produtos a qualquer varejista que não pagasse a fatura dentro dos 30 dias exigidos. Isso significava recusar pedidos de varejistas poderosos como I. Magnin e Dean & DeLuca. Em 1993, com cerca de \$3 milhões em vendas, a empresa registrou apenas \$2.500 em contas a receber. No mesmo ano, a Burt's Bees tinha \$800.000 no banco, e os lucros brutos eram de 35% das vendas.

## A mudança

### Os custos de fazer negócios no Maine

O principal ímpeto para a mudança foi o custo excessivo associado à localização da Burt's Bees no norte do Maine:

*Altos custos de transporte:* “Nossos custos de transporte eram ridiculamente altos”, disse Quimby. Por ser muito distante de qualquer área metropolitana, embarcar os produtos para os distribuidores e receber as matérias-primas era astronômicamente caro. A Burt's Bees quase sempre era a última parada nas rotas dos caminhoneiros.

*Altos impostos sobre a folha de pagamento:* A Burt's Bees pagava cerca de 10% de impostos sobre sua folha de pagamento ao estado do Maine. Os impostos sobre a folha de pagamento eram tão altos porque o desemprego no Maine era em torno de 20%.

*Falta de especialização:* Em 1993, a Burt's Bees tinha 44 funcionárias que eram todas “mães que dependiam da assistência social”. Quimby disse:

<sup>3</sup> A área do “Triângulo” na Carolina do Norte inclui Chapel Hill, Raleigh e Durham e é a sede do Research Triangle Park, um grande parque industrial de alta tecnologia semelhante ao Vale do Silício na Califórnia ou à Route 128 em Massachusetts.

“elas trouxeram um conjunto de mãos e uma boa atitude para trabalhar, mas nenhuma habilidade”. Tudo era feito a mão. O produto mais popular da Burt’s Bees, o hidratante labial, era misturado em um liquidificador caseiro, depois despejado com chaleiras em latas de metal. “Quando recebíamos uma remessa de recipientes ou rótulos, tínhamos de abrir os paletes dentro do caminhão porque ninguém sabia como operar uma empilhadeira. Tudo era ineficiente e dispendioso. Não havia pessoas especializadas no Maine”, explica Quimby. Durante um tempo, Quimby recrutou agressivamente administradores das cercanias de New England. No entanto, quando eles chegavam a Guilford para ser entrevistados e percebiam como a cidade era isolada, rejeitavam qualquer oferta que Quimby fazia.

Roxanne Quimby mudou a empresa para libertar a Burt’s Bees dessas restrições e liberá-la para crescer. Desde o início das operações em 1987, a Burt’s Bees havia lutado para acompanhar a demanda. Quimby não tinha tempo para se concentrar em amplas questões administrativas porque passava a maior parte do tempo despejando cera de abelha junto com as outras 44 funcionárias para atender aos pedidos dos distribuidores, que não paravam de chegar. Ela explicou:

A empresa tinha desenvolvido uma vida própria e estava me dizendo que queria crescer. Mas ela estava crescendo além de mim, de minha especialização, meus objetivos e, definitivamente, além do Maine. Se eu continuasse no norte do Maine, teria atrasado seu crescimento. Mas a empresa era minha filha, de certa maneira, e, como mãe, eu queria lhe permitir crescer. A empresa gerava uma ótima renda e eu poderia ter continuado assim por um tempo. Mas eu sabia que tinha muito mais potencial do que os \$3 milhões. Ao mesmo tempo, eu sabia que \$3 milhões era o máximo que eu poderia fazer por conta própria. Eu estava trabalhando o tempo todo e não havia ninguém em quem me apoiar ou a quem delegar. Minha ausência de treinamento formal em negócios começou a me incomodar. Eu nem sabia nada de impostos sobre a folha de pagamento. Poderíamos ser multados por perder o prazo de pagamento de impostos que eu sequer sabia que existiam.

### Por que Carolina do Norte?

Roxanne Quimby sentiu que tinha de mudar a empresa para fora do Maine. Mas para onde? Ela não queria viver em uma cidade grande e agitada, mas o novo local tinha de ser central. Quimby explica como finalmente escolheu a Carolina do Norte como novo lar da Burt’s Bees:

Eu tinha um mapa dos Estados Unidos no meu escritório com alfinetes marcando todos os nossos representantes de vendas. Eu costumava olhar sempre para esse mapa — quando estava ao telefone, fazendo trabalho burocrático ou simplesmente sentada à mesa — até que um dia eu percebi a Carolina do Norte. Simplesmente parecia central, bem localizado. E, surpresa, um grande percentual da população do país vive a uma distância de 12 horas da Carolina do Norte. Uma das minhas maiores preocupações sobre a mudança foi contar ao Burt. Certo dia, eu disse a ele: “Precisamos nos mudar e parece que a Carolina do Norte é o local ideal”. Burt respondeu: “OK, Roxy”, e fiquei pensando com meus botões: “Graças a Deus Burt está sempre na mesma sintonia que eu”.

Burt telefonou para um representante do Departamento de Comércio da Carolina do Norte e falou sobre a Burt’s Bees. Burt e Roxanne ficaram positivamente surpresos ao descobrir que o estado da Carolina do Norte era extremamente agressivo para recrutar novas empresas e estava ansioso para atrair a Burt’s Bees, embora ela fosse um tanto menor que outras empresas localizadas no “Triângulo”.<sup>3</sup> O Departamento de Comércio da Carolina do Norte enviou à Burt’s Bees um software que Quimby usou para inserir informações financeiras e fazer uma estimativa dos impostos que a Burt’s Bees pagaria na Carolina do Norte. Os impostos estimados eram significativamente menores que os do Maine.

No entanto, talvez o mais irresistível fosse a grande oferta de mão de obra qualificada na Carolina do Norte. Se a Burt’s Bees se mudasse, poderia contratar um ex-engenheiro de fábrica da Revlon para estabelecer e operar seus processos de fabricação. Quimby também tinha uma indicação de gerente de marketing na Carolina do Norte com experiência na divisão de



produtos de cuidado pessoal da Lancôme, da Vogue e da Victoria's Secret.

Na próxima etapa, o Departamento de Comércio da Carolina do Norte convidou Roxanne e Burt para visitarem a Carolina do Norte para um turismo de três dias na área do Triângulo e as instalações fabricantes disponíveis. “Você deveria ter visto a expressão no rosto do representante quando ele nos pegou no aeroporto”, riu Quimby.

Burt tem uma voz profunda e rouca, então deve ter soado ao telefone muito diferente do que ele realmente é. Burt tem 62 anos de idade, um cabelo branco selvagem até os ombros e uma longa barba branca, é muito alto e parece que acabou de sair das florestas do Maine.

Ela continuou: “O representante se recuperou muito bem, e nos levou para conhecer a região toda durante três dias. Ele nos mostrou toneladas de fábricas e imóveis. Ele nos fez uma ótima oferta, e ficamos impressionados”.

Quando voltaram ao Maine, Quimby ligou para o Departamento de Comércio do Maine para lhe dar uma chance de manter a Burt's Bees no estado. “Se eles tivessem nos oferecido metade do que a Carolina do Norte ofereceu”, explica Quimby, “eu teria aceitado”. O Departamento de Comércio do Maine pediu para Roxanne ligar de novo dali a alguns meses porque a pessoa encarregada de recrutar empresas estava em licença-maternidade. Quimby ficou admirada:

Somos o segundo maior empregador da cidade e eles simplesmente não nos deram atenção. Finalmente ouvimos do governador do Maine quando ele leu um artigo sobre nós na *Forbes*<sup>4</sup> que mencio-

nava que estávamos deixando o estado. Nessa altura, era tarde demais. Faltavam apenas alguns dias para a mudança, e já tínhamos assinado um contrato de aluguel da nova instalação de produção.

## Podando o arbusto de azaleia: as finanças da mudança

Roxanne Quimby comparou a mudança da Burt's Bees com o transplante de um arbusto de azaleia totalmente florido. Ela disse: “percebi que eu tinha de aparar e podar radicalmente para permitir sua sobrevivência”. No Maine, o maior recurso da Burt's Bees era a mão de obra barata — as pessoas da linha de produção recebiam \$5 por hora. Portanto, a maioria dos produtos da Burt's Bees usava muita mão de obra e a produção era totalmente manual. Todos os produtos, desde gaiolas para passarinhos até velas e roupas de bebê eram feitos a mão.

Na Carolina do Norte, entretanto, o maior recurso da empresa era a mão de obra qualificada. Mas mão de obra qualificada é cara, e a Burt's Bees não seria capaz de produzir seus itens artesanais que usavam muita mão de obra. Quimby teria de automatizar tudo e mudar toda a linha de produtos da Burt's Bees para se concentrar em produtos de cuidado da pele (veja na Tabela B as estatísticas de emprego do setor industrial). Ela explica:

Nossos produtos no Maine eram totalmente inteligentes e não relacionados em termos de produção, mas eram relacionados no sentido de que cada produto transmitia valores e simplicidade caseiros. Na Carolina do Norte, no entanto, teríamos de nos livrar de todos os produtos artesanais, e isso representava quase tudo. Tínhamos de automatizar.

**TABELA B – Ocupações empregadas pela Standard Industrial Classification (SIC) 284: produtos de sabonete, limpadores e higiene**

Ocupação	% do total do setor industrial, 1994	Alteração % até 2005 (projetada)
Operadores de máquinas de embalagem & engarrafamento	8,5	230,1
Embaladores & empacotadores manuais	6,3	220,1
Montadores, fabricantes & trabalhadores manuais	5,7	16,5
Trabalhadores de vendas & relacionados	4,9	16,5
Movimentadores de carga, estoque & material, manuais	3,6	26,8
Secretárias, executivos, departamento jurídico & médico	3,5	6,0
Controladores de equipamentos químicos, operadores	3,0	4,8
Mecânicos de máquinas industriais	2,7	28,1
Operadores de máquinas	2,6	2,6
Operadores de caminhões & tratores industriais	2,6	16,5
Químicos	2,5	28,1
Operadores de máquinas de triturar & misturar	2,5	16,4
Administradores gerais & altos executivos	2,5	10,5
Funcionários de tráfego, remessas & recebimentos	2,2	12,1
Administradores de marketing, propaganda & RP	2,0	16,5
Técnicos de ciência & matemática	1,8	16,5
Funcionários de escrituração, contabilidade & auditoria	1,8	16,5
Restauradores de manutenção, utilidade geral	1,7	4,8
Inspetores, testadores & avaliadores, precisão	1,6	16,5
Funcionários gerais de escritório	1,6	2,7
Funcionários de pedidos, materiais, mercadorias & serviços	1,5	13,9
Alimentadores & carregadores de máquinas	1,5	4,8
Supervisores & administradores de funcionários administrativos	1,5	19,1
Trabalhadores profissionais	1,4	39,7
Administradores de produtos industriais	1,4	16,4
Funcionários do estoque	1,4	25,3
Gerentes & administradores	1,3	16,4
Funcionários de ajustes	1,2	39,8
Contadores & auditores	1,2	16,5
Trabalhadores de apoio administrativo	1,1	16,4
Administradores das áreas de engenharia, matemática & ciências	1,1	32,2
Motoristas de caminhão, leve & pesado	1,0	20,1

Fonte: *Manufacturing USA: Industry Analyses, Statistics, and Leading Companies*, 5ª ed., vol. 1, ed. A. J. Darnay, Gale Research Inc. (1996), p. 837.

Quando Quimby chegou à Carolina do Norte, ela se sentou para avaliar a linha de produtos e decidiu se concentrar no cuidado com a pele (as Tabelas C e D mostram as estatísticas gerais do setor). Produtos de cuidado com a pele exigem apenas misturar e engarrafar, que é algo muito simples, e as máquinas podiam fazer quase tudo. “Para justificar a mudança para a Carolina do Norte sob uma perspectiva de custos e produção, teríamos de produzir mais ‘gosma’”, declarou Quimby. “Olhei mi-

nha lista de possíveis novos produtos, e não havia nada ali que fazíamos em 1988”.

Quimby planejou manter a ética ambiental da Burt's Bees de excluir qualquer conservante químico e usar principalmente ingredientes naturais em seus produtos de cuidado com a pele. Ainda assim, a Burt's Bees teria de se tornar uma empresa totalmente nova e abandonar a linha de produtos responsável pelo sucesso precoce da empresa.

<sup>4</sup> D. W. Linder, “Dear Dad”, *Forbes*, 6 dez. 1993, pp. 98–99.



Não apenas a linha de produtos teria de ser revista, mas Roxanne percebeu que ela e Burt não poderiam permanecer sendo os únicos proprietários da empresa se quisessem crescer. Desde a concepção da Burt's Bees, Roxanne e Burt tinham 70% e 30% de suas ações, respectivamente. Os funcionários verdadeiramente talentosos que Quimby esperava atrair iam querer compartilhar a propriedade da empresa e seriam altamente motiva-

dos por recompensas em formas de ações da empresa. Quimby sabia que compartilhar a propriedade significaria sentir-se responsável por outras pessoas e ter de justificar suas decisões às vezes não ortodoxas. O fato de ter de prestar contas era exatamente o que ela havia evitado a vida toda, e a autonomia de Quimby era parcialmente responsável pelo seu sucesso.

**TABELA C – Estatísticas industriais gerais do SIC 2844: preparados para higiene pessoal\***

Ano	Estabelecimentos		Emprego			Remuneração		Produção (\$ milhões)			
	Total	Com ≤ 20 funcionários	Total (00s)	Trabalhadores na produção (00s)	Produção em horas (mil)	Folha de pagamento (\$ mil)	Salários (\$/hora)	Custo do material	Valor agregado pelos fabricantes	Valor das remessas	Investimento de capital
1988	687	277	64,9	40,5	78,1	1.551,3	9,08	4.445,1	12.053,2	16.293,6	292,6
1989	676	282	63,6	39,4	75,4	1.615,5	9,69	4.758,2	11.979,2	16.641,9	313,7
1990	682	284	63,6	38,1	74,3	1.620,6	10,14	4.904,6	12.104,2	17.048,4	280,4
1991	674	271	57,4	35,6	69,8	1.616,3	10,81	5.046,3	12.047,4	18.753,5	299,5
1992	756	305	60,1	37,2	75,6	1.783,3	10,82	5.611,3	13.167,2	19.706,4	507,3
1993	778	299	61,7	38,6	79,7	1.857,8	10,59	6.152,6	13.588,8	19.736,0	472,6

\**Manufacturing USA: Industry Analyses, Statistics, and Leading Companies*, 5ª ed., vol. 1, ed. A. J. Darnay, Gale Research Inc. (1996), p. 833.

Fontes: 1982, 1987, 1992 *Economic Census; Annual Survey of Manufactures*, pp. 83–86, 88–91, 93–94. As contagens de estabelecimentos em anos que não têm censo são da *County Business Patterns*.

**TABELA D – Comparação do setor industrial de preparados para higiene pessoal (SIC 2844) em relação à média de todos os setores industriais dos Estados Unidos, 1994\***

Medição selecionada	Média de todos os setores industriais	Média da SIC 2844	Indicador
Funcionários por estabelecimento	49	77	157
Folha de pagamento por estabelecimento	\$1.500.273	\$2.397.065	160
Folha de pagamento por funcionário	\$30.620	\$31.191	102
Trabalhadores de produção por estabelecimento	34	47	137
Salários por estabelecimento	\$853.319	\$1.061.646	124
Salários por trabalhador da produção	\$24.861	\$22.541	91
Horas por trabalhador da produção	2.056	2.062	100
Salários por hora	\$12,09	\$10,93	90
Valor agregado por estabelecimento	\$4.602.255	\$17.781.454	386
Valor agregado por funcionário	\$93.930	\$231.375	246
Valor agregado por trabalhador de produção	\$134.084	\$377.541	282
Custos por estabelecimento	\$5.045.178	\$8.648.566	171
Custos por funcionário	\$102.970	\$112.536	109
Custos por trabalhador da produção	\$146.988	\$183.629	125
Remessas por estabelecimento	9.576.895	26.332.221	275
Remessas por funcionário	195.460	342.639	175
Remessas por trabalhador da produção	279.017	559.093	200
Investimento por estabelecimento	\$321.011	\$654.570	204
Investimento por funcionário	\$6.552	\$8.517	130
Investimento por trabalhador da produção	\$9.352	\$13.898	149

\**Manufacturing USA: Industry Analyses, Statistics, and Leading Companies*, 5ª ed., vol. 1, ed. A. J. Darnay, Gale Research Inc. (1996), p. 833.

## Conclusão

Quimby caminhou pela fábrica vazia na Carolina do Norte. Ela tentou imaginar o espaço vazio repleto de máquinas e trabalhadores, zumbindo em atividade e produção. No entanto, sua mente insistia em voltar à velha casa de escola no Maine. Será que essa ambiguidade em relação à mudança era apenas um sentimentalismo temporário ou será que ela deveria ouvir seus instintos, que até então não tinham falhado? Ela tinha de tomar uma decisão logo. De acordo com ela mesma, Quimby tinha três escolhas:

1. *Ficar na Carolina do Norte:* Quimby se comprometeria mental e financeiramente com a mudança para a Carolina do Norte e tentaria superar suas dúvidas. A Burt's Bees tinha indicações promissoras na Carolina do Norte de um gerente de fábrica da Revlon e um gerente de vendas e marketing com experiência na Lancôme, na Vogue e na Victoria's Secret. A falta de especialização de Quimby seria resolvida com esses dois especialistas.
2. *Mudar de volta para o Maine:* Quimby interromperia todas as compras e contratações e mudaria de volta para o Maine, onde a maior parte de seus ex-funcionários poderia ser recontratada.

Haveria alguns custos já incorridos, mas eles poderiam ser minimizados se ela agisse rapidamente. Além disso, a Burt's Bees poderia manter sua linha de produtos original, que tornou a empresa tão bem-sucedida desde o início. O governador do Maine disse para ela telefonar para ele se mudasse de ideia sobre a Carolina do Norte. Ela poderia buscar uma transação com o estado do Maine para aliviar os custos de impostos, transporte e folha de pagamento da Burt's Bees.

3. *Vender a empresa:* Embora pudesse ser difícil atrair um comprador com apenas \$3 milhões em vendas, a Burt's Bees havia recebido uma boa dose de atenção no setor e seria uma compra atraente para muitos compradores potenciais. Quimby sabia que não queria estar na Burt's Bees para sempre, e disse: "Sinto que, em algum momento, esta empresa não vai mais precisar de mim. Minha filha vai crescer e querer mudar para longe da mãe. Existem outras coisas que eu quero fazer que estão na lista". Quimby sonhava em viver na Índia e trabalhar com mulheres da área rural em design, produção e venda de seus produtos artesanais. Se ela vendesse a Burt's Bees, esse sonho poderia se tornar uma realidade imediata.