UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HELOISA REBUCCI LIRANI

Fatores críticos de sucesso da pequena empresa:
um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP

São Carlos

2014

HELOISA REBUCCI LIRANI

**Fatores críticos de sucesso da pequena empresa:
um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração:
Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Assoc.
Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

L768f Lirani, Heloisa Rebucci
Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um
levantamento em empresas do setor de varejo de São
Carlos/SP / Heloisa Rebucci Lirani; orientador Edmundo
Escrivão Ficho. São Carlos, 2014.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola
de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2014.

1. sucesso. 2. fator crítico de sucesso. 3. pequena
empresa. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **HELOISA REBUCCI LIRANI**.

Título da dissertação: "Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo na região de São Carlos/SP".

Data da defesa: 18/09/2014

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof. Dr. **Walter Azzolini Junior**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Profa. Dra. **Danielle Magierski Valério**
(Academia da Força Aérea/AFA)

Aprovado

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Prof. Titular **Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
rumo ao posto de Filhona!!!

AGRADECIMENTOS

"I am blessed to be a witness". A Deus.

Aos meus avós (*in memoriam*) por olharem por mim e abrirem caminhos, sempre.

Aos meus pais, pelos exemplos de giz!

Pá, você é meu herói. **Mama**, você "é um dom, uma certa magia, uma força que nos alerta". Amo vocês por me ensinarem todas as melhores virtudes em exemplos vivos que são vocês. Obrigada pela força e por acreditarem em mim, sempre.

Ao querido Professor Edmundo, que mudou minha vida por promover o meu encontro comigo mesma. **Foi uma honra ser sua aluna**, você foi um verdadeiro Professor! Foi de bastante aprendizado ter trabalhado com o sr., Professor! Muito obrigada pela oportunidade!

Aos **The Filiones**, Jojo e Anita, pela amizade, amor, compreensão e apoio. Tenho a honra de ter pessoas tão incríveis ligadas a mim por sangue.

A Bibi, por me fazer acreditar de novo. Você me ensina diariamente sobre o amor e a doação. Minha **Pituta**, eu te amo mais. Obrigada, loirinha mais linda da Tcha Losita!

Aos meus amigos de sempre (20 anos desde a primeira sala da Educativa!) e amigos de UEL pelo amor profundo e sincero. Sei que foi difícil me aturar e me desculpar pelas frequentes ausências. A prova está aqui! Amo vocês! **É o vinco!**

Aos meus queridos **tios** e **primos**, por sempre torcerem por mim!

À cada um dos colegas do **GEOPE**, pela importante participação em momentos do meu mestrado. Aprendi com cada um de vocês e, por isso, sou muito grata. Obrigada, pessoal! Contem sempre comigo!

Aos outros colegas de LAE e LGO, pelas dicas e pelos momentos de descontração tão necessários durante o período pré-defesa.

Às *meninas da secretaria*, pelas valiosas respostas às minhas frequentes dúvidas sobre procedimentos e prazos.

Ao **CNPq**, por viabilizar a realização da minha pesquisa e do meu sonho.

À **USP**, pelo crescimento acadêmico.

A **todos os professores** que ministraram disciplinas durante meu período letivo. Obrigada por todo o conhecimento.

Ao **personal da limpeza**, que deixavam o lab bem limpinho!

À **equipe da Biblioteca da EESC e da Gráfica da USP**, pela paciência com os alunos e eficiência no trabalho quando mais precisamos!

RESUMO

LIRANI, H. R. **Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: levantamento em empresas do ramo varejista de São Carlos/SP.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2014.

O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores críticos de sucesso relevantes aos dirigentes da pequena empresa do setor de varejo do segmento de vestuário de São Carlos-SP. O tema de pesquisa é o estudo de fatores críticos de sucesso (FCS) no contexto específico da pequena empresa. Os FCS compreendem um grupo restrito de práticas, de áreas da empresa ou de cargos ocupados considerados como chave para o sucesso de uma organização. O método de pesquisa do trabalho é o levantamento de campo (*survey*), o instrumento para coleta de dados foi questionário com aplicação em empresas com o perfil desejado. Como principal resultado da pesquisa, o fator de sucesso personalidade obteve relação de significância estatística em relação ao gênero do dirigente. O fator de sucesso responsabilidade social foi considerado o menos importante dentre os dirigentes, independente do gênero, idade e tipologia do dirigente e idade da empresa. A principal contribuição do trabalho foi a influência do fator personalidade entre o gênero dos dirigentes na percepção do sucesso das empresas.

Palavras-chave: pequena empresa, sucesso, fatores críticos de sucesso.

ABSTRACT

LIRANI, H. R. **Critical success factors in small business: a survey in the retail sector in São Carlos/São Paulo, Brazil.** Masters dissertation – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo. São Carlos, 2014.

The main goal of this dissertation is to raise the critical success factors relevant to the owners of small business in the retail sector of São Carlos-SP. The research topic is the study of critical success factors (CSFs) in the context of small business. The CSF comprise a select group of practices or areas of the business that are considered key to the success of an organization. The research method of the study is a survey and data collection was done through questionnaires applied to companies with the desired profile. CSFs were analyzed according to their importance to the owners of the small business. The success factor personality obtained statistically significant relation with the owner's gender. The success factor social responsibility was considered the least important among small business owners, regardless of gender, age and type of ownership and firm age. The main contribution of this work was the positive relation between personality traits and gender of the owner.

Key words: *small business, success, critical success factors.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre capacidades e fatores críticos de sucesso	39
Figura 2 - Estrutura lógica da abordagem quantitativa.....	46
Figura 3 - Modelo de Sucesso Psicológico.....	49
Figura 4 - Componentes do sucesso organizacional.....	52
Figura 5 - Planejamento como fator crítico de sucesso	59
Figura 6 - FCS através de indicadores intangíveis.....	60
Figura 7 - Pirâmide de Maslow em paralelo com Pirâmide da pequena empresa.....	81
Figura 8 - <i>Box Plot</i> da variável idade dos dirigentes das empresas estudadas	108
Figura 9 - <i>Box Plot</i> da variável idade das empresas estudadas	108
Figura 10 - <i>Box Plots</i> das questões relacionadas ao faturamento das empresas estudadas	109
Figura 11 - <i>Box Plot</i> do número de funcionários das empresas estudadas.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de fatores críticos de sucesso	32
Quadro 2 - Alocação de fatores de sucesso de acordo com o estágio da empresa no CVO	38
Quadro 3 - As quatro concepções filosóficas da pesquisa.....	43
Quadro 4 - Principais medidas objetivas e subjetivas de sucesso	50
Quadro 5 - Medidas para avaliar o sucesso segundo Laitinen.....	53
Quadro 6 - Exemplos de FCS por indústria - modelo da década de 1960-1980	57
Quadro 7 - Definição de sucesso organizacional segundo autores da literatura.....	62
Quadro 8 - Fatores críticos de sucesso em grande empresa segundo autores	63
Quadro 9 - Critérios qualitativos e quantitativos para classificação da pequena empresa	66
Quadro 10 - Classificação do porte de empresas no Brasil	68
Quadro 11 - Diferenças entre a empresa de grande e de pequeno porte.....	69
Quadro 12 – Enquadramento de especificidades da pequena empresa	70
Quadro 13 - Especificidades de estrutura, processos, comportamento e procedimentos	73
Quadro 14 - Especificidades de pessoas e comportamento	75
Quadro 15 - Critérios de avaliação da lacuna de gêneros.....	83
Quadro 16 - Especificidades da pequena empresa – síntese.....	85
Quadro 17 - Diferença entre dirigentes empreendedores e operadores	86
Quadro 18 - Definições de sucesso segundo autores.....	87
Quadro 19 - Fatores críticos de sucesso na pequena empresa segundo autores	88
Quadro 20 - Agrupamentos de FCS	92
Quadro 21 - Fatores Críticos de Sucesso retirados da literatura separados em grupos	96
Quadro 22 - Valor adicionado e pessoal ocupado no varejo	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do número de empregos por porte de 2001 a 2011	45
Tabela 2 - Pessoal ocupado por setor de atividade	101
Tabela 3 - Descrição das variáveis relacionadas aos dirigentes das empresas estudadas	106
Tabela 4 - Medidas resumo das variáveis quantitativas	107
Tabela 5 - Distribuição das especificidades do dirigente das empresas estudadas	110
Tabela 6 - Distribuição das variáveis sobre sucesso das empresas estudadas	113
Tabela 7 - Distribuição dos FCS das empresas estudadas	114
Tabela 8 - Relação entre o gênero do dirigente e os FCS	117
Tabela 9 - Relação entre a idade do dirigente e os FCS	120
Tabela 10 - Relação entre a tipologia dos dirigentes de Filion (1999) e os FCS	123
Tabela 11 - Relação dos FCS com a idade das empresas estudadas	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensões da definição de sucesso.....	33
Gráfico 2 - Artigos publicados por ano sobre o tema	36
Gráfico 3 - Número de citações dos artigos sobre o tema	36
Gráfico 4 - Evolução do número de estabelecimentos de acordo com o porte (2000-2011)...	44
Gráfico 5 - Distribuição das especificidades do dirigente das empresas estudadas	111
Gráfico 6 - Distribuição das variáveis sobre sucesso das empresas estudadas	113
Gráfico 7 - Distribuição dos FCS das empresas estudadas	115
Gráfico 8 - Relação entre o gênero do dirigente e os FCS	118
Gráfico 9 - Relação dos FCS com a idade do dirigente.....	121
Gráfico 10 - Relação entre a tipologia de dirigentes de Fillion (1999) e os FCS.....	124
Gráfico 11 - Relação dos FCS com a idade das empresas estudadas.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISC – Associação Comercial e Industrial de São Carlos

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

EESC – Escola de Engenharia de São Carlos

FCS – Fator Crítico de Sucesso

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais de Pequena Empresa

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

PE – Pequena Empresa

PLC – Projeto de Lei da Câmara dos Deputados Federais

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

SME – *Small and medium enterprises*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

USP – Universidade de São Paulo

WoS – *ISI Web of Science*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	29
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	29
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA.....	34
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	37
1.3.1 ESTADO DA ARTE SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA PEQUENA EMPRESA	37
1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	41
1.5 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	42
1.6 CONSIDERAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS	42
1.7 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	44
1.8 ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO	46
2 SUCESSO	47
2.1 O QUE É SUCESSO? TIPOS DE SUCESSO E SEUS SIGNIFICADOS	47
2.2 SUCESSO ORGANIZACIONAL E SUAS DIFERENTES DEFINIÇÕES	50
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM EMPRESA	55
2.4 SÍNTESE SOBRE SUCESSO ORGANIZACIONAL E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM EMPRESAS.....	61
3 SUCESSO DA PEQUENA EMPRESA.....	65
3.1 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA	65
3.2 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA	68
3.2.1 ESPECIFICIDADES DO AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA.....	70
3.2.2 ESPECIFICIDADES NA ORGANIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA	72
3.2.3 ESPECIFICIDADES DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA	74
3.3 DEFINIÇÃO DE SUCESSO PARA A PEQUENA EMPRESA.....	76
3.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A PEQUENA EMPRESA	79
3.5 SÍNTESE DE CONCEITOS RELEVANTES DO CAPÍTULO.....	84
4 MÉTODOS DE PESQUISA.....	91
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	91
4.1.1 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	92
4.1.2 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	95
4.1.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	97
4.1.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	99
4.1.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	100
4.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR VAREJISTA.....	101
4.3 EMPRESAS ESTUDADAS	103
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	105
5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	105
5.1.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS SOBRE AS EMPRESAS E OS ENTREVISTADOS (DIRIGENTES)	105
5.1.2 DADOS SOBRE OS DIRIGENTES.....	110
5.1.3 DADOS SOBRE A PERCEPÇÃO DE SUCESSO DOS DIRIGENTES	112
5.1.4 DADOS SOBRE OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	114

5.1.5 CRUZAMENTO DE DADOS DO DIRIGENTE (GÊNERO) COM FCS.....	115
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS.....	146
APÊNDICE A – SELEÇÃO DE ARTIGOS DA BUSCA SISTEMÁTICA	155
APÊNDICE B - BUSCA SISTEMÁTICA.....	167
APÊNDICE C - PROTOCOLOS DE PESQUISA	169
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO	177
APÊNDICE E – TERMO DE COMPROMISSO.....	179

1 INTRODUÇÃO

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), conhecido como o maior sistema de estudo e monitoramento de atividade empreendedora do mundo, aponta que no ano de 2012, 85% da população brasileira na faixa etária de 18 a 64 anos considera o empreendedorismo como uma escolha desejável de carreira (GEM, 2012).

Em contrapartida, quase 40% dessa seleção de pessoas assumem que, apesar da apresentação positiva de uma oportunidade de negócio, temem as taxas de mortalidade de pequenas empresas a ponto de impedir a sua criação e desenvolvimento (GEM, 2012).

Tendo em vista as estatísticas apresentadas, o brasileiro considera a opção de abertura de um negócio próprio porém não a faz por medo de falência. Assim, a busca pelo entendimento do sucesso e pelos fatores que levam ao sucesso em pequenas empresas torna-se relevante para o contexto brasileiro na atualidade.

O presente trabalho se propõe a estudar o panorama da literatura disponível sobre o tema de sucesso e fatores que levam ao sucesso de uma empresa e testar empiricamente os apontamentos levantados em estudos anteriores em confronto com a realidade brasileira.

Neste capítulo é delineado o escopo do trabalho a partir da contextualização, caracterização e delimitação do tema de pesquisa, seguido pela formulação do problema de pesquisa, declaração dos objetivos de pesquisa, breve posicionamento epistemológico e relevância da pesquisa.

1.1 Contextualização do tema da pesquisa

Em termos leigos, o conceito de sucesso é bastante simples e intuitivo. Pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade ou mesmo de ações humanas. Por exemplo, o conceito de um ator de sucesso não precisa de maiores explicações. Porém, ao analisar o sucesso de organizações, o conceito torna-se mais complexo e exige maiores cuidados. O sucesso de uma

empresa pode ser avaliado a partir de diferentes critérios (SANTOS-REQUEJO; GONZÁLES-BENEDITO, 2000).

A discussão acerca do sucesso organizacional está intimamente ligada aos fatores críticos de sucesso (FCS) de uma organização. A hipótese para a relação entre os FCS e a consecução do sucesso é simples: o sucesso é o resultado de práticas que auxiliam na realização de metas, ou seja, os FCS, quando bem administrados, levam à realização do sucesso.

Historicamente, os FCS foram inicialmente apresentados por Daniel (1961) no contexto de gestão de informações para diretores e gerentes. Mais recentemente, a teoria de FCS foi aplicada ao planejamento estratégico e operacional, gestão do conhecimento, processos industriais, cadeia de suprimentos, entre outras áreas (BROTHERTON, 2004).

Porém, qual é o conceito científico de fator crítico de sucesso?

A teoria de fatores críticos de sucesso é bastante flexível, pois pode ser aplicada a toda empresa, independentemente do seu ramo de atuação. A teoria de FCS pode ser baseada no sucesso de um produto ou de um serviço. Também pode ser aplicada a uma empresa como um todo ou a uma atividade específica da mesma.

Os FCS correspondem a certas áreas de uma dada empresa ou a certos cargos ocupados ou mesmo atividades a serem cumpridas, pois são chaves para o sucesso de uma organização (ROCKART, 1979; BULLEN; ROCKART, 1981; LEIDECKER; BRUNO, 1984; BROTHERTON, 2004).

Cooper e Kleinschmidt (2007) explicam que o sucesso referente a uma empresa pode diferir do sucesso referente a um projeto. Sendo assim, mesmo que certo projeto específico seja um fator chave para impulsionar o sucesso organizacional, o projeto em si terá seus próprios fatores de sucesso e sua própria definição de sucesso, diferente da definição de sucesso da organização.

A seguir, alguns exemplos de Fatores Críticos de Sucesso de diversas naturezas:

- **Em uma atividade:** em reuniões de um grupo de produtores rurais no Canadá, os FCS são a diversidade do grupo, a congruência de metas dos membros, o *networking*, o comprometimento e os resultados financeiros dos membros (WITWICKI *et al*, 2000);

- **Em uma empresa:** os FCS em um hotel com preços acessíveis no Reino Unido estão no custo-benefício do hotel, acomodações consistentes com o preço e na higiene da limpeza (BROTHERTON, 2004);
- **Em um serviço:** em prestadora de serviço nas áreas de recreação, esporte, cultura e lazer, os FCS são a qualidade do serviço prestado, qualidade da experiência do cliente, orientação dada ao cliente e atratividade de mercado (KUESTER *et al*, 2013);
- **Em um projeto:** os FCS ao longo de um projeto se encontram nos procedimentos formais e documentações, monitoramento de cronogramas e metas de desempenho técnico, qualidade e segurança do projeto, entre outros (SHENHAR *et al*, 2002);
- **Em uma área específica da empresa:** a área de formulação estratégica da empresa define alguns FCS como atender as necessidades dos clientes com novos produtos, satisfação do cliente, explorar oportunidades de negócio e qualidade do produto (VAN VEEN-DIRKS; WIJN, 2002);
- **No desenvolvimento de um novo produto:** os FCS ao lançar um novo produto no mercado são o alto desempenho do produto, a agilidade do desenvolvimento do produto e a eficiência de custo no seu desenvolvimento (EMAMAI; TALEBI, 2011).

Os FCS, se medidos em uma empresa, sofrem influência da localização geográfica do mercado no qual atua, pois podem depender da cultura de um povo. Sung (2006) ao estudar empresas de comércio eletrônico, notou grandes diferenças entre os fatores levantados como chave no Japão e Coreia do Sul e os fatores chaves levantados nos Estados Unidos. Enquanto os FCS dos países estudados do oriente são a segurança, a privacidade e a especialização técnica, no país do ocidente são a avaliação das operações do comércio eletrônico, a especialização técnica e a facilidade de uso.

Os FCS também podem ser de natureza operacional ou emocional. Camillo *et al*. (2008) fazem outro tipo de separação na análise dos fatores: dentre os fatores externos, alocam fatores em uma categoria geral e em outra mais específica; e nos fatores internos, separam entre operacionais e pessoais (emocionais). O quadro 1 exemplifica os fatores críticos de sucesso encontrados em seus estudos, categorizando-os de acordo com a sua natureza específica.

Vale mencionar que o estudo sobre FCS também chegou a ser criticado ao tratar o desempenho como uma variável dependente para o alcance de metas por ensejar a criação de falsas expectativas. Os autores alegam falta de conhecimento técnico e científico na busca por

esses fatores, e o fato de serem muito estudados se deve à sua promessa de soluções milagrosas (MARCH; SUTTON, 1997; KIESER; NICOLAI, 2005).

Fatores externos	
Geral	Específico
✓ Munificência ambiental ✓ Forças legais e políticas ✓ Forças econômicas ✓ Tendências demográficas ✓ Forças tecnológicas ✓ Forças sociais e culturais	✓ Forças competitivas ✓ Fornecedores ✓ Clientes ✓ Grupos regulatórios
Fatores internos	
Operacional	Pessoal
✓ Estratégia ✓ Produto ✓ Gestão ✓ Finanças ✓ Marketing ✓ Estrutura organizacional ✓ Tipo de empresa/dirigente ✓ Cultura organizacional	✓ Liderança ✓ Fatores demográficos ✓ Metas pessoais/familiares

Quadro 1 - Categorias de fatores críticos de sucesso

Fonte: Camillo *et al* (2008).

Em outras palavras, no jargão matemático, *a realização dos FCS não é uma condição “necessária e suficiente”* para a consecução do sucesso. Apesar disso, a teoria de fatores de sucesso se propõe a medir e avaliar o sucesso de uma organização, assim como tantas outras ferramentas: Vasilu (2009) utiliza a cadeia de valor introduzida por Porter em 1985, Soilen *et al.* (2012) utilizam a análise de competências, entre outros autores e ferramentas.

Sem nenhuma pretensão de assegurar uma receita homogênea para obtenção de resultados, os FCS não ignoram as diferenças entre empresas e entre seus objetivos. Devido a isso, notam-se estudos nos quais a tentativa de categorização dos fatores de sucesso é variada, como visto acima.

É importante ressaltar que os fatores de sucesso estão intimamente ligados ao conceito de sucesso empregado. Os FCS representam os meios para obter o resultado desejado, ou seja,

empresas que pertencem a diferentes grupos estratégicos terão diferentes metas a alcançar (BROTHERTON, 2004).

Então, os FCS dependem do conceito de sucesso definido, mas o sucesso organizacional, por sua vez, pode ser percebido de diversas maneiras e sob diversas perspectivas. Para cada grupo de uma organização - gerentes, diretores, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes - a definição de sucesso será diferente. Porém, na literatura, o sucesso é comumente tratado apenas a partir da lente da alta administração ou dos acionistas, no caso de organizações, e do dirigente, no caso da pequena empresa.

Uma dimensão de avaliação aponta para características específicas da empresa, como o lucro ou o retorno de investimentos, e outra aponta para aspectos subjetivos como a satisfação pessoal e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Há, porém, outros aspectos verificados como percepções de sucesso que possuem parcelas dos dois polos como a continuidade do negócio, a inovação, o crescimento, como visto no gráfico 1 (GORGIEVSKI *et al*, 2011).

A forma de avaliação do sucesso observado pela lente do dirigente, de acordo com as duas orientações citadas por Gorgievski *et al* (2011), irá delinear os fatores de sucesso de forma pecuniária ou não pecuniária, como visto no gráfico 1.

Gráfico 1 - Dimensões da definição de sucesso

Fonte: Gorgievski *et al* (2011).

Contextualizando a natureza dos Fatores Críticos de Sucesso e sua utilização em diversas áreas, a seção seguinte caracteriza o tema apresentando um panorama geral de como ele foi tratado do ano de 2000 até o presente.

1.2 Caracterização do tema

Para a caracterização do tema de pesquisa, foi feita uma busca sistemática por artigos relevantes, conforme definida por Cook *et al* (1997), como uma síntese de resultados de várias investigações por meio de estratégias que devem ser explicitadas com o objetivo de buscar artigos relevantes para a revisão do tema estudado.

Primeiramente foi feita uma busca sistemática abrangente por artigos em uma base de dados com o intuito de oferecer um panorama geral do conteúdo dos artigos. A busca foi feita na base de dados *ISI Web of Science (WoS)* em janeiro de 2013 e refeita em janeiro de 2014, através da frase “*success factor**” no campo delimitado aos títulos dos artigos – as aspas são para a busca da frase inteira e o asterisco para a busca pela palavra marcada também no plural. Após um resultado de aproximadamente mil artigos, delimitou-se a data de publicação a partir do ano de 2000, pois o objetivo é contemplar o cenário atual dos assuntos publicados na área.

Devido à diversidade de áreas do conhecimento contidas nos resultados, foi feito um refinamento por áreas previamente categorizadas pela própria *WoS: Business Economics*, obtendo um resultado parcial de 350 artigos. Além disso, optou-se pela busca de documentos somente do tipo artigo. O resultado foi de 151 artigos no total.

Como era de se esperar, a análise dos fatores críticos de sucesso está inevitavelmente vinculada a um projeto, ou a um sistema de produção, ou a um tipo de gestão empresarial. Sendo assim, os artigos resultantes da busca foram separados em grupos que compartilhavam similaridades de temas estudados. Essa análise deu-se por meio da leitura do título e resumo de cada artigo resultante da busca (151 artigos no total). O agrupamento dos artigos pode ser visualizado com mais detalhamento no Apêndice A.

Os artigos com similaridade de temas foram agrupados da seguinte maneira:

- ✓ **Grupo 1 (28 artigos):** artigos sobre fatores de sucesso na cadeia de suprimentos, desenvolvimento de novos produtos, 6 sigma, ERP, reengenharia, como por exemplo: Tummala *et al* (2006), Cooper e Kleinschmidt (2007), Chung *et al* (2008), Umble *et al* (2003) e Paper e Chang (2005), respectivamente.
- ✓ **Grupo 2 (18 artigos):** artigos sobre fatores de sucesso no comércio eletrônico (*e-commerce*), tecnologia da informação e inovação, como por exemplo: Dubelaar *et al* (2005), Huang *et al* (2013) e Knoskova e Kollar (2011), respectivamente.
- ✓ **Grupo 3 (20 artigos):** artigos sobre fatores de sucesso na estratégia e na gestão do conhecimento, como exemplos: Chamberlin (2010), Minarro-Viseras *et al* (2005), Lindner e Wald (2011), Wu *et al* (2011), respectivamente.
- ✓ **Grupo 4 (46 artigos):** artigos sobre fatores de sucesso associados com a gestão de empresas, tanto organizações como pequenas empresas, como exemplos: Brotherton (2004) e Stefanovic *et al* (2010), respectivamente.
- ✓ **Grupo 5 (27 artigos):** artigos relacionando os fatores de sucesso a um setor específico, como o de construção civil ou aeronáutico, como exemplos: Li *et al* (2011) e Hsu *et al* (2010), respectivamente.
- ✓ **Grupo 6 (13 artigos):** artigos isolados relacionando fator de sucesso a temas muito específicos, como licitação na administração pública e internacionalização de empresas, como exemplos: Westerbeek *et al* (2002) e Shieh (2010), respectivamente.
- ✓ **Grupo 7 (3 artigos):** artigos irrelevantes para o tema.

Os gráficos 2 e 3 foram gerados automaticamente pela base de dados utilizada, *ISI Web of Science*, com base nos resultados obtidos com a busca. O gráfico 2 representa os artigos publicados por ano sobre o tema fatores críticos de sucesso desde o ano 2000. Nota-se que o tema teve um pico de publicação de 2009 até 2012, mantendo a continuidade de quase 10 artigos por ano em 2013.

O gráfico 3 refere-se ao número de citações desses artigos ao longo dos anos (desde 2000). Até 2013¹, as citações aumentam exponencialmente a cada ano, demonstrando grande interesse da comunidade acadêmica por tal tema.

Gráfico 2 - Artigos publicados por ano sobre o tema

Fonte: Web of Science (2013)²

Gráfico 3 - Número de citações dos artigos sobre o tema

Fonte: Web of Science (2013)³

¹ Os gráficos foram gerados em março de 2014, sendo assim, a quantidade de artigos no ano de 2014 refere-se apenas aos três primeiros meses desse ano.

^{2,3} Os gráficos foram gerados automaticamente pelo site de busca *Web of Science* após a busca ter sido finalizada.

Foi feita uma segunda busca sistemática na mesma base de dados utilizada para o panorama geral, *ISI Web of Science*, porém com recortes mais finos (passo-a-passo no Apêndice B). O objetivo desta foi de obter artigos relevantes com o tema específico de fatores críticos de sucesso relacionados com a pequena empresa para ampliar o conhecimento no polo teórico do presente trabalho (representado pelos capítulos 2 e 3).

Comprovada a relevância do tema de pesquisa do presente trabalho, a seguir serão analisados os artigos considerados como o estado da arte do tema do trabalho. Os estudos considerados como estado da arte representam o conjunto de artigos sobre fatores de sucesso na pequena empresa de 2000 a 2014 (Grupo 4).

1.3 Delimitação do tema de pesquisa

Tendo em vista o panorama de publicações do ano 2000 até o momento, o grupo no qual o presente trabalho se enquadra é o **Grupo 4**, pois relaciona **os fatores críticos de sucesso e empresas**. A primeira delimitação a ser feita na pesquisa proposta diz respeito ao tamanho da empresa. Decidiu-se limitar o estudo a pequenas empresas devido a sua importância e especificidades, que serão discutidas no Capítulo 3, seção 3.2.

A seção a seguir refere-se ao estado da arte ajustado ao tema específico do trabalho. Assim, descreve-se a seguir a teoria de FCS aplicada ao universo da pequena empresa, sendo descartados, portanto, os artigos do Grupo 4 referentes às organizações.

1.3.1 Estado da arte sobre fatores críticos de sucesso na pequena empresa

Os fatores críticos de sucesso podem ou não ser de natureza econômica, por isso, Santos-Requejo e González-Benito (2000) já declaram que o foco do artigo é o estudo dos fatores econômicos no sucesso de pequenas empresas no setor de varejo. Como é de se esperar, o sucesso é definido como o lucro e a rentabilidade da empresa e os FCS relacionados como

os principais foram mão de obra qualificada, produtividade no trabalho e nível de tecnologia empregada.

Feindt (2001) mostra em seu artigo que os fatores críticos de sucesso poderão variar de acordo com a motivação de abertura do dirigente da pequena empresa (crescimento, outra fonte de renda, entre outros), assim como o estágio no qual a pequena empresa se encontra no ciclo de vida organizacional (CVO). O quadro 2 estabelece os fatores críticos de sucesso para pequenas empresas de crescimento acelerado no ramo de comércio eletrônico no estágio de seu *star-up*.

FCS	Definição	Estágio no CVO
Comprometimento	Motivação com o produto ou serviço oferecido	<i>Start-up</i>
Conteúdo	Apresentação de seu produto ou serviço de forma a atrair clientes	<i>Start-up</i>
Sensibilidade de preço	Sensibilidade de competição de preços	<i>Start-up</i>
Conveniência	Usabilidade de seu produto ou serviço	<i>Start-up</i>
Controle	Gerenciar necessidades da empresa ou dos clientes	<i>Start-up</i>
Interação	Construção de um bom relacionamento com o cliente (inclusive no pós-venda)	<i>Start-up</i>
Imagem da marca	Construção de uma boa imagem da sua marca	<i>Start-up</i>
Comprometimento com a comunidade	Suprir necessidades na oferta de produtos e construção de um relacionamento com a comunidade	Maturidade
Parceria	Formação de parcerias para expandir negócios	Maturidade
Melhoria de processos	Melhoria e automação de processos	Maturidade
Integração	Estabelecer ligações em apoio a parcerias e processos de melhoria	Maturidade

Quadro 2 - Alocação de fatores de sucesso de acordo com o estágio da empresa no CVO

Fonte: Feindt (2001).

Em pequenas empresas que operam em ambientes de alta competitividade, como é o caso de empresas em Singapura, os fatores críticos de sucesso mudam de acordo com os desafios enfrentados pela competição. Os FCS relacionados à estratégia da pequena empresa singapurense estão intimamente relacionados com o seu desenvolvimento. A figura 1

representa as capacidades em comum levantadas por Ghosh (2001) em pequenas empresas de sucesso⁴ - linha superior de quadrados – e os fatores críticos de sucesso encontrados – linha inferior de quadrados. Com a óbvia exceção da habilidade de desenvolver capacidades, há relação direta de todos os fatores críticos com as capacidades levantadas.

Figura 1 - Relação entre capacidades e fatores críticos de sucesso

Fonte: Ghosh (2001).

Para o setor hoteleiro sul-africano, os principais fatores de sucesso encontrados foram o *networking* entre outras empresas, acesso a crédito, redução de despesas operacionais, apoio e suporte (não financeiro) e desenvolvimento contínuo de habilidades por parte do dirigente (NUNTSU *et al*, 2002).

A motivação de abertura de uma pequena empresa também é citada por Walker e Brown (2004) quando esclarecem que o tradicional critério pecuniário de sucesso considerado como o mais apropriado não é alinhado com metas não financeiras. Como a motivação de dirigentes de pequenas empresas geralmente se dá pelo estilo de vida ou por razões pessoais (e não financeiras), os autores avaliaram que a percepção de sucesso não (apenas) financeira elegia

⁴ O autor não declara o conceito empregado de sucesso.

fatores como satisfação pessoal, senso de realização, orgulho no emprego e estilo de vida flexível como mais importantes.

Pequenas empresas de alta tecnologia são foco de muitos estudos na literatura, porém os fatores relacionados ao seu sucesso geralmente são fragmentados e não relacionados. Os fatores críticos de sucesso comuns a todos os autores da área são: integração de cadeia de suprimentos, escopo de mercado, idade da empresa, tamanho do time de formação da empresa, recursos financeiros, experiência em *marketing* pelo dirigente da empresa, experiência do dirigente em indústria existência e patente para proteção da empresa (SONG *et al*, 2008).

Quando o sucesso é analisado através de parâmetros como a taxa de crescimento da empresa, o volume de vendas, a estabilidade do negócio, aceitação pelos clientes e satisfação pessoal, empresas de comércio eletrônico na Tailândia elegem os seguintes fatores de sucesso relacionados ao dirigente: senso de realização pessoal e a percepção que ele tem do ambiente no qual sua empresa está inserida. Dentre os fatores relacionados especificamente ao *e-commerce*, são relacionados ao sucesso a segurança e confiança na entrega do serviço e a facilidade de uso para os clientes (SEBORA *et al*, 2009).

Quando os fatores motivacionais de abertura da empresa são para obter realização no trabalho, ter independência, sentir-se bem com o trabalho e ter segurança no trabalho, os fatores de sucesso relacionados são: posição na sociedade, habilidades interpessoais, aprovação e suporte de pessoas, produto ou serviço competitivo, habilidades de liderança, informação e reputação do negócio (STEFANOVIC *et al*, 2010).

Além do ramo de atividade ter forte influência sobre os fatores de sucesso, a localização de pequenas empresas do mesmo ramo pode causar discrepâncias. No ramo hoteleiro estudado na Turquia, o fator crítico de sucesso mais citado foi o uso da internet, mas outros fatores como a qualidade do serviço, desempenho financeiro e marketing também foram considerados. Além da localização geográfica das empresas ser um fator de influência, o grau de escolaridade e a experiência profissional foram percebidos como fatores de críticos de sucesso (AVCIKURT *et al*, 2011).

Chong (2012) declara que, apesar da falta de consenso dos pesquisadores quanto aos fatores críticos de sucesso no âmbito da pequena empresa, alguns FCS possuem maior destaque de estudo. Os fatores foram categorizados da seguinte forma: traços de personalidade e perfil

psicológico do dirigente, habilidades gerenciais e treinamento dos dirigentes e ambiente no qual os dirigentes operam seus negócios.

Como visto nos artigos representantes do estado da arte do tema, a categorização dos fatores críticos de sucesso pode se dar de diversas formas, tendo como fundamento a sua natureza financeira ou subjetiva, de gestão ou personalidade do dirigente, relação interna com a empresa ou externa com o ambiente e através do seu ciclo de vida operacional. Os FCS sofrem influências do ramo de atividade, localização geográfica e motivação de abertura da empresa, sendo que esta está intimamente ligada ao conceito de sucesso empregado pelo dirigente da pequena empresa.

Feita a descrição dos artigos do estado da arte, a seguir será apresentada a formulação do problema de pesquisa para o presente trabalho.

1.4 Formulação do problema de pesquisa

Nos tópicos anteriores, foram discutidos os principais FCS citados na literatura, assim como o seu conceito e sua natureza.

O estudo dos fatores críticos de sucesso da pequena empresa a partir da visão do seu dirigente deveria, supostamente, estar intimamente ligado ao juízo de sucesso que o próprio dirigente atribui à sua empresa. Porém, notou-se uma distância entre esses dois temas na literatura de modo que a noção de sucesso não partiu dos dirigentes estudados, mas sim dos próprios autores. De todos os autores estudados, apenas Besser (1999) e Rogoff (2004) tiveram o cuidado de associar os FCS ao conceito de sucesso dado pelos próprios dirigentes das empresas.

Como os FCS sofrem influência da localização geográfica e do ramo de atividade, esses dois parâmetros foram tidos como fixos no estudo.

Assim, coloca-se o problema de pesquisa: **quais são os fatores críticos de sucesso relevantes aos dirigentes das pequenas empresas do setor de varejo no ramo de vestuário de São Carlos-SP?**

1.5 Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral do presente trabalho é **levantar os fatores críticos de sucesso relevantes aos dirigentes da pequena empresa do setor de varejo do segmento de vestuário de São Carlos-SP.**

Os objetivos específicos são:

1. Verificar se o conceito de sucesso para o dirigente da pequena empresa varejista de São Carlos/SP vai além de resultados financeiros;
2. Identificar se existem diferenças entre os fatores críticos de sucesso apontados por dirigentes mulheres e dirigentes homens;
3. Identificar se a idade do dirigente altera a percepção sobre a avaliação dos fatores críticos de sucesso do negócio;
4. Determinar se os fatores críticos de sucesso em empresas jovens são diferentes em relação aos fatores em empresas maduras;
5. Identificar se há diferenças de percepção nos fatores críticos de sucesso do dirigente empreendedor e do dirigente operador (tipologia de Filion, 1999).

Sendo assim, o trabalho buscará seus objetivos aqui declarados, utilizando-os como referência principal para nortear a pesquisa durante sua execução.

1.6 Considerações epistemológicas

É relevante que as concepções filosóficas que direcionam o trabalho sejam explicitadas. A escolha de uma concepção é fruto da área da disciplina em que o tema do trabalho se encontra e das experiências proporcionadas pela pesquisa (CRESWELL, 2007, p. 27).

A concepção filosófica de uma pesquisa conduzirá o pesquisador a uma abordagem qualitativa, quantitativa ou de métodos mistos. O quadro 3 resume características específicas das quatro concepções filosóficas de pesquisa.

A concepção positivista foi articulada por Comte, Durkheim, Newton e Locke como uma filosofia determinística, na qual as causas determinam efeitos ou resultados. Sendo assim, o tema de estudo dos positivistas se refere à necessidade de identificar as causas que afetam os resultados de determinado problema. É reducionista, pois testa um conjunto pequeno de questões de pesquisa e baseia-se na mensuração objetiva da realidade. Por fim, o pós-positivismo tem o intuito de testar leis que “governam o mundo” para melhor entendê-lo (CRESWELL, 2007, p. 29).

Pós-positivista	Construtivista
Determinação Reduccionismo Observação e mensuração empíricas Verificação da teoria	Entendimento Significados múltiplos do participante Construção social e histórica Geração de teoria
Reivindicatória/Participatória	Pragmatista
Política Capacitação orientada para a questão Colaborativa Orientada para a mudança	Consequência das ações Centrada no problema Pluralista Orientada para a prática no mundo real

Quadro 3 - As quatro concepções filosóficas da pesquisa

Fonte: Creswell, 2007, p.29.

Dentre as concepções filosóficas citadas no quadro 3, o presente trabalho declara a afinidade e, portanto, a escolha pelo pós-positivismo, validando a pesquisa quantitativa a ser feita.

1.7 Relevância da pesquisa

A economia de muitos países, incluindo o Brasil, está ligada à saúde das pequenas empresas. O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) anunciou que ano de 2012, as micro e pequenas empresas (MPE) representavam 85% das empresas brasileiras (IBPT, 2012).

No ano de 2011, as pequenas empresas representavam mais da metade dos empregos formais em estabelecimentos privados e não agrícolas do país. A micro e pequena empresa (MPE) teve taxa de crescimento superior a da média e grande empresa (MGE), correspondendo a 3,7 % ao ano de 2000 a 2011, como exibido no gráfico 4.

Além de sua expressividade em crescimento e em números absolutos, o número de empregos oferecidos pela micro e pequena empresa também se mostra superior ao da média e grande empresa. A tabela 1 demonstra a evolução do número da massa empregada pela micro e pequena empresa e pela média e grande empresa. No ano de 2011, a MPE absorvia 51,6% dos empregos enquanto a MGE absorvia 48,4%.

Gráfico 4 - Evolução do número de estabelecimentos de acordo com o porte (2000-2011)

Fonte: SEBRAE (2012)

Tendo em vista a importância da pequena empresa para a economia nacional, torna-se relevante o estudo em relação ao seu sucesso e continuidade dos empreendimentos. A análise e levantamento dos fatores críticos de sucesso assim como o conceito de sucesso para o universo da pequena empresa podem contribuir para maior esclarecimento do tema na realidade brasileira.

Tabela 1 - Evolução do número de empregos por porte de 2001 a 2011

Porte	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MPE	9.020.296	9.515.330	9.823.049	10.466.450	11.034.103	11.594.247
Micro	4.467.009	4.707.216	4.851.406	5.098.599	5.341.794	5.577.424
Pequena	4.553.287	4.808.114	4.971.643	5.367.851	5.692.309	6.016.823
MGE	7.254.193	7.607.982	7.788.333	8.639.886	9.261.663	10.050.231
TOTAL	16.274.489	17.123.312	17.611.382	19.106.336	20.295.766	21.644.478

Porte	2007	2008	2009	2010	2011
MPE	12.236.196	13.027.233	13.620.039	14.710.631	15.567.885
Micro	5.792.696	6.112.602	6.407.913	6.835.790	7.221.733
Pequena	6.443.500	6.914.631	7.212.126	7.874.841	8.346.152
MGE	11.125.775	11.896.466	12.428.953	13.781.046	14.614.098
TOTAL	23.361.971	24.923.699	26.048.992	28.491.677	30.181.983

Fonte: SEBRAE (2012)

Os próprios teóricos sobre fatores críticos de sucesso em pequena empresa como Gorgievski *et al* (2011) e Stoll e Ha-Brookshire (2011) deixam claro que um dos maiores desafios nos estudos de pequenas e médias empresas é a falta de teoria explicando o seu sucesso. A construção de teorias da pequena empresa “empresta” teorias formuladas para as grandes corporações e seu sucesso, esquecendo que as pequenas empresas possuem certas características muito específicas para serem generalizadas com as grandes empresas.

Por essa razão, Stoll e Ha-Brookshire (2011) sugerem a continuidade da prática de alguns autores e incentivam novos autores a estudarem e publicarem novas metodologias e teorias definidas para aplicação específica na pequena empresa.

Lembrando que os fatores críticos de sucesso sofrem grande influência do ambiente geográfico e ramo da indústria em que operam o empreendimento, a contribuição direta do trabalho proposto é para a região estudada e negócios locais, além do aumento de estudos e iniciativas sobre o tema principal.

1.8 Estruturação do texto

O presente trabalho é dividido em quatro polos de pesquisas: epistemológico, teórico, metodológico e técnico. O Capítulo 1 é responsável pelo polo epistemológico, os Capítulos 2 e 3 se encontram no polo teórico, o Capítulo 4 se enquadra no polo metodológico e o Capítulo 5 faz parte do polo técnico. No capítulo 6 é apresentada uma reflexão do cânone científico e, portanto, com ponto de vista mais pessoal sobre os resultados da pesquisa e o aprendizado alcançado.

O início do trabalho se compromete à explicação da teoria como ponto de partida para as formulações das hipóteses, que são “soluções provisórias para o problema de pesquisa”. Em seguida, as hipóteses são testadas através da coleta e análise dos dados. A interpretação dos dados adquiridos servirá de base para a indução dos resultados para serem comparados com a teoria (GIL, 2010, p.47).

Basicamente, a estrutura lógica do texto é demonstrada na figura 2.

Figura 2 - Estrutura lógica da abordagem quantitativa

Fonte: Miguel *et al* (2010), p. 46.

2 SUCESSO ORGANIZACIONAL

O presente capítulo destina-se a definir e caracterizar o sucesso em suas diversas amplitudes. Na primeira seção contemplam-se a definição e exemplos de sucesso, seguidos da caracterização do sucesso organizacional e dos fatores críticos de sucesso organizacional.

2.1 O que é sucesso? Tipos de sucesso e seus significados

O significado literal da palavra sucesso é lograr êxito, obter um resultado feliz, fortuna, prosperidade, atingir um bom resultado ou o resultado esperado. O sucesso pode afetar algo ou alguém em diversos níveis de atuação: individual, profissional, organizacional ou mesmo de um único projeto. Sucesso, então, é a realização de algo (uma ação) em um determinado período de tempo segundo um parâmetro específico (AURÉLIO, 2008; BUSINESS DICTIONARY, 2013).

O juízo de sucesso é tão vasto que se podem encontrar histórias de sucesso em praticamente todos os campos de trabalho e vida social em geral. Alguns exemplos de grandes conquistas em diferentes aspectos da vida são citados por Visagie e Kruger (2011):

- Edmund Hilary e Tenzing Norgay foram as primeiras pessoas a conseguirem chegar ao cume do Monte Everest;
- Capitão John Alcock e Tenente Arthur Whitten Brown fizeram o primeiro vôo transatlântico sem paradas;
- Lary Paige e Sergay Brin, fundadores do Google.

O sucesso, quando medido no campo do trabalho, pode ser visto por dois prismas: o sucesso organizacional, ou seja, da própria empresa, ou o sucesso de carreira, individual de seus colaboradores. Apesar da separação didática, em termos de análise é sabido que o sucesso na carreira profissional do indivíduo contribui para o sucesso organizacional (JUDGE *et al*, 1999).

Dentre os tipos de sucesso, ainda há outra possível separação a ser feita: o sucesso objetivo na carreira e o sucesso subjetivo na carreira. O primeiro se caracteriza pelas recompensas e pelo número de promoções que uma pessoa consegue em um determinado período de tempo. Já o sucesso subjetivo é experimentado através da satisfação no trabalho e satisfação na carreira individual (JUDGE *et al*, 1994).

Ainda sobre o sucesso nas carreiras, Eby *et al* (2003) fazem um rápido panorama do passado e do presente da carreira profissional. No passado, a carreira almejada (ou “ideal”) poderia ser comparada a um gráfico “linear”, porém, recentemente, devido à globalização, as carreiras têm se diversificado muito, ganhando o nome de carreiras sem fronteiras. Com isso, a noção de sucesso também mudou. Além dos dois principais fatores objetivo e subjetivo, (crescimento de salário e satisfação na carreira, em ordem), a comercialização interna e externa do profissional⁵ tornou-se um importante critério no sucesso da carreira profissional do indivíduo.

Arthur *et al* (2005) colocam duas definições de sucesso, dadas pelo *Oxford English Dictionary* de 1989, e debatem a objetividade e subjetividade de suas abordagens. A primeira definição caracteriza o sucesso como obter prosperidade na tentativa de fazer algo e a segunda definição coloca o sucesso como a realização de algo desejado. De acordo com os autores, a primeira definição se relaciona aos aspectos objetivos da visão de sucesso que, neste caso, é a prosperidade. Já a segunda definição se relaciona com os aspectos subjetivos da visão de sucesso, ou seja, a forma pela qual cada indivíduo escolhe seu desejo e o avalia.

O sucesso subjetivo na carreira profissional é a percepção e avaliação do indivíduo de quaisquer dimensões do âmbito do trabalho que julgue importante (VAN MAANEN, 1977 *apud* ARTHUR *et al*, 2005). Aspectos como a estabilidade do emprego, localização do trabalho, *status*, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal têm diferentes pesos para cada pessoa. Em contrapartida, os aspectos objetivos do sucesso na carreira profissional são tangíveis e fazem parte do senso comum entre os indivíduos.

Ng *et al* (2005) pontuam a questão da interdependência dos fatores objetivos e subjetivos do sucesso na carreira profissional. A Teoria do Processo de Comparação Social de Festinger (1954), utilizada pelos autores, alega que o senso individual de autoavaliação se

---

⁵ Entende-se por comercialização interna a percepção do valor que o indivíduo obtém sobre seu atual empregador e por comercialização externa a percepção que o indivíduo obtém sobre outros empregadores.

baseia na comparação com a situação do outro. Fazendo um paralelo com essa teoria, pode-se dizer que obtendo maior salário ou níveis de promoção no emprego, comparado ao outro, um indivíduo pode sentir satisfação na carreira. Em uma sociedade como a nossa, na qual prosperidade e posição social são de grande valor, as medidas tangíveis de sucesso podem conduzir à satisfação pessoal na carreira.

Em Boudreau *et al* (2001), o sucesso na carreira é estudado a partir do prisma extrínseco (objetivo) e intrínseco (subjetivo). A dimensão extrínseca se relaciona com a remuneração, crescimento profissional, nível de emprego e empregabilidade, e a dimensão intrínseca se relaciona com o próprio trabalho, vida e satisfação do indivíduo.

O conjunto formado pelas medidas subjetivas de sucesso é chamado de sucesso psicológico (HALL; CHANDLER, 2005). A figura 3 exibe o ciclo de vida do sucesso psicológico: inicialmente tem-se uma meta, o indivíduo trabalha para conseguir atingi-la, obtém o sucesso objetivo, sente o sucesso subjetivo, aprende com a vivência e se utiliza das novas habilidades e conhecimento para definir novas metas.

Figura 3 - Modelo de Sucesso Psicológico

Fonte: Hall e Chandler (2005).

As descobertas de Johnson e Birkeland (2003), guardado o devido ramo de atuação (no caso, professores do primeiro e segundo ano das escolas públicas americanas), demonstram que o sucesso subjetivo de cada entrevistado foi a razão pela qual os professores mantiveram suas carreiras nas escolas. A motivação advinda do sucesso conhecido como objetivo não representa, nesse caso, valor expressivo para os entrevistados.

Dries *et al.* (2009) definem sucesso na carreira profissional como a obtenção de um resultado desejado relacionado ao trabalho em um dado momento ao longo do tempo de trabalho do indivíduo. Esse sucesso pode ser mensurado de forma “tradicional” através de medidas objetivas (como o nível gerencial, o número de promoções, o salário e o aumento de salário em um período da vida do indivíduo) ou através de medidas subjetivas, como a satisfação do indivíduo com sua carreira. Apesar da tendência da literatura de enfatizar preferência pelas formas objetivas de análise, os autores se colocam a favor da inclusão da medida subjetiva nos estudos em busca da compreensão completa do sucesso na carreira profissional.

O quadro 4 traduz de forma resumida as medidas de sucesso mais citadas pelos autores da área. Pode-se dizer então que a principal medida de sucesso tradicional e objetiva é o salário (ou aumento de salário) e a principal medida de sucesso subjetiva é a satisfação no trabalho.

Medidas Objetivas de sucesso	Medidas subjetivas de sucesso
Nível ou cargo ocupado	Satisfação no trabalho
Número de promoções recebidas	Estabilidade no emprego
Aumento de Salário	Localização do trabalho
Comercialização (interna e externa) do profissional	Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Quadro 4 - Principais medidas objetivas e subjetivas de sucesso

Fonte: Judge *et al* (1994), Boudreau *et al* (2001), Eby *et al* (2003), Johnson e Birkeland (2003), Van Maanen (1977) *apud* Arthur *et al* (2005), Ng *et al* (2005), Dries *et al.* (2009).

Visto os tipos de sucesso e como ele pode ser avaliado e percebido pelos indivíduos, a seção a seguir trata especificamente do sucesso organizacional, ou seja, as definições de sucesso para empresas.

2.2 Sucesso organizacional e suas diferentes definições

O estudo das organizações pode derivar de diversas áreas do conhecimento. Os economistas contemplam o lucro, a estrutura de mercado, o tamanho, entre outras variáveis. Os sociólogos atentam para a estrutura administrativa e burocrática e para a dicotomia entre o

formal e o informal. Os psicólogos reparam nas interações e comportamentos dos indivíduos e dos grupos. Sendo assim, o sucesso de uma organização pode ser definido de acordo com a lente da sua lupa de conhecimentos variados (BECKER; STAFFORD, 1967).

Pode-se então, chegar à conclusão de que a explicação sobre sucesso sugere diferentes abordagens de acordo com a disciplina empregada. Ao analisar uma empresa sobre o prisma econômico, a definição de sucesso tenderá aos resultados financeiros. Já através da visão da sociologia ou da psicologia, teria outra perspectiva da mesma empresa uma vez que o viés seria por outra área de estudo.

O sucesso de uma empresa também pode ser definido através de seus fundamentos, como fizeram Friedman e Friedman (1988). O sucesso organizacional por essa perspectiva possui três pilares: o conceito de gestão, o conceito de mercado e a ética organizacional. O conceito de gestão engloba a satisfação e bem estar dos funcionários, o conceito de mercado prevê a satisfação das necessidades dos clientes e a ética organizacional guia a tomada de decisão, afetando todos os envolvidos e a sociedade.

A figura 4 relata os três principais componentes do sucesso organizacional e os agentes que são afetados por eles. Vitell *et al* (2009) provam a máxima intuitiva⁶ de que ética e responsabilidade social causam um impacto positivo no sucesso da empresa, sendo considerados como constructos do sucesso organizacional.

Apesar disso, a tipologia das definições de sucesso para empresas pode se separar em duas grandes categorias: quantitativa e qualitativa. A primeira é a forma de significado mais tradicional e de fácil manejo, ao passo que a segunda compartilha de subjetividade.

---

⁶ O uso do termo intuição é feito pelos autores.

Figura 4 - Componentes do sucesso organizacional

Fonte: Friedman e Friedman (1988)

Dentre as formas quantitativas mais tradicionais de se definir o sucesso de uma empresa estão o seu tamanho (de acordo com o número de funcionários, com a receita bruta, com o ativo imobilizado), sua idade e seu crescimento ao longo de certo período de tempo - crescimento do número de funcionários, da receita bruta, do ativo imobilizado (THIETART, 1988; YEUNG; TUNG, 1996; LAITENEN, 2000; FRESE *et al*, 2007).

Thietart (1988) no estudo em estratégias corporativas em empresas de baixa atuação separa os objetivos da empresa em curto e longo prazo. Sendo assim, as definições de sucesso utilizadas em seu trabalho são o lucro (objetivo de curto prazo) e crescimento (objetivo de longo prazo).

Laitinen (2000) também estudando estratégias em corporações, elencou cinco medidas para analisar o sucesso a médio e longo prazo, como mostradas no quadro 5.

Maltz *et al* (2003) revela a preocupação de gestores em medir o sucesso (*performance*) no cotidiano corporativo. Na tentativa de solucionar essa questão, divulgam um modelo multidimensional baseado no *Balanced Scorecard*. Sem a pretensão de envolver todos os tipos de organizações ou prever todas as necessidades de pesquisas no tema, chegaram a um modelo prático que serve de base para gestores avaliarem o sucesso organizacional.

Análise de médio prazo	Análise de longo prazo
1. Employment: habilidade em manter a quantidade de empregados (rotatividade)	1. Employment: relação da receita líquida de vendas com o número de funcionários do ano X' dividido pelo ano X. ¹
2. Crescimento: o crescimento da receita líquida de vendas.	2. Crescimento: Média de crescimento da receita líquida de vendas entre os anos estudados.
3. Rentabilidade: obter lucro sobre o capital investido.	3. Rentabilidade: índice de retorno do investimento nos anos estudados.
4. Liquidez: disposição de pagamento de obrigações financeiras.	4. Liquidez: índice de liquidez nos anos estudados.
5. Solvência: situação na qual o ativo é maior que o passivo.	5. Solvência: relação entre o patrimônio líquido e o total do capital.

Quadro 5 - Medidas para avaliar o sucesso segundo Laitinen

Fonte: Laitinen (2000).

O conceito de sucesso é bastante amplo e possui margem para a subjetividade. Apesar disso, na pesquisa científica, esforços são envidados para aproximar a definição de sucesso da realidade. Dentre as formas tradicionais e subjetivas de avaliar o sucesso, existem algumas anomalias em questões muito específicas, como é o caso citado por Hunter (2003). Na Rússia pós-socialista, as definições de sucesso não poderiam ser aplicadas a sua realidade. Primeiro que o sistema contábil russo é muito diferente do ocidental, inviabilizando a definição através do lucro. Segundo que as taxas de juros naquela época eram muito altas, portanto, empresários russos procuravam desesperadamente uma maneira de enxugar seus números. Em termos de pesquisa empírica, a definição de sucesso então se deu pela avaliação do *market share*, ocupação total ou parcial do mercado.

O sucesso também pode ser visto pelo viés da mortalidade. O fato isolado de uma empresa constar como fechada não relata verdadeiramente resultados somente negativos. Headd (2003) contesta essa hipótese quando relata cinco tipos de encerramento de empresas através de saídas positivas (descontinuidade do negócio, fechamento ou mudança de dono) ou saídas negativas (declaração de falência, fechar para limitar perdas e fechar porque não adquiriu equilíbrio financeiro). Nessas condições, 67% das empresas entrevistadas estão em plena atividade (sobrevivência) ou tiveram uma saída positiva, indicando o sucesso percebido pelo dono no momento em que saiu do mercado, fazendo parte assim, do universo de empresas de sucesso percebidas pelo autor.

	Financeiro	Mercado/ Consumidor	Processos	Desenvolvimento de pessoas	Preparação para o futuro
Base	Vendas	Índice de atisfação dos clientes	Tempo de mercado de novos produtos ou serviços	Retenção dos melhores funcionários	Qualidade do planejamento estratégico
	Margem de lucro	Taxa de retenção de clientes	Qualidade de desenvolvimento de novos processos e produtos	Qualidade de desenvolvimento de liderança	Preparação para mudanças no ambiente externo
	Crescimento de receita	Qualidade dos serviços			
Firmas de alta tecnologia		Benefícios dos clientes com novos produtos	Duração do ciclo produtivo	Qualidade do desenvolvimento profissional Treinamento de pessoal	Investimento em P&D (% de vendas)
Firmas de baixa tecnologia		Capacidade de resposta		Encorajar funcionários a sugerir novas idéias	
Pequena Empresa	Fluxo de caixa			Encorajar funcionários a sugerir novas idéias	Investimento em desenvolvimento de mercados
Grande empresa	Lucro por ação	<i>Market share</i>		Treinamento de pessoal	Investimento em P&D (% de vendas)
	Preço da ação			Qualidade de desenvolvimento da cultura organizacional	
Firmas com ciclo de vida do produto <			Duração do ciclo produtivo		
Firmas com ciclo de vida do produto >		Capacidade de resposta	Quantidade de processos padronizados	Treinamento de pessoal	Investimento em novas tecnologias

Quadro 2 - Guia de avaliação de sucesso organizacional

Fonte: Maltz *et al* (2003).

Uma forma bastante distinta de definir sucesso é dada por Galbreath (2005): o sucesso da empresa é determinado por seus recursos, ou seja, seu valor ou sua capacidade. O valor para o autor é usado tanto no sentido tangível quanto no intangível. Sendo assim, para uma empresa definir seu sucesso e calcular seu valor, deve considerar aspectos não físicos e não financeiros, além do seu balanço patrimonial. Recursos como cultura, recursos humanos, políticas de gestão, estrutura organizacional e boa reputação devem necessariamente ser considerados na avaliação do sucesso, além de seus recursos financeiros e físicos.

Visto os diversos tipos de definição de sucesso organizacional, a seguir os fatores críticos de sucesso de grande empresa serão apresentados. Primeiramente é dada uma rápida visão histórica do surgimento dos estudos sobre FCS para depois apresentá-los dentro de uma organização.

2.3 Fatores críticos de sucesso em empresa

O conceito de fator crítico de sucesso é muito antigo, podendo ser rastreado até Aristóteles quando expressava a ideia de que líderes deveriam criar objetivos a serem seguidos para obter sucesso em algo. Em outras palavras, para atingir o seu objetivo (sucesso) existem medidas (fatores) a serem concretizadas (FORSTER; ROCKART, 1989).

Em 1874, o general alemão Baron Von Clausewitz publicou uma cartilha afirmando que será um bom general aquele que concentrar esforços em batalhas críticas que levem ao sucesso. Desse modo, existem diversas batalhas, mas apenas algumas são realmente críticas. Para vencer a guerra, as batalhas críticas devem ter maior concentração de recursos (FORSTER; ROCKART, 1989; KELLER, WIDGER, 2006).

Drucker também fundamenta o conceito de fatores críticos de sucesso ao alegar que executivos de sucesso focam seu tempo e energia em um conjunto pequeno de problemas (ou oportunidades) críticos à sua área, e o restante deve ser delegado ou eliminado (FORSTER; ROCKART, 1989; DRUCKER, 2002).

Porém, a inserção dos FCS como conceito e método de avaliar a gestão ocorreu em 1961 com D. Ronald Daniel. Chamados de “fatores-chave” ou “fatores estratégicos” eram

definidos (ou resumidos) a seis fatores ou a três cargos na empresa que podem determinar o sucesso. Grupos de pesquisa do MIT começaram a utilizar o conceito de “fatores-chave” no estudo de necessidade de informações para executivos. (ROCKART, 1979; LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Sendo assim, fatores de sucesso são as (poucas) áreas as quais a empresa deve fortalecer para obter sucesso. O resultado satisfatório dessas poucas áreas é capaz de garantir o sucesso de uma empresa (ROCKART, 1979; BULLEN; ROCKART, 1981; LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Segundo esses estudos, a identificação de fatores de sucesso é através de:

- Atividade principal do negócio: em um negócio tipo atacado, os fatores críticos de sucesso provavelmente estarão concentrados nas atividades relacionadas ao inventário ou ao depósito;
- Maior concentração de dinheiro: os FCS geralmente estão associados às áreas que giram mais dinheiro. Em uma indústria manufatureira, a área de maior concentração de dinheiro é a mão de obra direta, portanto, a produtividade das equipes de trabalho deve ser um fator de sucesso;
- Impacto nos lucros: se ao dobrar a quantia gasta com propaganda, não provêm bons resultados comparado com a diminuição de preço de custo, o fator de sucesso estará ligado à produção;
- Mudança de impacto: quando a empresa passa por alguma mudança de grande impacto, os fatores críticos de sucesso estarão necessariamente ligados a ela.

A literatura sobre fatores de sucesso até a década de 1990 categorizava-os através da indústria a partir da qual eram analisados, como exemplificado no quadro 6 (ROCKART, 1979; LEIDECKER; BRUNO, 1984; SÁ, 1988).

Segundo Fergusson e Dickinson (1982), os fatores de sucesso são aspectos internos ou externos da organização que precisam ser considerados, pois serão responsáveis pelo alcance ou não dos objetivos organizacionais. Os autores declaram que, de certa forma, os tomadores de decisão sempre pensaram e agiram sob os termos dos fatores de sucesso, no sentido em que os objetivos organizacionais e metas da empresa sempre foram gerenciados.

Indústria automobilística	Indústria de semicondutores	Ramo de processamento de alimentos	Ramo de seguro de vida
Forte rede de revendedores	Processo de manufatura: custo eficiente, inovação, experiência cumulativa	Desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento e treinamento de pessoal
Controle de custos de fabricação	Competência tecnológica: técnica adequada, disponibilidade de capital, desenvolvimento de produto	Boa rede de distribuição	Inovação no desenvolvimento de políticas
Capacidade de atender às normas de emissão de Carbono		Propaganda/ Marketing	Publicidade inovadora
Estilo e acabamentos modernos			Estratégia de marketing

Quadro 6 - Exemplos de FCS por indústria - modelo da década de 1960-1980

Fonte: Leidecker e Bruno (1984).

Segundo Sá (1988) a literatura sobre fatores de sucesso, apesar de sua importância, teve pouca expressão na pesquisa empírica e, até meados dos anos 80, se resumia a anedotas e estudos de casos isolados.

De certa forma, a estratégia de desenvolvimento corporativo deve ser baseada em suas forças e fraquezas, pontos fortes e pontos fracos. Para isso, a melhor forma de análise é através dos fatores de sucesso da empresa (FERGUSON; DICKINSON, 1982).

No trabalho de Sá (1988) foram levantados 17 fatores de sucesso através de pesquisa bibliográfica e a lista foi utilizada para testar a importância dos fatores em empresas maduras no ramo de produtos industriais. São eles: imagem, conhecimento técnico da equipe de vendas, conhecimento de marketing da equipe de vendas, promoção de vendas e propaganda, aplicação de pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços, pesquisa de processos, tamanho da empresa, facilidade de pagamento para clientes, distribuição, localização da fábrica de manufatura, habilidade técnica dos funcionários do departamento de manufatura, sistema de controle de qualidade, gestão da produção, gestão de compras, relações trabalhistas e de segurança do trabalho e sofisticação técnica de equipamentos.

Para Lloyd (1996), em plena vigência de um novo fenômeno mundial (para a época, pelo menos), a globalização, a gestão do conhecimento foi vastamente discutida como fator de sucesso para organizações. As organizações que aprendem são capazes de transformar todo o ativo intangível em novos processos ou novas práticas que, efetivamente, levam ao sucesso.

A publicação de Yeung e Tung (1996) revela o tipo de filosofia oriental aplicada ao mundo corporativo. Os ensinamentos de Confúcio são testados empiricamente nas organizações através da perspectiva de manter relações de ajuda mútua entre duas pessoas, duas empresas ou entre empresa e funcionário, chamada de *guanxi*. Em uma lista contendo 11 itens que seriam eleitos pelos empresários de acordo com a sua importância, estavam: escolha de uma boa localização para o negócio, escolha da melhor estratégia de entrada no mercado, preços competitivos, complementaridade de metas/objetivos, familiaridade com o mercado chinês (negociação), flexibilidade nas operações, controle de gestão, diferenciação e qualidade dos produtos, entendimento das políticas chinesas e, finalmente, a forma de “networking” oriental (*guanxi*). Dentre as posições nas quais os fatores citados foram alocados, a capacidade de conexão e ajuda mútua entre duas partes (*guanxi*) foi o fator de sucesso que obteve a primeira posição nas organizações chinesas.

O mesmo *guanxi* é discutido por Hunter (2003) ao estudar as organizações pós dissolução da União Soviética. À parte das grandes dificuldades enfrentadas pelo processo acelerado de implementação do capitalismo, o *guanxi* russo foi colocado como um importante fator de sucesso ao estudar as organizações. Outro fator muito importante para as empresas durante esse período foi a estratégia de diversificação de produtos.

Galbreath (2005) alega que os recursos “especiais” de uma empresa são o caminho para o sucesso organizacional e que recursos intangíveis são mais importantes que os ativos da empresa, pois são a fonte de suas vantagens competitivas. Por recursos intangíveis, entende-se:

- Propriedade intelectual: direitos autorais, marcas registradas, patentes;
- Ativos organizacionais intangíveis: cultura organizacional, políticas de gestão de recursos humanos, estrutura organizacional;
- Reputação: construção de reputação;
- Capacidades: conhecimento e *know-how* de funcionários, relacionamento construído com clientes e fornecedores, relacionamento entre funcionários;

O sucesso pode ser relacionado com uma forma de planejamento elaborado e proativo, como sugerido por Frese *et al* (2007). O planejamento elaborado e proativo é definido como um plano detalhado em vários níveis de complexidade, que antecipa imprevistos e prevê ações mobilizando esforços. Esse tipo de planejamento aparece como mediador entre o sucesso de empresas e recursos, chamados de cognitivos - habilidades e conhecimentos - e motivacionais - motivação para realização e iniciativa própria - como visto na figura 5.

Figura 5 - Planejamento como fator crítico de sucesso

Fonte: Frese *et al.* (2007).

Sendo assim, os recursos motivacionais e cognitivos servem de suporte para o planejamento que, por sua vez, também serve de suporte para o sucesso. Como resultado, o planejamento elaborado e proativo se relaciona positivamente ao sucesso do negócio. Uma análise mais profunda da descoberta permite ampliar que fatores críticos de sucesso de longo prazo, como o planejamento, afetam positivamente o tamanho do negócio, mas não o crescimento (FRESE et al., 2007).

Song Ng *et al* (2011) também trabalham fatores de sucesso por meio de indicadores de desempenho intangíveis, os KIPIs (*key intangible performance indicators*). Após uma vasta revisão bibliográfica, declaram os quatro principais fatores intangíveis de sucesso mais abordados: liderança, inovação, imagem organizacional e reputação e satisfação do funcionário. Além disso, propõem que o tamanho da empresa e os anos no mercado influenciam no seu sucesso, de acordo com o modelo proposto na figura 6.

Figura 6 - FCS através de indicadores intangíveis

Fonte: Song Ng *et al* (2011).

A questão das medidas tangíveis e intangíveis é abordada por Simon *et al* (2011) e chamada de capacidades estratégicas devido justamente a sua íntima relação com o sucesso organizacional. Entre a revisão da literatura e pesquisas empíricas aplicadas em gerentes de diversas indústrias australianas, os principais fatores de sucesso foram: qualidade do serviço, serviço ao cliente, boa liderança e visão (que afeta a inovação e criatividade), seleção e retenção de bons funcionários (com boa qualificação e habilidades), credibilidade, integridade e honestidade, produtos ou serviços diferenciados e, por fim, capacidade de adaptação e flexibilidade.

A questão da legitimidade⁷ em uma empresa é colocada como um grande fator de sucesso em empresas espanholas. Isto é explicado devido ao fato de que essas empresas possuem maior facilidade na obtenção de recursos estratégicos que são críticos para o seu crescimento e sobrevivência. Pela base teórica, então a credibilidade e a aceitação da sociedade,

⁷ A legitimidade weberiana (no contexto organizacional) é um conceito advindo do Institucionalismo que possui a premissa de que as organizações fazem parte de um sistema social e necessitam, além de recursos técnicos, a aceitação e credibilidade da sociedade (ROSSONI, 2010).

ou seja, a imagem da empresa é um fator considerado crítico para o sucesso de uma empresa (DÍEZ-MARTIN *et al*, 2013).

Como se pode perceber, o sucesso e o conjunto de fatores críticos que o suportam possuem diversas formas de definição e de avaliação. A seguir, uma breve síntese do que foi discutido no capítulo e a definição dos principais conceitos levantados pela literatura.

2.4 Síntese sobre sucesso organizacional e fatores críticos de sucesso em empresas

O quadro 7 apresenta as diversas formas pelas quais o sucesso é avaliado. Os números na primeira linha representam os autores, segundo a legenda abaixo do quadro.

De acordo com o quadro 7, conclui-se que as definições de sucesso organizacional mais utilizadas entre autores são: o crescimento, a idade e o tamanho do negócio. O crescimento refere-se ao número de funcionários da empresa e ao lucro (seja ele bruto ou líquido, os autores não especificaram). A idade do negócio refere-se à quantidade de anos de funcionamento e o tamanho é medido através da quantidade de funcionários. Nota-se, na literatura sobre organizações, que a reflexão sobre sucesso reflete necessariamente no tamanho da empresa. Quanto maior a empresa, mais sucesso obtido por ela.

Definições de sucesso	Autores							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Crescimento (do lucro, de funcionários)		X	X	X	X	X	X	6
Tamanho (funcionários)		X	X	X			X	4
Idade (anos no mercado)		X	X	X			X	4
Satisfação dos clientes	X				X	X		3
Lucro/Vendas		X			X	X		3
Satisfação e bem estar dos funcionarios	X					X		2
Ética e melhoria para a sociedade	X							2
Liquidez				X		X		2
<i>Employment</i>				X	X			2
Rentabilidade				X		X		2
Qualidade (processos, produtos, serviços)					X	X		2
Desenvolvimento de pessoas					X	X		2
Solvência				X				1
Preparação para o futuro					X			1
Liderança					X			1
Planejamento estratégico					X			1
Sobrevivência								1
Recursos humanos						X		1
Fatia de mercado (<i>market share</i>)								1

Legenda:

- 1) Friedman e Friedman (1988)
- 2) Thietart (1988)
- 3) Yeung e Tung (1996)
- 4) Laitenen (2000)

- 5) Maltz *et al* (2003)
- 6) Galbreath (2005)
- 7) Frese *et al* (2007)

Quadro 7 - Definição de sucesso organizacional segundo autores da literatura

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

Os fatores críticos de sucesso de organizações foram listados no quadro 8 de acordo com os autores representados na legenda abaixo do mesmo.

O FCS mais mencionado na literatura de organizações foi a imagem, reputação e credibilidade da empresa. As relações interpessoais com funcionários e clientes também foram consideradas como um fator crítico de sucesso relevante para as organizações. A qualidade dos produtos e serviços assim como a liderança e a inovação tem um papel importante no estudo. A questão do “*guanxi*” que foi abordada por Yeung e Tung (1996) e Hunter (2003) pode representar, para a realidade brasileira, as redes entre empresas que coexistem em formato de ajuda mútua em negócios.

Outros fatores críticos de sucesso citados apenas uma vez não deve refletir menor importância para os estudos. A possível explicação para a baixa ocorrência se deve ao fato de

que os fatores críticos de sucesso correspondem a muitos elementos dentro de uma organização, tornando o seu estudo por completo muito extenso. O recorte por um determinado fator e sua influência no sucesso organizacional se mostrou bastante frequente na literatura.

Fatores críticos de sucesso	Autores									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Imagem, reputação e credibilidade	X				X		X	X	X	5
Relações interpessoais (funcionários e clientes)	X				X		X	X		4
Qualidade dos produtos e serviços	X						X			2
<i>Networking</i> (" <i>guanxi</i> ")		X		X						2
Liderança							X	X		2
Inovação							X	X		2
Propaganda e marketing	X									1
Tamanho da empresa	X									1
Gestão do conhecimento			X							1
<i>Know how</i>					X					1
Cultura organizacional					X					1
Criatividade							X			1
Flexibilidade							X			1
Funcionários qualificados							X			1
Habilidade de gestão						X				1
Conhecimento						X				1
Motivação de realização						X				1
Iniciativa própria						X				1

Legenda:

1) Sá (1988)	6) Frese <i>et al</i> (2007)
2) Young e Tung (1996)	7) Simon <i>et al</i> (2011)
3) Lloyd (1996)	8) Song Ng <i>et al</i> (2011)
4) Hunter (2003)	9) Díez-Martin <i>et al</i> (2013)
5) Galbreath (2005)	

Quadro 8 - Fatores críticos de sucesso em grande empresa segundo autores

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

Após a discussão e síntese sobre sucesso organizacional e fatores críticos de sucesso em empresas, o Capítulo 3 se aprofunda nos temas aqui introduzidos, porém com a lente da pequena empresa.

3 SUCESSO DA PEQUENA EMPRESA

Antes da discussão sobre sucesso organizacional para a realidade da pequena empresa, torna-se relevante para a consecução do presente trabalho, contemplar as diferenças na gestão e na estrutura organizacional das pequenas empresas em relação às grandes empresas. Ao conjunto de características específicas na PE, dá-se o nome de especificidades.

Posteriormente, será colocado o estudo sobre definições e critérios de sucesso na pequena empresa para, em seguida, alocar os fatores críticos de sucesso pertinentes para o dirigente da pequena empresa. E, por fim, a síntese do capítulo com os principais conceitos citados no texto.

3.1 Definição e classificação da Pequena Empresa

A classificação da pequena empresa pode variar em diferentes aspectos quantitativos e qualitativos e em suas nuances do plano organizacional. Apesar de ser um foco de estudos de pesquisadores há mais de um século, com o primeiro artigo indexado no *Web of Knowledge* datado de 1911, não há uma definição única e universal para a pequena empresa.

A generalização, comumente utilizada no estudo da pequena empresa, é feita por meio de estudos quantitativos referentes a um setor ou ramo. A década de 80 foi marcada por uma tendência de evitar esse fenômeno, caminhando para o entendimento de sua importância e interdependência no contexto nacional e internacional. É importante lembrar que o questionamento para o estudo setorial das pequenas e médias empresas não justificava seu abandono, pelo contrário, autores almejavam ir além: era preciso aprofundar as pesquisas das pequenas empresas em seu valor sociológico e humano, ou seja, seu histórico e sua trajetória das empresas (RATTNER, 1984; ROLIM; CAMPINO, 1989).

A classificação da pequena empresa pode variar de acordo com uma série de parâmetros e os autores ainda não possuem um padrão de critérios para julgar uma empresa (RATTNER, 1984; D'AMBOISE E MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991).

Os critérios de avaliação de uma pequena empresa podem ser quantitativos, qualitativos ou a combinação dos dois. A escolha para a sua utilização dependerá de seu propósito. Os critérios quantitativos são de natureza econômica e geralmente são utilizados por bancos, instituições financeiras e órgãos do governo. Seus parâmetros são o valor do ativo imobilizado, o número de funcionários, o faturamento/vendas, o valor adicionado (valor das vendas subtraído de materiais comprados de terceiros), o capital social, entre outros.

Porém, os apontamentos tradicionais de ordem quantitativa não são suficientes, pois, além da possibilidade enviesada de diferentes interesses, não possibilitam critérios passíveis de categorização aprofundada e analítica. Outros critérios como o *market share* (participação no mercado), alcance ao mercado de capitais e modelos de divisão do trabalho, além de serem incompletos, não possuem padronização de conceitos, e os índices contábeis são manipuláveis (RATTNER, 1984).

Já os critérios qualitativos estudam os aspectos da própria estrutura e da organização da empresa, além de sua gestão, possibilitando um tipo de classificação mais aprofundada da pequena empresa (RATTNER, 1984; LEONE, 1991). O quadro 9 demonstra de forma sintetizada as vantagens e desvantagens de critérios qualitativos e quantitativos para a classificação de porte de empresas.

	Critérios Quantitativos	Critérios Qualitativos
Quais são	Valor do Ativo Imobilizado	Forma de gestão da empresa
	Numero de Funcionários	Tamanho e posição no <i>Market share</i>
	Valor do Faturamento Bruto Anual (vendas)	Alcance na obtenção de credito e financiamento
	Capital Social	Participação ou não de grupos financeiros
	Valor Adicionado (vendas menos gastos)	Modelo de divisão do trabalho
Vantagens	São critérios tradicionalmente mais utilizados	Formas de avaliação mais aprofundada
Desvantagens	Viés de interesses	Não são comumente utilizados
	Índices contábeis manipulados	
	São superficiais para demonstrar a realidade das empresas	

Quadro 9 - Critérios qualitativos e quantitativos para classificação da pequena empresa

Fonte: Rattner (1984), Leone (1991).

Segundo o SBA⁸ (*Small Business Administration* – órgão norte americano criado em 1953 pelo congresso responsável por pequenas empresas), é considerada como pequena empresa aquela que é organizada para fins financeiros (lucro), é de propriedade e operação independente (ou seja, não participa de grupos financeiros) e não é dominante no seu ramo de negócio.

Apesar de toda a discussão acerca de sua classificação, a pequena empresa no Brasil, atualmente, é definida em termos mais práticos. Para o governo federal brasileiro, pequena empresa é aquela que declara até R\$ 3.6 milhões de reais em faturamento bruto anual (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas 123/06). Já para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o faturamento anual bruto deve ser de até R\$ 16 milhões de reais.

Outra forma utilizada na definição da pequena empresa é através da quantidade de funcionários ocupados na empresa. Para a PIPE, o programa da FAPESP de Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas, a pequena empresa é aquela que possui até 250 funcionários. O SEBRAE-SP também faz a classificação através da quantidade de pessoas ocupadas, sendo o limite de 99 pessoas para a pequena empresa. O quadro 10 representa as principais formas de classificação de empresas no Brasil.

Em termos acadêmicos, a pequena empresa é definida como aquela que não é uma organização (RATTNER, 1982; BARRETT; RAINNIE, 2002; TORRÈS; JULIEN, 2005; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009). Sendo assim, para o presente trabalho, a definição a ser utilizada será conforme os termos acadêmicos. Admitindo que a pequena empresa não reproduz as mesmas características da organização, a implicação recai então sobre as características qualitativas da sua definição (RATTNER, 1982).

Portanto, a seguir, serão apresentadas as características específicas da pequena empresa, conhecidas como suas especificidades.

---

⁸ Disponível em: www.sba.gov

	BNDES	Legislação brasileira	SEBRAE	
	Receita Operacional Bruta Anual	Faturamento bruto anual	Número de funcionários	
			Indústria	Comércio e Serviços
Empreendedor individual	—	Até R\$ 60 mil	—	—
Microempresa	≤ R\$ 2,4 milhões	≤ R\$ 360 mil	até 19	até 9
Pequena empresa	> R\$ 2,4 milhões e ≤ R\$ 16 milhões	> R\$ 360 mil e ≤ R\$ 3,6 milhões	de 20 a 99	de 10 a 49
Média empresa	> R\$ 16 milhões e ≤ R\$ 90 milhões	—	de 100 a 499	de 50 a 99
Média-grande empresa	> R\$ 90 milhões e ≤ R\$ 300 milhões	—	—	—
Grande empresa	> R\$ 300 milhões	—	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 10 - Classificação do porte de empresas no Brasil

Fonte: Lei Complementar 123/06 atualizada pela Lei Complementar 139/11, Lei Complementar 128/08, BNDES Circular n34 (2011), SEBRAE/SP (2008).

3.2 Especificidades da pequena empresa

Destarte, é importante frisar que uma pequena empresa não é uma pequena grande empresa e nem sempre representa a fase inicial de evolução do ciclo de vida organizacional. A pequena empresa deve ser analisada a partir de suas peculiaridades e estudada como uma entidade representativa de uma categoria, abandonando a antiga concepção de que suas características são iguais às da organização, apenas menores em escala.

O fato de uma empresa não crescer desencadeia características organizacionais, gerenciais, financeiras e de crédito, entre outros, que a faz diferente em diversos aspectos quando comparadas às grandes empresas. O próprio tamanho da empresa desencadeia singularidades e a essas é dada a denominação de especificidades (WELSH; WHITE, 1981; RATTNER, 1982; HURST; PUGSLEY, 2011).

As teorias acerca da pequena empresa não são e nem devem ser as mesmas utilizadas pelas grandes organizações, pois, como será visto nesta seção, as pequenas empresas possuem características próprias que merecem ser estudadas separadamente (WELSH; WHITE, 1981; JULIEN, 1993; ESCRIVÃO FILHO *et al*, 2005).

O quadro 11 diferencia as principais características entre a empresa de pequeno e a de grande porte. Pode-se observar que as diferenças não se dão apenas em unidades de tamanho, mas primordialmente na forma em que se organizam.

Grande Empresa	Pequena Empresa
✓ Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto) e de direção (planejamento, coordenação, etc.). ✓ Hierarquização das funções com predomínio de padrões organizacionais burocráticos. ✓ Sistema complexo de máquinas, processos e equipamentos. ✓ Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes. ✓ Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas.	✓ Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho. ✓ Impossível de crescer e expandir-se sem uma divisão de trabalho mais aprofundada. ✓ Ausência de um sistema de máquinas e equipamentos. ✓ Cooperação simples. ✓ Pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico.

Quadro 11 - Diferenças entre a empresa de grande e de pequeno porte

Fonte: Rattner (1982).

Tendo em vista a complexidade de caracterização de uma pequena empresa por suas qualidades, o enquadramento utilizado no presente trabalho baseou-se nas pesquisas do GEOPE (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa), que desde 1999 tem como foco de pesquisa a pequena empresa.

O quadro 12 mostra as diferentes nomenclaturas e formas de separação na alocação das especificidades da pequena empresa a partir da visão de diferentes autores. O critério de agrupamento utilizado é dado pela proximidade das especificidades quanto a sua natureza, tendo como referência os critérios do GEOPE.

GEOPE	D'Amboise e Muldowney (1988)	Ghobadian e Gallear (1997)	Leone (1999)	Torres (2004)	Escrivão Filho <i>et al</i> (2005)
Ambiente Características do ambiente externo que influenciam as pequenas empresas	Ambiente	Organizacionais		Proximidade de sistema de informação	Ambientais
Organização Características específicas da estrutura organizacional, do planejamento e da tecnologia empregada		Estrutura	Organizacio- nais		Tecnológicas
	Configuração Organizacional	Comportamento		Proximidade funcional	Comportamen- tais (interno)
		Processos			Estruturais
		Procedimentos			
Dirigente Características específicas e individuais centradas na figura do dirigente		Pessoas		Proximidade hierárquica	Decisionais
	Características de Gestão		Decisional	Proximidade temporal	Estratégicas
		Contato			

Quadro 12 – Enquadramento de especificidades da pequena empresa

Fonte: D'Amboise e Muldowney (1988), Ghobadian e Gallear (1997), Leone (1999), Torres (2004) e Escrivão Filho *et al* (2005).

A seguir, as especificidades da pequena empresa serão contempladas a partir do critério de alocação do GEOPE.

3.2.1 Especificidades do ambiente da pequena empresa

As especificidades do ambiente da pequena empresa fazem referências às forças externas que recebem e pelas quais sofrem influências. De modo geral, representa o contexto externo que envolve a empresa: clientes, fornecedores, concorrência e relação com o governo (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

A pequena empresa possui especificidades que lhe permitem maior flexibilidade para adaptação às incertezas (LEONE, 1999). As forças do ambiente externo, ou seja, pressão pública através de leis tributárias ou pressão privada através de concorrência, tendem a causar um maior impacto nas pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO *et al*, 2005).

A questão da flexibilidade é colocada no sentido de redução de riscos e promoção de mudanças. A busca pela flexibilidade na estrutura de uma pequena empresa é provocada por meio da forma de gestão interna e tecnologia adotada para rápida adaptação no caso de mudanças externas (JULIEN, 1998b).

De forma geral, as pequenas empresas são mais suscetíveis aos fatores externos, como mudanças políticas, impostos e regulamentações governamentais (WELSH; WHITE, 1981).

Para Torres (2004), a comunicação com fornecedores e clientes é mantida de forma simples e direta, sem a necessidade de meios formais e escritos, devido à proximidade geográfica entre os atores em questão.

Segundo Escrivão Filho *et al* (2005), em sua busca por especificidades da pequena empresa na literatura, duas se destacaram como as mais citadas no âmbito do ambiente externo: a dificuldade de o dirigente da pequena empresa conseguir um financiamento e a escassez de recursos financeiros. Outras especificidades são: complexidade da legislação fiscal, dificuldade no acesso a processos de treinamento gerencial, alta carga tributária, alta taxa de juros, escassez ou falta de matéria-prima, falta de informação, modelo econômico desfavorável, pressão das grandes corporações e tratamento indiferenciado da legislação.

As especificidades ambientais sintetizadas do conceito de Julien (1990) de proximidade de sistema de informação se enquadram na categoria de ambiente, pois fazem referência ao tipo de comunicação externa simples e direta com o mercado de atuação; uma comunicação simples, com contato direto e verbal (informal), se dá de forma próxima em termos geográficos, de forma pessoal e próxima a clientes e fornecedores (TORRES, 2004).

3.2.2 Especificidades na organização da pequena empresa

As configurações organizacionais são as estruturas formais e informais da empresa, contemplando objetivos e motivações da pequena empresa (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Nas configurações organizacionais, as pequenas empresas são descritas por meio das seguintes características:

- Mais centralizadas, com uma estrutura organizacional simples, inexistência de níveis médios da hierarquia (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1999; TORRES, 2004);
- Possuem contato direto com os funcionários e forma de tratamento pessoal (LEONE, 1999; TORRES, 2004);
- Questões estratégicas resolvidas de forma intuitiva e planejamento pouco formalizado (LEONE, 1999; TORRES, 2004);
- Baixa especialização de funcionários (LEONE, 1999; TORRES, 2004).

Torres (2004) menciona dois dos cinco mecanismos de coordenação de Mintzberg, o ajustamento mútuo e a supervisão direta, e os atribui com a explicação de que a proximidade (entre dirigente e funcionários e entre funcionários de áreas diferentes da empresa) é o fator-chave para a explicação da forma de se organizar da pequena empresa. Assim, o ajustamento mútuo acontece quando a divisão do trabalho não é limitante entre os funcionários da pequena empresa e a supervisão direta acontece quando o próprio dirigente assume a coordenação dos processos feitos pelos funcionários (URBANAVICIUS JUNIOR; LIMA, 2010).

Dentre as especificidades acolhidas na organização, encontram-se aquelas que se referem à estrutura, ao comportamento, aos processos e aos procedimentos utilizados pela pequena empresa, descritas no quadro 13 (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997).

Estrutura	Estrutura achatada com poucos níveis hierárquicos
	Divisão de atividades limitada
	Baixa especialização
	Estrutura flexível
	Direção próxima do contato com o consumidor final
	Direção altamente visível
	Localidade única
	Alto índice de inovação
	Cultura unificada
Procedimentos	Operações não são governadas por procedimentos formais
	Baixa standardização
	Dominado pelas pessoas
	Processos flexíveis
	Incidência de decisões tomadas pela intuição
	Poucos tomadores de decisão
Comportamento	Orgânico (não burocrático)
	Não possui mentalidade de corporações
	Cultura que flui
	Paternalismo
	Comportamento e operações de funcionários influenciados pela ética e comportamento do dirigente
Processos	Pequena cadeia na tomada de decisão
	Planejamento simples
	Processo estratégico incremental e holístico
	Procedimentos de avaliação e controle informais
	Orientação para resultados

Quadro 13 - Especificidades de estrutura, processos, comportamento e procedimentos

Fonte: Ghobadian e Gallear (1997).

As especificidades organizacionais englobam a questão da baixa divisão do trabalho, gerenciamento baseado na versatilidade dos funcionários e na integração das funções encarregadas pelos funcionários (TORRÈS, 2004).

Sobre a heterogeneidade nas formas de inserção de uma pequena empresa no mercado, Souza e Mazzali (2008) distinguiram quatro trajetórias distintas para o segmento e, com isso, as características específicas desse grupo, citadas a seguir:

- Pequenas empresas inseridas em setores com pouco oligopólio e com grande concorrência de preço: empresas com baixa qualificação e alta rotatividade da mão de obra;
- Pequenas empresas inseridas em ambientes de novos nichos de mercado: geralmente são empresas altamente tecnológicas que trabalham com a sofisticação de produtos e serviços especializados;
- Pequenas empresas inseridas em aglomerados: são empresas que atuam em conjunto a fim de obter vantagens competitivas;
- Pequenas empresas inseridas em redes comandadas por grandes empresas: empresas que possuem uma relação de complementaridade e dependência com as grandes empresas.

3.2.3 Especificidades do dirigente da pequena empresa

A pequena empresa é fortemente caracterizada pela personalização na figura do proprietário/dirigente e caracterizada por ele. Assim como as grandes multinacionais podem ser nomeadas de hiper firmas, as micro e pequenas empresas seriam então as **egofirms**, ou seja, as firmas centralizadas na figura única e característica do dirigente (TORRES, 1999).

As tomadas de decisões, por exemplo, são fortemente concentradas na intuição ou mesmo na experiência do dirigente (LEONE, 1999). A direção da pequena empresa é pessoal, ou seja, seus objetivos são os próprios objetivos do dirigente (VAN LOYLE, 1991 *apud* LEONE, 1999).

Devido à própria estrutura da pequena empresa, o dirigente toma uma posição paternalista frente aos seus funcionários, já que a relação entre eles é próxima. O patrimônio social muitas vezes se confunde com o capital pessoal e a tomada de decisão é quase sempre visando o curto prazo (LEONE, 1999).

Os estilos gerenciais do dirigente da pequena empresa podem ser divididos em dois tipos distintos: os empreendedores e os operadores. Os primeiros são altamente relacionados à inovação e lideram empresas em crescimento. Já os operadores, não participaram da criação da pequena empresa, não pretendem crescer e não possuem perfil inovador (FILION, 1999).

Para os dirigentes empreendedores, o processo visionário de meta e procedimentos para atingir essa meta compõem suas principais preocupações. A arquitetura de negócios refere-se ao espaço de mercado ocupado (desejado) junto com as atividades e estrutura necessária para atingir sua meta. A estrutura de monitoramento e realização de tarefas é uma vantagem competitiva dos dirigentes empreendedores, pois se utilizam da sua posição de proprietário, através de seu monitoramento, para reestruturar as tarefas que não foram realizadas de acordo com seu crivo (FILION, 1999).

Os dirigentes operadores de negócios são identificados como sendo aqueles que desempenham as atividades operacionais, não possuem um olhar visionário para com a empresa, a empresa significa apenas seu local de trabalho, com horários definidos e suas principais preocupações concernem às questões operacionais da empresa (FILLION, 1999).

Ghobadian e Gallear (1997) colocam as especificidades da pequena empresa a partir do dirigente em duas categorias: pessoas e comportamento (quadro 14). Assim, na primeira categoria os autores descrevem a alta autoridade pessoal do dirigente, incentivo à criatividade individual de funcionários, o estilo de gestão paternalista, entre outros. Na categoria comportamento, relatam que o dirigente da pequena empresa trabalha com pouco espaço entre as atividades, com contatos externos limitados e com uma menor base de clientes.

Pessoas	Alta autoridade pessoal Incentivo à criatividade individual Estilo de gestão paternalista e diretivo As pessoas conseguem sentir os resultados de seus esforços Reduzida quantia de recurso financeiro, capital humano e <i>know-how</i> Treinamento <i>ad hoc</i> e em menor escala Sem orçamento específico para treinamentos Baixo índice de sindicância Resistência insignificante frente a mudanças Poucos catalisadores de mudanças
Comportamento	Pouco espaço entre atividades Contatos externos limitados Menor base de clientes

Quadro 14 - Especificidades de pessoas e comportamento

Fonte: Ghobadian e Gallear (1997).

De acordo com a literatura discutida, a pequena empresa se revela a partir das características definidas nesta seção. A seguir, a base teórica sobre o sucesso e fatores críticos de sucesso na pequena empresa serão evidenciados.

3.3 Definição de sucesso para a pequena empresa

Alguns autores explicam o sucesso de uma pequena empresa da mesma forma que a sociedade o enxerga: tipicamente definido como lucro e indexado pelo volume de vendas ou volume da receita (LOSCOCO *et al.* 1991). Segundo esses autores, o sucesso é quase sempre considerado pela sua renda e, apesar de utilizarem essa variável, entendem que nem todos os dirigentes de uma pequena empresa definem o sucesso dessa maneira.

Kalleberg e Leicht (1991) colocam que organizações bem sucedidas são aquelas que melhor se adaptam às oportunidades e limitações do ambiente. Os autores colocam como macro características as descrições de estrutura organizacional e seu ambiente de negócio e como micro, as variáveis que podem descrever as características pessoais do empreendedor. O conjunto entre as medidas de sucesso e as características irá definir o sucesso da pequena empresa.

Besser (1999) adverte a problemática da definição de sucesso que se baseia apenas em indicadores financeiros e critica a fragilidade de uma única medida para explicar algo complexo que é o sucesso da pequena empresa. A preocupação se dá pela relutância dos dirigentes reportarem suas finanças nos negócios, pois, além de diminuir as amostras para a pesquisa científica, também permitem um viés rumo a questões desconhecidas para os pesquisadores.

O julgamento subjetivo do dirigente, quando avalia seu negócio e seu sucesso, possui a vantagem de trazer todas as suas dimensões para a análise (BESSER, 1999). As medidas subjetivas são aceitas quando outros tipos de indicadores não são acessíveis ou quando há preocupações em relação à validade das outras medidas (DESS; ROBINSON, 1984). A partir disso, Besser (1999) toma como parâmetro de sucesso para sua pesquisa o desempenho financeiro e os planos do dirigente para o futuro da empresa como medida de sucesso.

A definição de sucesso não é sinônimo de desempenho financeiro, principalmente para a pequena empresa (KOTEY; MEREDITH, 1997 *apud* BESSER, 1999). As motivações para a abertura de um negócio são variadas e, portanto, a avaliação de sucesso do negócio poderá se relacionar com qualquer uma dessas razões. Hurst e Pugsley (2011) colocam que mais de 50% de novos negócios criados não foram gerados a partir de razões pecuniárias.

Já Van Praag (2003), em suas análises estatísticas sobre sucesso e sobrevivência de pequenas empresas administradas por dirigentes jovens, não considera variáveis financeiras, ou seja, nas equações utilizadas em sua pesquisa, o parâmetro financeiro é insignificante. Isso porque a autora alega que o sucesso de um negócio independe do fato de o dirigente ter começado com seu próprio capital ou capital financiado.

Van Praag (2003), apesar de não definir especificamente o que é sucesso para o seu trabalho, coloca a questão da sobrevivência e permanência de uma empresa no mercado como um negócio bem sucedido. Kalleberg e Leicht (1991) já haviam discutido a questão da sobrevivência e alegaram que ela é a condição fundamental para a sustentação de um negócio e seu consequente sucesso.

Os estudos de Walker e Brown (2004) sobre o sucesso contemplam definições econômicas e não econômicas, como lucro e crescimento e também satisfação pessoal, estilo de vida mais flexível, sentimento de realização e orgulho de seu trabalho.

Rogoff *et al.* (2004) discutem sucesso através da idade do negócio (longevidade) e sua relação com a criação de riqueza para o seu dirigente, advertindo para a possibilidade da situação de fechamento de um negócio, independente de sua relação com a lucratividade. Karpak e Topcu (2010), apesar de alegarem a falta de artigos sobre o tema, discordam dos autores que definem sucesso como sinônimo de longevidade do negócio, tendo em vista que a motivação para o fechamento de uma empresa não é necessariamente por falência. Segundo Gorgievski *et al.* (2011), os índices de mortalidade de pequenas empresas não refletem a realidade pois é comum o dirigente de uma pequena empresa fechar a empresa e abrir outra (em local diferente, em outro segmento de atuação).

Krauss *et al.* (2005) utilizam a denominação *performance* como sinônimo de sucesso e utiliza como variáveis para sua pesquisa o crescimento do negócio, o seu tamanho em termos de funcionários e também opiniões externas sobre a empresa. A escala de crescimento utilizada

pelos autores incluiu a avaliação do lucro do negócio, a opinião dos clientes e o aumento das vendas comparado ao ano anterior.

Gorgievski *et al.* (2011) reconhecem que a teoria normativa sobre os critérios para a avaliação ou julgamento dos dirigentes referentes ao seu negócio é a aquisição de riqueza, reconhecimento e crescimento, porém questionam os critérios de sucesso dos próprios dirigentes da pequena empresa. Enfim, explicam a relação entre a satisfação pessoal e lucro através da amostra utilizada em seus questionários, alocando a questão da idade do dirigente e do tamanho do negócio como pontos críticos. Os autores afirmam que os dirigentes mais jovens votaram em primeiro lugar no critério de lucro como sucesso, e os dirigentes mais velhos votaram no critério de satisfação pessoal como sucesso.

Para Chong (2012), sucesso foi utilizado em sua pesquisa através de uma abordagem mais tradicionalista e de visão econômica, como o lucro e o crescimento, e outra abordagem de fatores intrínsecos do dirigente, como a satisfação pessoal e seu senso de realização. O senso de realização refere-se à própria opinião do dirigente sobre o seu negócio e se o considera bem sucedido ou não, independente de fatores financeiros ou de mercado.

Farrington (2012), quando analisa os traços de personalidade que podem influenciar o sucesso de uma empresa, usa como instrumento de análise o desempenho financeiro e o crescimento. Mais especificamente, o desempenho financeiro referente ao lucro e segurança financeira, e crescimento referente ao número de funcionários, vendas e lucro nos dois anos anteriores à pesquisa.

Para analisar pequenas empresas de sucesso e a lacuna entre empresas dirigidas por homens daquelas dirigidas por mulheres, Loscocco e Bird (2012) utilizam o volume de vendas, a idade da empresa e o número de funcionários.

Quando o sucesso é avaliado por meio da situação de assumir ou não riscos (e, se assumir, se os riscos são calculados), seu conceito é puramente o lucro e os resultados financeiros que irão compor a configuração organizacional (WILLEBRANDS *et al.*, 2012).

Ao analisar *start-ups* suecas durante 10 anos com relação à influência das restrições financeiras sobre o seu sucesso, Stucki (2013) declara utilizar a questão da sobrevivência de 3 anos, além do lucro, para definir o sucesso das pequenas empresas estudadas.

3.4 Fatores críticos de sucesso para a pequena empresa

Seguindo a mesma linha da definição de sucesso discutida acima, os fatores que determinam o sucesso também não são de comum acordo entre os autores. Nesta seção serão evidenciados os fatores de sucesso mais citados na literatura, possibilitando uma base teórica para a aplicação da pesquisa de campo.

Usualmente, os fatores de sucesso são categorizados de duas formas: internos ou externos e econômicos e não econômicos. Os critérios financeiros são tradicionalmente mais considerados quando se quer medir o sucesso de uma empresa. Porém, como discutido anteriormente, os motivos de abertura de uma empresa podem ser de natureza diversa, elegendo o uso de critérios não financeiros como também bastante apropriados (WALKER; BROWN, 2004).

Como os FCS podem sofrer influências de diversos fatores, como localização e ramo de atividade da empresa, testou-se a sua relação com gênero do dirigente da pequena empresa. Porém, constatou-se que os fatores como a competitividade, anos de experiência, habilidade gerencial, inovação e tamanho do negócio não são relacionados ao gênero do dirigente. Resultados gerais apontam que o gênero do dirigente não possui nenhuma relação direta e positiva com os fatores de sucesso acima citados, porém com a ressalva de que dirigentes homens e dirigentes mulheres avaliam o sucesso de um negócio sob diferentes perspectivas (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCCO; LEICHT, 1993).

Besser (1999) entrevistou dirigentes de pequenas empresas sobre medidas que poderiam se relacionar com o sucesso e percebeu forte associação com o sentimento de realização e existência de planos para o futuro. Definido o sucesso através das duas variáveis acima, descobriu que o suporte e o comprometimento com a sociedade e interesse na melhoria da comunidade influenciaram o sucesso do negócio. Além dos fatores de responsabilidade social descritos acima, outros fatores de sucesso também foram abordados como a competitividade, a idade da empresa, a quantidade de funcionários e os anos de experiência do dirigente.

Rogoff *et al.* (2004) não focaram sua pesquisa em aspectos da pequena empresa, e sim nos fatores de sucesso percebidos tanto pelos dirigentes dos negócios quanto por especialistas da área de empreendedorismo. O objetivo do trabalho foi de testar a Teoria da Atribuição,

advinda da Psicologia, na qual o ator se responsabiliza pelo sucesso e/ou não se responsabiliza pelo insucesso de algo (esse tema não será discutido no trabalho). Os fatores de sucesso relatados pelos entrevistados foram separados entre internos e externos. Os fatores de sucesso internos são:

- Características individuais: trabalhar bastante e com ética, conhecimento, dedicação, profissionalismo;
- Questões gerenciais: organização eficaz, habilidades gerenciais;
- Marketing: propaganda, bom serviço ao cliente, comunicação eficaz,
- Recursos Humanos: habilidade na contratação de funcionários (contratar bons profissionais e boas pessoas), honestidade dos funcionários, conhecimento profissional.

Dentre os fatores de sucesso externos, foram citados o financiamento, a competitividade, as características dos produtos, a regulamentação, a tecnologia e os fatores do ambiente nos quais as empresas estão inseridas (ROGOFF *et al*, 2004).

Existe uma controversa relação entre os fatores de sucesso e as características do negócio. Segundo Walker e Brown (2004), os fatores de sucesso estão altamente ligados às características específicas de cada negócio. Em contrapartida, existem autores que não estudam aspectos do negócio em si, mas sim traços de personalidade do dirigente ou seus hábitos e práticas que podem levar ao sucesso do negócio. Krauss *et al*. (2005), por exemplo, analisam a orientação empreendedora do dirigente da pequena empresa como um construto composto por sete características que influenciam positivamente o sucesso da empresa. Assim, os fatores de sucesso analisados foram:

- Orientação de aprendizagem: capacidade de aprender com as experiências e construir modelos mentais através da aprendizagem;
- Orientação para a realização/conquista: buscar *feedback*, orientação para o crescimento, assumir riscos;
- Orientação para a autonomia: expressar sua individualidade no seu trabalho, dar valor a sua autonomia, tomada de decisões;
- Agressividade competitiva: assertividade, afirmação, empenho, vontade de vencer;
- Orientação para a inovação: mentalidade aberta para novas ideias no que diz respeito a produtos, serviços, administração e processos tecnológicos;
- Assumir riscos: assumir riscos calculados (tendo em vista que o risco é inevitável);
- Iniciativa Pessoal: pró-atividade e persistência.

Yahya *et al* (2011) testaram os fatores de sucesso a partir das habilidades gerenciais do dirigente da pequena empresa. As características analisadas foram: habilidade de planejamento, habilidade de cuidar do orçamento, manter registros financeiros, clareza de metas e objetivos, habilidade administrativa, perceber mudanças no mercado, agir rapidamente, oferta de produtos necessários para o público, inserir-se numa fatia de mercado adequada a sua capacidade produtiva, entre muitos outros. Como resposta, os autores verificaram a importância dada principalmente ao cuidado com o orçamento e depois às habilidades operacionais de administrar o negócio, em seguida da qualidade, entre outras características. As medidas de sucesso não financeiras já presumem que o negócio tem uma segurança financeira já estabelecida (WALKER; BROWN, 2004; YAHYA *et al.*, 2011).

Stoll e Ha-Brookshire (2011) fizeram um estudo comparativo entre a necessidade de sucesso nas pequenas empresas e a pirâmide de necessidades de Maslow (1970). A figura 7 registra os resultados de seus estudos:

Figura 7 - Pirâmide de Maslow em paralelo com Pirâmide da pequena empresa

Fonte: Stoll e Ha-Brookshire (2011).

Como base da pirâmide, fazendo um paralelo com as necessidades fisiológicas básicas de um indivíduo, os autores elegeram a necessidade de ocupação de um nicho de mercado, o momento de *insight* do idealizador da pequena empresa e a criação de uma cultura própria. Em seguida, a necessidade de segurança de Maslow é colocada no mesmo nível da necessidade de

segurança financeira das pequenas empresas. A necessidade social de Maslow é comparada com a necessidade de inserção da pequena empresa no relacionamento com o consumidor e sentimento de lealdade adquirido para com a empresa. A necessidade do sentimento de estima é nivelada com a necessidade de a pequena empresa ser reconhecida e respeitada. No topo da pirâmide de necessidades e comparada com a necessidade de auto realização está a necessidade do dirigente da pequena empresa de sentir que possui um impacto positivo na sociedade através de seus produtos e atuação no mercado.

No estudo de Chong (2012), dirigentes de pequenas empresas classificaram posições de importância para os fatores de sucesso percebido por eles dentro de sua experiência. O principal fator de sucesso considerado pelos dirigentes foi a reputação de honestidade do seu negócio e em seguida o bom atendimento ao cliente e trabalho duro. Os fatores de sucesso como envolvimento político, apoio governamental e gestão de vendas foram considerados como de menor importância para o sucesso do negócio.

Farrington (2012) foca sua pesquisa nos traços de personalidade do dirigente em busca de um padrão de comportamento voltado para o sucesso através dos Cinco Grandes traços de personalidade (“*Big Five*”). São eles:

- A Escrupulosidade (*conscientiousness*), que se relaciona com a própria consciência do indivíduo, refletindo organização, cuidado, responsabilidade, pontualidade, trabalho duro, comprometimento e perseverança.
- A Sociabilidade (*agreeableness*) é a capacidade de ser complacente, generoso, altruísta, cuidadoso, cortês e amigável.
- Ser aberto a experiências (*openness to experience*) também se relaciona com o intelecto da pessoa assim como ser culto, curioso, flexível e possuir um novo jeito de olhar para uma situação.
- O quarto traço de personalidade é a Extroversão (*extraversion*) representada pela sociabilidade e assertividade.
- A Instabilidade Emocional (*neuroticism*) que se refere à facilidade do indivíduo de ter experiências sentidas de forma negativa.

O autor notou relação positiva entre a escrupulosidade, a sociabilidade, a capacidade de ser aberto a experiências e a extroversão e o sucesso da pequena empresa. Já a instabilidade emocional demonstrou relação negativa com o sucesso.

O sucesso visto sob a perspectiva do gênero do dirigente foi discutido pela aparente desvantagem das mulheres em relação aos homens pela discrepância financeira nos resultados adquiridos. Explicações giram em torno de que as oportunidades e o ramo do negócio de preferência das mulheres não são adequados, e mesmo entre mulheres com empresas de sucesso (lucro), a contrapartida masculina possui melhores resultados (LOSCOCO *et al.*, 1991).

A diferença entre os sexos, ou a lacuna de gêneros é avaliada segundo os critérios exibidos no quadro 15.

Circunstâncias iniciais na criação da empresa (entrada no mercado)	
Capital humano	Mulheres possuem menos oportunidades de gerenciar pessoas
Capital financeiro	Mulheres possuem menor capital inicial e menor volume de fluxo de caixa
Educação	Mulheres possuem maior nível de educação que homens
Situação familiar	Mulheres geralmente não são casadas ao abrir um negócio
Setor econômico	Mulheres tendem a escolher setores da economia menos rentáveis
Modelo de gestão do negócio	
Atitudes frente ao negócio e à carreira	Mulheres acreditam que precisam possuir renda própria
Ambiente escolhido para o negócio (trabalho x casa)	Mulheres tendem a escolher negócios que partem do ambiente doméstico (casa)
Volume de capital inicial	Mulheres iniciaram suas atividades com 33% do volume de capital inicial dos homens
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Não houve relação entre gênero e essa variável
Práticas do negócio	
Distribuição de tempo	Mulheres passam mais tempo em atividades domésticas que em atividades relacionadas ao trabalho
Competitividade	Mulheres tendem a não possuir visão de vantagem competitiva

Quadro 15 - Critérios de avaliação da lacuna de gêneros

Fonte: Loscocco e Bird, (2012).

A análise do perfil do dirigente também pode ser analisada a partir do prisma do risco assumido no negócio. Dirigentes que assumem riscos calculados tiveram relação positiva com o sucesso da pequena empresa (WILLEBRANDS *et al.*;2012).

Stucki (2013) coloca o foco dos fatores críticos de sucesso na figura do dirigente, porém, não analisa seu perfil psicológico. As questões referentes aos anos de experiência, à idade, à seriedade, à dedicação com a empresa e ao trabalho duro são reconhecidas como os principais FCS, visto como pilares de sobrevivência de uma empresa após três anos ou mais em atividade.

Visto a base teórica sobre sucesso e fatores críticos de sucesso da pequena empresa analisada segundo os diferentes autores das áreas, a última seção do capítulo apresenta os conceitos relevantes aos temas assim como a síntese da discussão dada por autor.

3.5 Síntese de conceitos relevantes do capítulo

Esta seção tem como objetivo servir de síntese dos tópicos-chave discutidos no capítulo. Inicia-se pelo quadro de especificidades da pequena empresa de acordo com a tipologia proposta, em seguida um quadro composto pelas definições de sucesso segundo os autores discutidos e, por fim, um quadro com os fatores críticos de sucesso assinalados por autor.

As especificidades da pequena empresa foram alocadas de forma a facilitar seu uso posterior na metodologia de pesquisa aplicada. A tipologia utilizada segue os conceitos discutidos no presente capítulo assim como outros recortes propostos, como colocados no quadro 16. A tipologia diferenciada em relação ao comportamento dos dirigentes de pequena empresa entre empreendedores e operadores segundo Filion (1999) é explicitada no quadro 17.

Os conceitos de sucesso relevantes ao dirigente da pequena empresa encontram-se organizados de acordo com as citações pelos autores discutidos no presente capítulo no quadro 18. A legenda dos autores encontra-se abaixo do quadro referido.

TIPOLOGIA		ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA
Ambiente Externo	Comunicação	Simple e direta com fornecedores e clientes
		Proximidade geográfica com fornecedores e clientes
		Falta de informação sobre legislação, economia, burocracia
	Flexibilidade	Sofre maior impacto com mudanças tributárias
		Sofre maior impacto com a concorrência
	Governo	Alta carga tributária
		Alta taxa de juros
		Dificuldade em conseguir financiamento
		Complexidade da legislação fiscal
		Dificuldade no acesso a processos de treinamento gerencial
Organização	Estrutura Organizacional	Centralizada
		Achatada com poucos níveis hierárquicos
		Escassez de recursos financeiros
		Divisão de atividades limitada
		Flexível
		Processos flexíveis
		Orgânico (não burocrático)
		Opera com menor base de clientes
		Procedimentos de avaliação e controle informais
	Funcionários	Comportamento influenciado pela ética do dirigente
		Paternalismo
		Comunicação direta de forma pessoal com os funcionários
		Baixa especialização dos funcionários
		Falta de comprometimento dos funcionários
		Baixa qualificação e alta rotatividade dos funcionários
		Escassez de mão de obra qualificada
	Cultura Organizacional	Cultura que flui
		Informalidade nas relações
		Cultura unificada
		Operações não são governadas por procedimentos formais
		Dominado pelas pessoas
	Tecnologia	Tecnologia como fonte de inovação
	Planejamento	Estratégias estabelecidas de forma intuitiva
		Planejamento pouco formalizado
		Poucos tomadores de decisão
Dirigente	Personificação na figura do dirigente (ele é a figura mais importante da empresa)	
	Objetivos da empresa são os mesmos que os objetivos pessoais do dirigente	
	Alta autoridade pessoal	
	Incentivo à criatividade individual	
	As pessoas conseguem sentir os resultados de seus esforços	
	Falta de <i>know-how</i>	
	Treinamento <i>ad hoc</i> e em menor escala	

Quadro 16 - Especificidades da pequena empresa – síntese

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

Tipologia		Características dos dirigentes
Dirigente	Características de operadores de negócios	Não são inovadores (não criam produtos ou serviços)
		Não participaram da criação da empresa
		Não pretendem crescer
		Desempenham atividades operacionais na empresa
		Não possuem olhar visionário
	Características de empreendedores	Possuem olhar visionário
		São inovadores
		A empresa é a sua casa

Quadro 17 - Diferença entre dirigentes empreendedores e operadores

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

As definições de sucesso na pequena empresa, podem apresentar desconformidades, por isso, cada item citado foi definido a seguir:

- Lucro: rendimentos elevados, boa margem de lucro (GORGIEVSKI *et al.*, 2011);
- Crescimento: do número de funcionários empregados, de vendas, da fatia de mercado e/ou distribuição da fatia de mercado (GORGIEVSKI *et al.*, 2011);
- Satisfação pessoal: alcançar objetivos importantes na vida, como autonomia, segurança, poder (GORGIEVSKI *et al.*, 2011);
- Sentimento de realização: sentimento pessoal do dirigente em relação ao negócio;
- Segurança financeira: folga financeira de fluxo de caixa após cumprimento de obrigações financeiras;
- Sobrevivência: atuação no mercado por mais de três anos (LOSCOCO; LEICHT, 1993; STUCKI, 2013; GEM, 2009)
- Estilo de vida flexível: entre vida profissional e pessoal: tempo para o trabalho e tempo para a família (GORGIEVSKI *et al.*, 2011);
- Qualidade: oferta de um bom produto e um bom serviço de atendimento ao cliente (CHONG, 2012);
- Planos para o futuro: planejamento da empresa nos próximos três anos.

Definição de Sucesso	Autores													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Lucro	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Crescimento						X	X		X	X		X		5
Satisfação Pessoal					X			X	X					3
Sentimento de Realização		X			X				X					3
Segurança Financeira										X				1
Sobrevivência			X	X			X					X	X	5
Estilo de Vida Flexível					X									1
Qualidade							X							1
Planos para o Futuro		X												1

Legenda:1) Loscocco *et al.* (1991)

2) Besser (1999)

3) Van Praag (2003)

4) Rogoff *et al.* (2004)

5) Walker e Brown (2004)

6) Krauss *et al.* (2005)

7) Karpak e Topcu (2010)

8) Gorgievski *et al.* (2011)

9) Chong (2012)

10) Farrington (2012)

11) Willebrands *et al.* (2012)

12) Loscocco e Bird (2012)

13) Stucki (2013)

Quadro 18 - Definições de sucesso segundo autores

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

Tendo em vista que os estudos citados foram testados empiricamente com os dirigentes das pequenas empresas, pode-se afirmar que a definição mais considerada de sucesso nas últimas duas décadas prevalece o lucro.

Assim, a definição de sucesso, apesar de bem ampla, recai sobre os fatores econômico-financeiros como o lucro e o crescimento, contemplando vendas, número de empregados ou de clientes. Os dois critérios de visão não econômica mais mencionados pelos autores e, consequentemente mais importantes para o dirigente da pequena empresa são o sentimento de realização em relação ao seu negócio e a satisfação pessoal.

O quadro 19 refere-se aos principais fatores críticos de sucesso mencionados neste capítulo. A tipologia utilizada para a alocação das especificidades da pequena empresa também foi replicada para a alocação dos FCS. A numeração dos autores segue a legenda encontrada abaixo do quadro 19.

Vale ressaltar que, com o intuito de manter as informações fidedignas dos trabalhos estudados, a extração da nomenclatura dos fatores de sucesso foi mantida intacta, apenas traduzida para o português.

Tipologia	Fatores Críticos de Sucesso	Autores										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ambiente	Competitividade		X	X								2
Organização	Características do negocio			X	X							2
	Crescimento		X									1
	Responsabilidade social		X									1
	Serviço ao cliente			X				X				2
	Inovação			X								1
	Idade	X	X								X	3
Dirigente	Anos de experiência		X	X							X	3
	Reputação			X				X				2
	Habilidades gerenciais			X			X	X				3
	Trabalho duro			X				X			X	3
	Personalidade								X			1
	Orientação empreendedora					X						1
	Suporte e comprometimento			X								1
	Seriedade e dedicação										X	1
	Assumir riscos planejados									X		1

Legenda:

- 1) Kalleberg e Leicht (1991)
- 2) Besser (1999)
- 3) Rogoff *et al* (2004)
- 4) Walker e Brown (2004)
- 5) Krauss *et al.* (2005)

- 6) Yahya *et al.* (2011)
- 7) Chong (2008)
- 8) Farrington (2012)
- 9) Willebrands *et al.* (2012)
- 10) Stucki (2013)

Quadro 19 - Fatores críticos de sucesso na pequena empresa segundo autores

Fonte: autora, sintetizado da literatura.

Partindo da maneira simplificada do quadro acima, os principais fatores de sucesso citados na literatura são:

- Habilidades gerenciais: em compras, em vendas, de lidar com clientes e fornecedores, de negociação, entre outras;
- Competitividade: melhores condições em relação aos concorrentes;
- Idade: da empresa

- Anos de experiência: experiência profissional anterior do dirigente da pequena empresa;
- Reputação: honestidade, integridade;
- Serviço ao cliente: satisfação do cliente em relação ao atendimento e produto ou serviço oferecido;
- Trabalho duro: quantidade de horas dedicadas para a empresa;
- Características do negócio: ramo de atuação, mercado em que está inserido, situação do mercado no contexto do país.

Como se pode observar, os fatores que trilham o sucesso, na opinião dos dirigentes da pequena empresa, são de natureza diversa: internos ou externos, como os anos de experiência ou a competitividade, econômicos ou não econômicos, como o crescimento de vendas ou de funcionários. Diferente do proposto na seção anterior, os fatores críticos de sucesso não econômicos são percebidos com mais sensibilidade pelos dirigentes da pequena empresa.

Os conceitos sintetizados nesta seção do trabalho serão utilizados como base para a metodologia do mesmo.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo tem como finalidade a apresentação dos métodos de pesquisa utilizados no trabalho.

4.1 Caracterização da pesquisa

Analizando os artigos utilizados na revisão da literatura, mais especificamente no Capítulo 3, nota-se o uso amplo de métodos quantitativos no tratamento estatístico de dados coletados, através de entrevistas estruturadas com respostas em escala Likert (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCCO; LEICHT, 1993; BESSER, 1999; SANTOS-REQUEJO; GONZÁLEZ-BENITO, 2000; FEINDT, 2001; GHOSH, 2001; NUNTSU *et al*, 2002; ROGOFF *et al.*, 2004; KRAUSS *et al.*, 2005; SONG *et al*, 2008; SEBORA *et al*, 2009; STEFANOVIC *et al*, 2010; AVCIKURT *et al*, 2011; YAHYA *et al*, 2011; STOLL; HARBROOKSHIRE, 2011; CHONG, 2012).

Uma hipótese para essa predominância é a de que os os FCS podem sofrer influências de diversos fatores como a localização geográfica da empresa e o setor de atividade no qual a empresa atua, um estudo sobre uma nova localidade em um certo ramo de atividade ainda não explorado necessita de informações iniciais obtidas por meio de levantamentos que só podem ser de natureza quantitativa.

Sendo assim, a escolha pelo método quantitativo de análise baseou-se em trabalhos passados que, inclusive, fazem parte da revisão bibliográfica deste trabalho.

A seguir é apresentada a caracterização dos métodos quantitativos de pesquisa a serem utilizados neste trabalho:

- Quanto à abordagem do problema é uma pesquisa de caráter quantitativo, pois possui a proposta de testar e verificar uma teoria já existente (CRESWELL, 2010, p.87);
- Quanto a sua natureza é considerada aplicada, pois possui o objetivo de enfeixar hipóteses propostas e testar teorias para aplicação em uma situação específica (GIL, 2010, P. 27);

- Quanto aos seus fins, a pesquisa é considerada descritiva, pois pretende descrever os fatores críticos de sucesso (um grupo de características) relevantes para os dirigentes da pequena empresa (população estudada) e também porque pretende identificar relação entre as variáveis, como o gênero dos dirigentes e os FCS (GIL, 2010, P. 27-28).
- Quanto ao procedimento empregado, a pesquisa utilizará o levantamento (*survey*), pois pretende verificar os FCS relevantes junto a uma amostra ampla de dirigente da pequena empresa.

Caracterizada a pesquisa, as hipóteses de pesquisa são apresentadas com o objetivo de contemplar a teoria exposta anteriormente e tentar responder ao problema de pesquisa.

4.1.1 Hipóteses de pesquisa

Hipóteses de pesquisa são conceitos definidos por expressões de fácil assimilação que serão testadas se verdadeiras ou falsas. Se a verificação da hipótese for verdadeira, ela poderá ser reconhecida como uma resposta ao problema de pesquisa (GIL, 2010, p.19).

Visto pela revisão da literatura sobre o tema, existe um grande número de fatores estudados e, dentre esses fatores, foram extraídos os FCS observados como os mais relevantes e analisados neste trabalho. Os fatores mais citados pelos autores foram então separados em três grupos de importância, como apresentado no quadro 20.

GRUPO 1 - maior relevância	GRUPO 2 - relevância relativa	GRUPO 3 - menor relevância
Habilidades gerenciais Trabalho duro Anos de experiência Idade da empresa	Competitividade Características do negócio Serviço ao cliente Reputação	Crescimento Responsabilidade social Inovação Personalidade Orientação empreendedora Suporte e comprometimento Seriiedade e dedicação Assumir riscos planejados

Quadro 20 - Agrupamentos de FCS

Fonte: autora.

Sendo assim, espera-se que os FCS alocados no Grupo 1 tenham maior importância que os fatores alocados nos grupos restantes, levantando as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{0-1} : Os fatores críticos de sucesso do Grupo 1 não são os mais relevantes ao dirigente da pequena empresa do setor de varejo no ramo de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

H_1 : Os fatores críticos de sucesso do Grupo 1 são os mais relevantes ao dirigente da pequena empresa do setor de varejo no ramo de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

Em relação ao conceito de sucesso, existem duas principais correntes percepções: a mais tradicional e objetiva exemplificada pelo lucro e outras formas financeiras de medição; e a mais subjetiva e intangível exemplificada pelo sentimento de satisfação no trabalho (JUDGE *et al*, 1994; BOUDREAU *et al*, 2001; EBY *et al*, 2003; JOHNSON; BIRKELAND, 2003; VAN MAANEN, 1977, *apud* ARTHUR *et al*, 2005; NG *et al*, 2005; DRIES *et al*, 2009). Logo, espera-se que a percepção de sucesso para o dirigente da pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário extrapole resultados financeiros, de acordo com as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{0-2} : A percepção de sucesso não extrapola resultados financeiros para o dirigente da pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

H_2 : A percepção de sucesso extrapola resultados financeiros para o dirigente da pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

Uma questão bastante abordada pela teoria de FCS é se existem diferenças entre os fatores críticos de sucesso apontados por dirigentes mulheres e dirigentes homens. Apesar de não haver evidências de relação positiva em estudos passados, questiona-se se no perfil de dirigentes abordado pelo estudo, a conclusão será a mesma dos autores citados na revisão de literatura (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCO; LEICHT, 1993). Assim, formula-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{0-3} : Não há diferença entre os FCS apontados por dirigente homem e os de dirigente mulher na pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

H_3 : Há diferença entre os FCS apontados por dirigente homem e os de dirigente mulher na pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

A idade do dirigente da pequena empresa e o sucesso possuem relação: dirigentes mais jovens avaliam o sucesso através do lucro enquanto os mais velhos, pela satisfação pessoal (GORGIEVSKI *et al*, 2011). Apesar disso, a relação entre a idade do dirigente e os FCS não foi vista na literatura abordada no trabalho. Por não haver referências ao assunto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H₀₋₄ : A idade do dirigente da pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP não influencia a percepção de FCS.

H₄ : A idade do dirigente da pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP influencia a percepção de FCS.

A idade da empresa também foi um fator estudado entre os autores de FCS, apresentando uma relação positiva com o sucesso (KALLERBERG; LEICHT, 1991; BESSER, 1999). Para o perfil de empresas e o contexto geográfico proposto no trabalho, propõem-se as seguintes hipóteses:

H₀₋₅ : A idade da empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP não possui influencia sobre os FCS.

H₅ : A idade da empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP possui influencia sobre os FCS.

Por fim, a relação entre dirigentes operadores de negócios e empreendedores abordados por Fillion (1999) e a teoria sobre FCS não foi encontrada na literatura pesquisada para o presente trabalho. Devido a isso, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H₀₋₆ : Não há diferença entre os FCS apontados por dirigente operador de negócios e por dirigente empreendedor na pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

H₆ : Há diferença entre os FCS apontados por dirigente operador de negócios e por dirigente empreendedor na pequena empresa do setor de varejo no segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

Dadas as hipóteses de pesquisa, a definição e operacionalização das variáveis de pesquisa serão apresentadas a seguir.

4.1.2 Definição e operacionalização das variáveis de pesquisa

Para Creswell (2010, p.76), um elemento da revisão da literatura é determinar justamente quais teorias podem ser utilizadas para explorar as questões de pesquisa em um estudo acadêmico.

Gil (2010, p.101) explica que existem conceitos e variáveis de fácil mensuração, como idade ou nível de escolaridade, mas também existem outros fatos e fenômenos que não são passíveis de observação e muito menos de mensuração. Para esses, é necessária uma operacionalização das variáveis para verificar as suas dimensões, ou seja, eleger elementos que possibilitarão identificar as variáveis e conceitos de difícil mensuração de forma prática.

Sendo assim, a definição operacional do estudo da literatura serve de base teórica para apoiar a pesquisa e amparar o pesquisador como uma espécie de “guia” para o trabalho como um todo, especialmente na escolha das variáveis da pesquisa.

A problemática que envolve os fatores críticos de sucesso refere-se, inicialmente, ao avaliador e ao conceito de sucesso dado pelo avaliador, que, no caso do presente trabalho, é o dirigente da pequena empresa. Sendo assim, as especificidades da pequena empresa eleitas para análise são aquelas que se referem aos seus dirigentes.

Como apresentado no Capítulo 3, os planos para o futuro e a competitividade foram estudados como uma percepção de sucesso pelos dirigentes da pequena empresa e não como FCS. Porém, neste trabalho, assumiu-se que o sucesso é um fim e os fatores críticos de sucesso, os meios para alcançá-lo. Por serem aspectos relevantes para o estudo, a questão da competitividade e dos planos para o futuro foram alocados para o grupo dos fatores críticos de sucesso, ao invés do grupo de percepções de sucesso.

Os FCS extraídos da literatura sofreram algumas alterações como exibido no quadro 21. A coluna da esquerda é a tradução literal dos termos em inglês estudados pelos autores e a coluna da direita é a forma na qual os fatores foram nomeados neste texto e alocados no questionário.

Fatores extraídos da literatura	Fatores inseridos no questionário
GRUPO 1 - maior relevância	
Habilidades gerenciais	Habilidades gerenciais
Trabalho duro	Trabalho duro
Anos de experiência	Anos de experiência
Idade (do negócio)	Idade (do negócio)
GRUPO 2 - relevância relativa	
Competitividade	Competitividade
Características do negócio	Recursos humanos e habilidades gerenciais
Serviço ao cliente	Competitividade
Reputação	Reputação
GRUPO 3 - menor relevância	
Crescimento	Crescimento
Responsabilidade social	Responsabilidade social
Inovação	Inovação
Personalidade	Personalidade
Orientação empreendedora	Orientação empreendedora
Suporte e comprometimento	Trabalho duro
Seriedade e dedicação	Trabalho duro
Assumir riscos planejados	Orientação empreendedora

Quadro 21 - Fatores Críticos de Sucesso retirados da literatura separados em grupos

Fonte: autora.

As variáveis da pesquisa foram categorizadas da seguinte maneira:

Especificidades da pequena empresa: peculiaridades específicas da pequena empresa que influenciaram a sua organização, gestão e atuação no mercado.

- Especificidades do dirigente: características individuais do dirigente proprietário da pequena empresa;

Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: são os fatores que contribuem para o sucesso da pequena empresa.

- Categoria ambiente: características em relação à competitividade enfrentada pela pequena empresa;
- Categoria dirigente: características do dirigente que podem influenciar o sucesso da empresa, como os anos de experiência, entre outros fatores;

- Categoria organização: características da organização da pequena empresa que podem influenciar o sucesso da empresa como as características do negócio, o crescimento da empresa, entre outros fatores.

Sucesso da pequena empresa: os conceitos de sucesso em pequena empresa podem variar de acordo com conceitos relativos ao:

- Lucro: Associação de sucesso com resultados financeiros satisfatórios (faixa de faturamento anual ou mensal);
- Crescimento: Associação de sucesso com crescimento em vendas, de funcionários, de espaço físico ou criação de outras unidades (lojas);
- Satisfação pessoal: Associação de sucesso com alcançar objetivos importantes na vida, como autonomia, segurança, poder;
- Segurança financeira: Associação de sucesso com folga financeira no fluxo de caixa após cumprimento das obrigações financeiras mensais;
- Sobrevivência: Associação de sucesso com permanência no mercado por mais de três anos⁹;
- Estilo de vida flexível: Associação de sucesso com a flexibilidade de horários no trabalho.

A operacionalização das variáveis citadas acima se deu de acordo com o protocolo de pesquisa (Apêndice C), por meio dos construtos teóricos levantados nos Capítulos 2 e 3 do trabalho. O protocolo de pesquisa serviu de base de apoio para a construção e elaboração do questionário a ser aplicado nos dirigentes das pequenas empresas estudadas.

4.1.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de pesquisa proposta para o presente trabalho é o levantamento de campo, ou *survey*, pois se pretende coletar dados e informações sobre indivíduos (dirigente de pequenas

---

⁹ A pequena empresa será considerada como madura a partir de três anos de atuação no mercado (LOSCOCO; LEICHT, 1993; STUCKI, 2013; GEM, 2009).

empresas) no ambiente no qual fazem parte as pequenas empresas varejistas no setor de vestuário (GIL, 2010, p. 91-92).

O *survey* do trabalho é de natureza descritiva, pois se refere ao entendimento da relevância de certo fenômeno da população, cujo principal objetivo não é desenvolver uma teoria mas sim fornecer subsídios para um possível refinamento de teorias (MIGUEL; LEE HO, 2010, p. 92).

O principal resultado esperado de um *survey* é a obtenção de informações de uma parcela da população e, a partir dessa amostra, extrapolar as conclusões como representações para a população como um todo (BEL, 2008, p. 20).

O *survey* pretende contribuir com conhecimento para certa área de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre o ambiente do qual esses indivíduos fazem parte. Os dados para a verificação de um fenômeno são coletados em uma amostra significativa para extraírem-se conclusões sobre a população estudada (MIGUEL; LEE HO, 2010, p. 91).

A coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionário semiestruturado com as principais perguntas analisadas em escala Likert, pois o objetivo principal era identificar os fatores críticos de sucesso mais significativos para os dirigentes da pequena empresa (PE) estudada.

O questionário foi construído tendo como base o protocolo de pesquisa (Apêndice C) a fim de obter dados que respondam aos objetivos de pesquisa (geral e específicos) declarados. Como não houve acesso a nenhum tipo de questionário previamente utilizado por outros autores, a construção das questões colocadas baseou-se em conceitos retirados da literatura.

Após a estruturação do questionário, foi feito um piloto para testar as afirmações colocadas e verificar se as questões estavam claras e objetivas. O questionário piloto foi aplicado em sete dirigentes de pequenas empresas da cidade de São Carlos e região, sendo duas empresas industriais do setor metal mecânico e o restante do setor de serviços de segmentos diversos. Estes questionários respondidos não entraram na tabulação final dos dados.

O resultado do piloto direcionou para algumas mudanças:

- questões com definições semelhantes foram condensadas em uma só;

- a definição de responsabilidade social foi aproximada para o contexto das empresas estudadas;
- ajuste da escala Likert.

O questionário final (Apêndice D) foi o resultado de 14 versões e foi validado por uma pesquisadora com doutorado em estatística, por uma psicóloga, por colegas do grupo de pesquisa e pelo orientador. É dividido em quatro partes: informação sobre o dirigente da empresa; especificidades do dirigente da empresa; sucesso da empresa e fatores críticos de sucesso da empresa.

Todos os questionários foram respondidos pessoalmente pelos dirigentes das empresas.

A seguir, as técnicas de análise dos dados serão apresentadas, de acordo com os tipos de dados adquiridos por meio do questionário desenvolvido.

4.1.4 Técnicas de análise de dados

A primeira etapa de uma análise estatística é a análise descritiva dos dados com o intuito de explorar informações relevantes ao estudo. Nesta fase, o interesse está na redução, análise e interpretação dos dados através de cálculos das chamadas medidas resumo (frequência, percentual, mínimo, máximo, média, mediana, variância) e de gráficos que descrevam o seu comportamento.

Tenta-se obter dos dados a maior quantidade de informação possível que norteie a pesquisa para aplicação de modelos plausíveis a serem utilizados na fase posterior. A inferência estatística é o conjunto de técnicas que permite, a partir de dados amostrais, tirar conclusões sobre a população de interesse, controlando erros (BUSSAB; MORETTIN, 2006).

As medidas resumo calculadas, para as variáveis qualitativas, foram frequências e percentuais, apresentadas em tabelas e gráficos de barras. Já para as variáveis quantitativas, foram calculadas: mínimo, máximo, média, mediana, erro padrão, desvio padrão e variância. As distribuições das variáveis quantitativas podem ser observadas pelo *Box Plot*. O *Box Plot* é um gráfico que dá a ideia da posição, dispersão, assimetria, caudas e dados discrepantes (*outliers*).

A correlação entre duas variáveis quantitativas foi verificada através do cálculo do coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman devido ao tamanho amostral e ao fato de que as variáveis possuem pontos discrepantes. Possíveis relações entre as variáveis categóricas em questão foram analisadas por meio de testes Qui-Quadrado. Quando as suposições não foram satisfeitas, foi realizado o teste Exato de Fisher para tabelas 2x2 ou, o teste Qui-Quadrado com simulação de Monte Carlo para as demais tabelas. O nível de significância considerado foi de 5%.

O software utilizado para a análise dos dados foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), desenvolvido pela Universidade de Stanford em 1968, desenvolvido especificamente para analisar dados quantitativos de enfoque social (UPRICHARD *et al*, 2008).

4.1.5 Considerações éticas

Blaxter *et al* (2001, *apud* Bell, 2008, p. 45) pontua a questão da ética na pesquisa científica da seguinte maneira:

“A ética na pesquisa diz respeito a ser claro com relação à natureza do acordo que você fez com os sujeitos ou contatos da sua pesquisa. [...] A pesquisa ética envolve conseguir consentimento informado daqueles que você vai entrevistar, questionar, observar ou de quem você aceite os dados. Envolve conseguir acordos sobre os usos destes dados e sobre a maneira como sua análise será relatada e divulgada. E diz respeito a cumprir esses acordos quando eles tiverem sido atingidos”.

A consideração ética do trabalho aborda a confidencialidade, definida por Bell (2008) como um acordo feito entre as partes de que a identificação do entrevistado não será revelada. Foi elaborado um Termo de Compromisso (Apêndice E) com uma breve descrição da pesquisa, explicando os objetivos principais do trabalho e o comprometimento com o sigilo das informações como o nome das empresas estudadas.

O Termo de Compromisso foi entregue em duas vias assinadas pela autora e pelo orientador, juntamente com o questionário a ser respondido pelo dirigente da pequena empresa, sendo uma via de uso da pesquisa e a outra de posse das empresas participantes. Os questionários válidos para a pesquisa foram apenas aqueles com a assinatura do Termo de Compromisso pelo dirigente da empresa participante.

O presente trabalho se comprometeu a seguir de forma ética todas as etapas da pesquisa.

4.2 Características do setor varejista

A atividade varejista é definida por unidades de negócio as quais são responsáveis por compras de fabricantes, atacadistas e distribuidores para a venda para o consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006).

O setor geral de comércio representa 47% do total de empresas ativas no Brasil (SEBRAE, 2011). O ramo de varejo representa 32,60% do total de empreendimentos comerciais (IBPT, 2012). Dentre os setores de comércio, serviço e construção civil, o comércio apresenta maior número de pessoal ocupado, como visualizado na tabela 2.

Tabela 2 – Pessoal ocupado por setor de atividade

Setores	Número de empresas		Pessoal ocupado	
	MPE	MGE	MPE	MGE
Comércio	98%	2%	70,5%	29,5%
Serviços	99%	1%	54,3%	45,7%
Construção Civil	96%	4%	45,2%	54,8%
Demais	96%	4%	42%	58%

Fonte: Atlas Nacional de Serviço e Comércio, 2011.

Além da relevância para a pequena empresa, o setor varejista representa grande importância para a economia nacional, sendo responsável por 11,8% do valor adicionado total da economia em 2009. O quadro 22 apresenta a participação na geração de valor adicionado por setor, frisando os 51% responsáveis pelo setor varejista (IBGE/PAC, 2011).

Quadro 22 - Valor adicionado e pessoal ocupado no varejo

Fonte: IBGE/PAC, 2009.

Apesar da sua importância no porte de pequenas empresas, o setor varejista enfrenta problemas para permanecer em atividade no mercado, citados a seguir pelo SEBRAE (2008):

- Falta de políticas públicas adequadas e específicas para as PE do comércio varejista;
- Grande sensibilidade às variações no poder de compra da população e da economia;
- Existência de uma relação assimétrica e desfavorável às PE nas negociações com grandes fornecedores;
- Dificuldade no acesso à tecnologia;
- Baixa capacitação em gestão empresarial;
- Despreparo dos empresários na abertura do negócio;
- Falta de informação sobre o mercado em que atuam;
- Ausência de planejamento de médio e longo prazo;
- Barreiras no acesso à crédito.

A seção a seguir destina-se a detalhar as empresas do setor de varejo no segmento de vestuários estudadas neste trabalho.

4.3 Empresas estudadas

Foi feito um levantamento do número total de micro e pequenas empresas do setor de varejo no ramo de vestuário na cidade de São Carlos. A busca foi feita pelo site da Junta Comercial do Estado de São Paulo¹⁰ a partir dos seguintes filtros:

- Faixa de capital: de 0 a R\$ 3.600.000,00 – para obter apenas micro e pequenas empresas, de acordo com a categorização da Legislação Brasileira referente à Lei Complementar 123/06;
- Tipo de empresa: sociedade limitada;
- Objeto: varejo e vestuário;
- Município: São Carlos/SP.

O resultado total foi de 440 empresas, sendo 37 empresas de pequeno porte e 403 micro empresas. Verificou-se a quantidade de empresas com esse mesmo perfil associadas à Associação de Comércio e Indústria de São Carlos (ACISC) e obteve-se o número total de 163 empresas.

Foi observado que a cidade de São Carlos possui quatro aglomerados comerciais em localizações distintas 1- no Shopping Center Iguatemi; 2- no centro velho da cidade em torno do mercado municipal; 3- no centro alto da cidade em torno da Avenida Dr. Carlos Botelho e Rua XV de Novembro; 4- dispersos nos principais bairros da cidade como o bairro de Vila Prado, o bairro de Santa Felícia.

A pesquisa contemplou abranger as empresas de todas as localidades mesmo que o índice de questionários respondidos foi diferente para cada região. A seleção das empresas foi aleatória, sem o uso de índices de distinção e categorização de sucesso, pois objetivou-se analisar as empresas partindo da visão de seu dirigente sobre o sucesso percebido por ele em relação a sua própria empresa.

Portanto, a população do estudo é de 440 empresas e a amostra coletada foi de 33 questionários válidos respondidos. Houve um alto índice de não participação da pesquisa por parte dos dirigentes devido ao tempo restrito de coleta de dados.

---

¹⁰ Disponível em: www.jucesponline.sp.gov.br/BuscaAvancada

A vida média de empresas brasileiras sem considerar o setor, porte, localização ou qualquer outra especificidade é de 8,7 anos de existência (IBPT, 2012). Para a pequena empresa (em ramos de alto crescimento) é de 13,5 (IBGE, 2011). Na amostra do presente trabalho, essa média subiu para 14,2 anos para as empresas de varejo da cidade de São Carlos (quando retirada uma empresa considerada *outlier* com 99 anos de existência).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação e análise dos dados coletados por meio do trabalho de campo.

5.1 Apresentação dos dados

A amostra (n) é constituída de 33 pequenas empresas no setor de varejo do ramo de vestuário da cidade de São Carlos-SP. O questionário foi dividido em quatro diferentes seções: dados sobre a empresa e o entrevistado (que, necessariamente, era o dirigente) dados sobre as especificidades do dirigente da pequena empresa, sucesso da pequena empresa e FCS da pequena empresa. A seguir, a apresentação dos dados de acordo com cada seção do questionário aplicado.

5.1.1 Apresentação dos dados sobre as empresas e os entrevistados (dirigentes)

Primeiramente foi realizada uma análise exploratória do questionário com o intuito de obter informações relevantes ao estudo. Para as variáveis qualitativas, as medidas resumo calculadas foram frequências e percentuais. Já para as variáveis quantitativas, foram calculados: mínimo, máximo, média, erro padrão, desvio padrão e variância, a fim de explorar a centralidade ou variabilidade dos dados.

Na tabela 3 encontra-se a descrição das variáveis qualitativas relacionadas ao perfil do entrevistado (dirigente) das empresas estudadas: 70% dos dirigentes entrevistados são do sexo feminino, 73% são da raça branca, 71% são católicas e 54,5% possuem grau de escolaridade superior. Dentre os proprietários entrevistados, 79% são os fundadores das empresas e 54,7%,

possuem sociedade. Dentre os dirigentes que possuem sociedade, 100% dos sócios são familiares.

Tabela 3 - Descrição das variáveis relacionadas aos dirigentes das empresas estudadas

Variável	n (%)	Variável	n (%)
Sexo		Idade da empresa	
Feminino	23 (70)	Jovem	10 (30,3)
Masculino	10 (30)	Madura	23 (69,7)
Total	33 (100)	Total	33 (100)
Raça		É o fundador da empresa?	
Branca	24 (73)	Não	7 (21)
Negra	3 (9)	Sim	23 (79)
Parda	3 (9)	Total	33 (100)
Amarela	3 (9)		
Total	33 (100)		
Religião¹¹		Possui outros sócios?	
Católica	22 (71)	Não	19 (57,6)
Protestante	4 (13)	Sim	14 (42,4)
Espírita	5 (16)	Total	33 (100)
Total	31 (100)		
Grau de escolaridade¹²			
Ensino Fundamental			
Completo	4 (12,2)		
Ensino Médio Completo	11 (33,3)		
Educação Superior	18 (54,5)		
Total	33 (100)		

¹¹ No questionário, o campo da religião foi deixado em aberto. O agrupamento foi feito pela pesquisadora de acordo com as respostas obtidas. A religião católica compreende o católico e o carismático. A categoria protestante engloba o adventista, o neopentecostal (Igreja Universal), o presbiteriano e o batista assim como todos que responderam por “evangélico”. A categoria espírita agrupou todos que responderam pela própria palavra “espírita”.

¹² As respostas foram agrupadas de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.349, de 20 de dezembro de 1996). O Ensino Fundamental compreende o estudo até o nono ano (alteração da Lei nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006), Ensino Médio são os 3 anos de colegial, a Educação Profissional engloba todos os cursos técnicos e a Educação Superior é a universidade.

A descrição das variáveis quantitativas da primeira parte do questionário encontra-se na tabela 4. A idade média dos dirigentes é de 44 anos com erro padrão de aproximadamente dois anos. A distribuição da idade do dirigente pode ser observada pelo *Box Plot* na figura 8. Nota-se que aparentemente esta variável segue uma Distribuição Normal. A idade das empresas respondentes varia entre 1 e 99 anos com idade média de 17 anos e mediana igual a 10 anos.

Tabela 4 - Medidas resumo das variáveis quantitativas

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Erro padrão	Variância
Idade do dirigente da empresa	33	21	69	44,03	2,26	168,72
Idade da empresa	33	1	99	17,36	3,48	399,99
Número de lojas (unidades)	33	1	4	1,09	0,07	0,15
Número de funcionários que trabalha na empresa	33	0	21	3,15	0,81	21,76
Percentual de mudança no faturamento da empresa de 2010 para 2011	15	2,0	30	10,06	1,83	50,03
Percentual de mudança no faturamento da empresa de 2011 para 2012	15	-1,7	50	13,75	3,39	172,68
Percentual de mudança no faturamento da empresa de 2012 para 2013	19	-10,0	50	11,29	3,71	262,20

Nota-se que pelo *Box Plot* da idade da empresa (figura 9), observa-se um ponto discrepante dos demais, chamado de *outlier*, correspondente a uma empresa que relatou estar no mercado há 99 anos. Transformando esta variável em uma nova variável com duas categorias, “nascente (idade igual ou inferior a três anos)” ou “ fase de transição ou madura (idade superior a três anos)”, tem-se a informação de que 70% das empresas respondentes são maduras.

Figura 8 - *Box Plot* da variável idade dos dirigentes das empresas estudadas

Figura 9 - *Box Plot* da variável idade das empresas estudadas

Trinta e uma empresas, ou seja, 94% possui uma única loja. A distribuição do percentual de mudança no faturamento nos anos de 2011, 2012 e 2013 pode ser vista na figura 10. Nota-se que quatro empresas são *outliers* com relação ao faturamento. A mediana do percentual de alteração no faturamento está próxima de 10% nos três anos.

Figura 10 - *Box Plots* das questões relacionadas ao faturamento das empresas estudadas

A média do número de funcionários é aproximadamente igual a três com mediana igual a dois funcionários. Vale ressaltar que, a distribuição do número de funcionários das empresas é assimétrica e possui muitos pontos discrepantes, como visto na figura 11.

Figura 11 - *Box Plot* do número de funcionários das empresas estudadas

5.1.2 Dados sobre os dirigentes

A tabela 5 contém a descrição das especificidades dos dirigentes da pequena empresa entrevistada. No geral, a maioria dos dirigentes entrevistados concorda com as questões referentes às especificidades, exceto com relação às questões de tomada de decisão baseada na intuição (42,4%) e de ter estratégia de sobrevivência (45,5%). As especificidades podem ser melhores analisadas por meio do gráfico 5.

Vale ressaltar que os respondentes que não possuíam funcionários foram instruídos a não responder as questões referentes ao contato direto com os funcionários e à delegação de tarefas.

Tabela 5 - Distribuição das especificidades do dirigente das empresas estudadas

Variável	Concordo n(%)	Indiferente n(%)	Discordo n(%)	Total n(%)
Centralizar no dirigente	23 (69,7)	2 (6,1)	8 (24,2)	33 (100)
Estabelecer direção pessoal	25 (75,8)	0 (0)	8 (24,2)	33 (100)
Ter contato direto com funcionários	25 (86,2)	3 (10,3)	1 (3,5)	29 (100)
Tomar decisão baseada na intuição	14 (42,4)	2 (6,1)	17 (51,5)	33 (100)
Delegar de tarefas	23 (79,4)	3 (10,3)	3 (10,3)	29 (100)
Inovar	29 (88)	3 (9)	1 (3)	33 (100)
Ser comprometido com a visão	33 (100)	0 (0)	0 (0)	33 (100)
Ser orientador para oportunidades	27 (82)	1 (3)	5 (15)	33 (100)
Desempenhar tarefas operacionais	27 (82)	1 (3)	5 (15)	33 (100)
Ter tino comercial	27 (82)	3 (9)	3 (9)	33 (100)
Ter estratégia de sobrevivência	15 (45,5)	1 (3)	17 (51,5)	33 (100)

A questão que continha a afirmação “Minha empresa é identificada com a minha pessoa”, buscava verificar como a representação da empresa está centralizada na figura do dirigente e cerca de 70% dos dirigentes concordam com a proposição. Na questão sobre estabelecer direção pessoal, 76% dos dirigentes concordam que os objetivos da empresa são os mesmos que seus próprios objetivos.

Na questão com a afirmação sobre ter contato direto e informal com os funcionários, 86% dos dirigentes concordaram.

Gráfico 5 - Distribuição das especificidades do dirigente das empresas estudadas

A questão sobre a tomada de decisão ser baseada na intuição foi investigada e apenas 42% concordam que a fazem dessa forma. Isso demonstra que mais da metade dos dirigentes respondentes possuem outras formas de tomada de decisão que não a intuição.

A delegação de tarefas trata-se de o dirigente dividir o trabalho em atividades e encarregar um ou mais funcionários pela sua execução e 79% dos dirigentes entrevistados afirmam usar essa prática.

Outra questão faz relação com a inovação e 88% dos dirigentes consideram-se inovadores por introduzirem um produto novo no mercado ou conquistarem um novo nicho de mercado ou promoverem redução de custos ou melhorarem a qualidade no atendimento.

Todos os dirigentes entrevistados (100%) afirmaram ser comprometidos com a visão da sua empresa, ou seja, têm uma imagem de futuro desejado e agem para cumprir seus objetivos.

Na questão sobre orientação para novas oportunidades, 86% dos entrevistados afirmam possuir a habilidade de perceber uma necessidade ainda não satisfeita de seus clientes.

A questão de desempenhar atividades operacionais tinha como objetivo perceber se os dirigentes da pesquisa atuavam em todas as atividades que envolvessem a empresa, desde vender um produto a um cliente que entra na loja e contar estoque até negociar com fornecedores. A maioria dos dirigentes (82%) concorda que desempenham atividades operacionais.

Outra questão declarava “A escolha pelo comércio baseou-se no meu tino comercial” e 82% dos entrevistados concordam com a afirmação.

Na última questão, mais da metade dos dirigentes (51,5%) discordam de possuírem estratégia de sobrevivência, ou seja, não estão totalmente satisfeitos com o tamanho da empresa e almejam crescer.

5.1.3 Dados sobre a percepção de sucesso dos dirigentes

A descrição das variáveis relacionadas ao sucesso da empresa encontra-se na tabela 8. Ao avaliar os dados obtidos, notou-se certa homogeneidade nas respostas, por isso, decidiu-se agrupar a escala Likert do questionário (de cinco pontos) em uma escala de três pontos, como visto na tabela 8.

Destaque especial para as questões lucro e satisfação pessoal como definições de sucesso, superando as perspectivas de crescimento da empresa, sobrevivência da empresa e de vida flexível do dirigente.

Tabela 6 - Distribuição das variáveis sobre sucesso das empresas estudadas

Variável	Concordo n(%)	Indiferente n(%)	Discordo n(%)	Total n(%)
Lucro	32 (97)	0 (0)	1 (3)	33 (100)
Crescimento	30 (91)	3 (9)	0 (0)	33 (100)
Satisfação pessoal	32 (97)	0 (0)	1 (3)	33 (100)
Segurança financeira	29 (88)	2 (6)	2 (6)	33 (100)
Sobrevivência	26 (79)	2 (6)	5 (15)	33 (100)
Estilo de vida flexível	28 (85)	0 (0)	5 (15)	33 (100)

Note que, no geral, a maioria dos entrevistados concorda com todas as questões referentes ao sucesso (gráfico 6).

Gráfico 6 - Distribuição das variáveis sobre sucesso das empresas estudadas

5.1.4 Dados sobre os fatores críticos de sucesso das empresas estudadas

Na tabela 7 tem-se descrição dos fatores críticos de sucesso das empresas estudadas. No geral, no mínimo 79% dos entrevistados acreditam que todos os fatores críticos avaliados são importantes para o sucesso da sua empresa. Sendo assim, a redução de escala Likert para três pontos foi utilizada aqui também.

Tabela 7 - Distribuição dos FCS das empresas estudadas

Variável	Muito importante	Razoavelmente importante	Pouco importante	Total
	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
Planos para o futuro	32 (97)	1 (3)	0 (0)	33 (100)
Competitividade	26 (79)	3 (9)	4 (12)	33 (100)
Recursos Humanos	26 (90)	3 (10)	0 (0)	29 (100)
Crescimento	30 (91)	1 (3)	2 (6)	33 (100)
Responsabilidade social	21 (63,6)	5 (15,2)	7 (21,2)	33 (100)
Inovação	32 (97)	0 (0)	1 (3)	33 (100)
Idade do negócio	25 (76)	4 (12)	4 (12)	33 (100)
Anos de experiência	27 (82)	4 (12)	2 (6)	33 (100)
Reputação	31 (94)	2 (6)	0 (0)	33 (100)
Habilidades gerenciais	33 (100)	0 (0)	0 (0)	33 (100)
Trabalho duro	29 (88)	2 (6)	2 (6)	33 (100)
Personalidade	28 (85)	4 (12)	1 (3)	33 (100)
Orientação empreendedora	33 (100)	0 (0)	0 (0)	33 (100)

Gráfico 7 - Distribuição dos FCS das empresas estudadas

Vale ressaltar que, o fator de responsabilidade social comporta-se um pouco diferente dos demais, em que apenas 63,6% dos entrevistados acreditam que este fator seja relevante. A distribuição dos fatores críticos de sucesso encontra-se na no gráfico 7.

Observa-se que as questões possuir habilidades gerenciais e ter orientação empreendedora expressão concordância geral dos dirigentes como fatores críticos de sucesso na pequena empresa varejista de vestuário. Muito próximo da unanimidade encontram-se as questões sobre fazer planos para o futuro e fazer inovação. O fator de responsabilidade social da empresa obteve o menor índice de importância dentre os FCS investigados na pesquisa.

5.1.5 Cruzamento de dados do dirigente (gênero) com FCS

Com o objetivo de investigar a relação entre os fatores críticos de sucesso com o gênero do dirigente da empresa e idade da empresa, calcularam-se tabelas cruzadas, gráficos de barra

e testes Qui-Quadrado. Na tabela 8 encontram-se as tabelas cruzadas dos FCS com o gênero do dirigente e o p-valor correspondente. Nota-se que o gênero está altamente relacionado com o fator crítico personalidade (**p-valor < 0,05**), tendo 96% para as mulheres e 60% para os homens, como visto no gráfico 8.

Dirigentes mulheres (100%) consideram fazer planos para o futuro mais importante que os dirigentes homens (90%). A competitividade é menos importante para mulheres (26%) que para os homens (10%). Os recursos humanos e o crescimento são considerados igualmente importante para dirigentes homens e mulheres.

A responsabilidade social é considerada mais importante por mulheres (65,2%) do que por homens (60%). A inovação é um pouco mais importante para homens (100%) do que para mulheres (95,7%). A idade do negócio é percebida como mais importante por dirigentes mulheres (78,3%) do que por dirigentes homens (70%).

Em relação a experiência profissional e trabalho duro, dirigentes homens e dirigentes mulheres tiveram relativamente a mesma percepção de importância. A reputação representa um fator mais importante para mulheres (100%) do que para os homens (80%). A orientação empreendedora foi igualmente importante para os dois gêneros (100%).

Tabela 8 – Relação entre o gênero do dirigente e os FCS

Fatores críticos de sucesso	Sexo		Total	p-valor
	Feminino N(%)	Masculino N(%)		
Planos para o future				
Muito importante	23 (100)	9 (90)	32 (97)	0,303
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (10)	1 (3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Competitividade				
Muito importante	17 (73,9)	9 (90)	26 (78,8)	0,531
Razoavelmente importante	2 (8,7)	1 (10)	3 (9,1)	
Pouco importante	4 (17,4)	0 (0)	4 (12,1)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Recursos Humanos				
Muito importante	17 (89,5)	9 (90)	26 (89,7)	0,965
Razoavelmente importante	2 (10,5)	1 (10)	3 (10,3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	19 (100)	10 (100)	29 (100)	
Crescimento				
Muito importante	21 (91,3)	9 (90)	30 (90,9)	0,205
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (10)	3 (3)	
Pouco importante	2 (8,7)	0 (0)	2 (6,1)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Responsabilidade social				
Muito importante	15 (65,2)	6 (60)	21 (63,6)	0,227
Razoavelmente importante	2 (8,7)	3 (30)	5 (15,2)	
Pouco importante	6 (26,1)	1 (10)	7 (21,2)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Inovação				
Muito importante	22 (95,7)	10 (100)	32 (97)	0,503
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	1 (4,3)	0 (0)	1 (3)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Idade do negócio				
Muito importante	18 (78,3)	7 (70)	25 (75,8)	0,653
Razoavelmente importante	2 (8,7)	2 (20)	4 (12,1)	
Pouco importante	3 (13)	1 (10)	4 (12,1)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Experiência profissional				
Muito importante	19 (82,6)	8 (80)	27 (81,8)	0,447
Razoavelmente importante	2 (8,7)	2 (20)	4 (12,1)	
Pouco importante	2 (8,7)	0 (0)	2 (6,1)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Reputação				
Muito importante	23 (100)	8 (80)	31 (93,9)	0,085
Razoavelmente importante	0 (0)	2 (20)	2 (6,1)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	

Tabela 8 – continuação

Habilidades gerenciais				0,809
Muito importante	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Trabalho duro				0,022
Muito importante	20 (87)	9 (90)	29 (87,8)	
Razoavelmente importante	2 (8,7)	0 (0)	2 (6,1)	
Pouco importante	1 (4,3)	1 (10)	2 (6,1)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Personalidade				0,022
Muito importante	22 (95,7)	6 (60)	28 (84,9)	
Razoavelmente importante	1 (4,3)	3 (30)	4 (12,1)	
Pouco importante	0 (0)	1 (10)	1 (3)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Orientação empreendedora				
Muito importante	23 (100)	10 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	23 (100)	10 (100)	33 (100)	

Gráfico 8 - Relação entre o gênero do dirigente e os FCS

5.1.6 Cruzamento de dados do dirigente (idade) com FCS

Na tabela 9 encontram-se as tabelas cruzadas dos fatores críticos de sucesso com a idade do dirigente e o p-valor correspondente, quando conveniente. O gráfico 9 demonstra o resultado em forma de gráfico de barras. Para investigar essa relação, categorizou-se a variável idade da seguinte maneira: dirigentes com idade inferior ou igual a 35 anos ou idade superior a 35 anos. A separação dos dirigentes na idade de 35 anos foi feita pela necessidade de um número relativamente baixo de idade porém com uma quantia amostral suficiente para a realização do teste Qui Quadrado.

Os planos para o futuro são muito importantes para os todos (100%) dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos e para a maioria dos dirigentes (95,7%) acima de 35 anos de idade. A competitividade é mais importante para os dirigentes cima dos 35 anos (82,6%) do que para os dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos (70%). Os recursos humanos são mais importantes para os dirigentes cima dos 35 anos (90,5%) do que para os dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos (87,5%). O crescimento é razoavelmente igual para os dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos (90%) e para os dirigentes com idade acima de 35 anos (91,3%).

A responsabilidade social é consideravelmente mais importante para dirigentes com mais de 35 anos de idade (69,6%) comparado com 50% dos dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos. Todos os dirigentes com mais de 35 anos de idade consideram a inovação como um FCS muito importante, contra 90% dos dirigentes mais jovens. A idade do negócio é mais importante para dirigentes com mais de 35 anos de idade (78,3%) comparado com os dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos (70%).

A experiência profissional é mais importante para dirigentes com mais de 35 anos de idade (87%) comparado com os dirigentes mais jovens (70%) ao passo que a reputação é mais importante para todos os dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos e é muito importante para 91,3% dos dirigentes com idade acima de 35 anos.

Tabela 9 - Relação entre a idade do dirigente e os FCS

Fatores críticos de sucesso	Idade do dirigente		Total	p-valor
	≤35 anos N(%)	>35 anos N(%)		
Planos para o futuro				
Muito importante	10 (100)	22 (95,7)	32 (97)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (4,3)	1 (3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Competitividade				
Muito importante	7 (70)	19 (82,6)	26 (78,8)	0,335
Razoavelmente importante	2 (20)	1 (4,4)	3 (9,1)	
Pouco importante	1 (10)	3 (13)	4 (12,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Recursos Humanos				
Muito importante	7 (87,5)	19 (90,5)	26 (89,7)	1
Razoavelmente importante	1 (12,5)	2 (9,5)	3 (10,3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	8 (100)	21 (100)	29 (100)	
Crescimento				
Muito importante	9 (90)	21 (91,3)	30 (90,9)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (4,35)	1 (3)	
Pouco importante	1 (10)	1 (4,35)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Responsabilidade social				
Muito importante	5 (50)	16 (69,6)	21 (63,6)	0,646
Razoavelmente importante	2 (20)	3 (13)	5 (15,2)	
Pouco importante	3 (30)	4 (17,4)	7 (21,2)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Inovação				
Muito importante	9 (90)	23 (100)	32 (97)	0,303
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	1 (10)	0 (0)	1 (3)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Idade do negócio				
Muito importante	7 (70)	18 (78,3)	25 (75,8)	0,81
Razoavelmente importante	2 (20)	2 (8,7)	4 (12,1)	
Pouco importante	1 (10)	3 (13)	4 (12,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Experiência profissional				
Muito importante	7 (70)	20 (87)	27 (81,8)	0,601
Razoavelmente importante	2 (20)	2 (8,7)	4 (12,1)	
Pouco importante	1 (10)	1 (4,3)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Reputação				
Muito importante	10 (100)	21 (91,3)	31 (94)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	2 (8,7)	2 (6)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	

Tabela 9 – continuação

Habilidades gerenciais				
Muito importante	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Trabalho duro				
Muito importante	8 (80)	21 (91,3)	29 (87,9)	
Razoavelmente importante	2 (10)	0 (0)	2 (6,1)	0,1
Pouco importante	0 (0)	2 (8,7)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Personalidade				
Muito importante	8 (80)	20 (87)	28 (84,8)	
Razoavelmente importante	1 (10)	3 (13)	4 (12,1)	0,496
Pouco importante	1 (10)	0 (0)	1 (3)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Orientação empreendedora				
Muito importante	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	

Gráfico 9 – Relação dos FCS com a idade do dirigen

As habilidades gerenciais são igualmente importante para todos os dirigentes, independente da sua idade. O trabalho duro é mais importante para dirigentes mais velhos (91,3%) do que para dirigentes mais jovens (80%) assim como a personalidade, com 87% contra 80% para os mais jovens. A orientação empreendedora é considerada igualmente muito importante para todos os dirigentes, independente da sua idade.

5.1.7 Cruzamento de dados do dirigente (tipologia Filion) com FCS

Na tabela 10 encontram-se as tabelas cruzadas dos fatores críticos de sucesso com a tipologia do dirigente segundo Filion (1999) e o p-valor correspondente, quando aplicável. O gráfico 10 faz a representação da tabela em forma de gráfico de barras. Para a utilização da tipologia, separou-se os dirigentes operadores sendo aqueles que não fundaram a empresa e os dirigentes empreendedores são aqueles que fundaram a empresa.

Os planos para o futuro são muito importantes para todos os operadores contra 96,2% dos empreendedores. A competitividade é mais importante para os empreendedores (80,8%) do que para os operadores (71,4%) assim como os recursos humanos, com 90,9% contra 85,7%, respectivamente.

O crescimento também é mais importante para empreendedores (92,3%) do que para operadores (85,7%), assim como a responsabilidade social, com 65,4% contra 57,1%, respectivamente. Todos os dirigentes operadores consideram a inovação como um fator muito importante, ao passo que 96,2% os empreendedores acham o mesmo, assim como a idade do negócio, com 100% contra 69,2%.

Todos os dirigentes operadores consideram a experiência profissional como um fator muito importante, ao passo que 76,9% os empreendedores consideram o mesmo, assim como reputação, com 100% contra 92,3%. As habilidades gerenciais são muito importante para ambos os tipos de empreendedor(100%). O trabalho dura é mais importantes para os empreendedores (88,5%) do que para os operadores (85,7%).

Tabela 10 - Relação entre a tipologia dos dirigentes de Filion (1999) e os FCS

Fatores críticos de sucesso	Tipologia do dirigente de Filion (1999)		Total	p-valor
	Operador N(%)	Empreendedor N(%)		
Planos para o futuro				
Muito importante	7 (100)	25 (96,2)	32 (97)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (3,8)	1 (3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Competitividade				
Muito importante	5 (71,4)	21 (80,8)	26 (78,8)	1
Razoavelmente importante	1 (14,3)	2 (7,7)	3 (9,1)	
Pouco importante	1 (14,3)	3 (11,5)	4 (12,1)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Recursos Humanos				
Muito importante	6 (85,7)	20 (90,9)	26 (89,7)	1
Razoavelmente importante	1 (14,3)	2 (9,1)	3 (10,3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	7 (100)	22 (100)	29 (100)	
Crescimento				
Muito importante	6 (85,7)	24 (92,3)	30 (90,9)	0,521
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (3,85)	1 (3)	
Pouco importante	1 (14,3)	1 (3,85)	2 (6,1)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Responsabilidade social				
Muito importante	4 (57,1)	17 (65,4)	21 (63,6)	0,687
Razoavelmente importante	2 (28,6)	3 (11,5)	5 (15,2)	
Pouco importante	1 (14,3)	6 (23,1)	7 (21,2)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Inovação				
Muito importante	7 (100)	25 (96,2)	32 (97)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	1 (3,8)	1 (3)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Idade do negócio				
Muito importante	7 (100)	18 (69,2)	25 (75,8)	0,324
Razoavelmente importante	0 (0)	4 (15,4)	4 (12,1)	
Pouco importante	0 (0)	4 (15,4)	4 (12,1)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Experiência profissional				
Muito importante	7 (100)	20 (76,9)	27 (81,8)	0,373
Razoavelmente importante	0 (0)	4 (15,4)	4 (12,1)	
Pouco importante	0 (0)	2 (7,7)	2 (6,1)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Reputação				
Muito importante	7 (100)	24 (92,3)	31 (93,9)	1
Razoavelmente importante	0 (0)	2 (7,7)	2 (6,1)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	

Tabela 10 – continuação

Habilidades gerenciais				0,635
Muito importante	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Trabalho duro				0,051
Muito importante	6 (85,7)	23 (88,5)	29 (87,9)	
Razoavelmente importante	1 (14,3)	1 (3,8)	2 (6,1)	
Pouco importante	0 (0)	2 (7,7)	2 (6,1)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Personalidade				0,051
Muito importante	4 (57,1)	24 (92,3)	28 (84,9)	
Razoavelmente importante	2 (28,6)	2 (7,7)	4 (12,1)	
Pouco importante	1 (14,3)	0 (0)	1 (3)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Orientação empreendedora				
Muito importante	7 (100)	26 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	7 (100)	26 (100)	33 (100)	

Gráfico 10 - Relação entre a tipologia de dirigentes de Filion (1999) e os FCS

O fator “personalidade”, observe que, 57% dos dirigentes que não são os fundadores acham muito importante este fator contra 92% dos dirigentes fundadores. A orientação empreendedora é igualmente importante para ambas tipologias de dirigentes.

5.1.8 Cruzamento de dados da empresa (idade) com FCS

Na tabela 11 encontram-se as tabelas cruzadas dos FCS com a idade da empresa e o p-valor correspondente e o gráfico 11 encontra-se a representação gráfica da relação.

Os planos para o futuro são tão importantes para empresas jovens (100%) quanto para empresas maduras (95,7%). Em relação a competitividade, 30% das empresas jovens acham esse fator pouco importante contra 4% das empresas maduras. Os recursos humanos são considerados como importantes para ambas as idades das empresas.

O crescimento é importante para 100% das empresas jovens, ao passo que 13% das empresas maduras o consideram pouco importante. A responsabilidade social foi considerada pouco importante por ambas as empresas, jovens com 40% e maduras com 44,8%. A inovação é mais importante para empresas maduras (100%) do que para empresas jovens (90%), assim como a idade do negócio, com 78,8% para empresas maduras contra 70% para empresas jovens.

A experiência profissional é mais importante para empresas maduras (87%) do que para empresas mais jovens (70%) e a reputação é o contrário, é mais importante para empresas jovens (100%) do que para empresas maduras (91,3%). A habilidade gerencial é igualmente importante (100%) para qualquer que seja a idade da empresa.

O FCS relacionado ao trabalho duro demonstra que empresas jovens (90%) dedicam-se um pouco mais em relação às empresas maduras (87%). Em relação ao fator de sucesso personalidade, 100% das empresas jovens acreditam que este seja um fator muito importante de sucesso contra 78% das empresas maduras. Por fim, 100%. Das empresas maduras e jovens consideram a orientação empreendedora um FCS muito importante.

Tabela 11 - Relação dos FCS com a idade das empresas estudadas

Fatores críticos de sucesso	Idade da empresa		Total	p-valor
	Jovem N(%)	Madura N(%)		
Planos para o futuro				
Muito importante	10 (100)	22 (95,7)	32 (97)	0,503
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (4,3)	1 (3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Competitividade				
Muito importante	6 (60)	20 (87)	26 (78,8)	0,097
Razoavelmente importante	1 (10)	2 (8,7)	3 (9,1)	
Pouco importante	3 (30)	1 (4,3)	4 (12,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Recursos Humanos				
Muito importante	7 (87,5)	19 (90,5)	26 (89,7)	0,814
Razoavelmente importante	1 (12,5)	2 (9,5)	3 (10,3)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	8 (100)	21 (100)	29 (100)	
Crescimento				
Muito importante	10 (100)	20 (87)	30 (90,9)	0,69
Razoavelmente importante	0 (0)	1 (4,3)	1 (3)	
Pouco importante	0 (0)	2 (8,7)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Responsabilidade social				
Muito importante	6 (60)	15 (65,2)	21 (63,6)	0,12
Razoavelmente importante	0 (0)	5 (21,7)	5 (15,2)	
Pouco importante	4 (40)	3 (13,1)	7 (21,2)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Inovação				
Muito importante	9 (90)	23 (100)	32 (97)	0,303
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	1 (10)	0 (0)	1 (3)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Idade do negocio				
Muito importante	7 (70)	18 (78,3)	25 (75,8)	0,811
Razoavelmente importante	1 (10)	3 (13)	4 (12,1)	
Pouco importante	2 (20)	2 (8,7)	4 (12,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Experiência profissional				
Muito importante	7 (70)	20 (87)	27 (81,8)	0,607
Razoavelmente importante	2 (20)	2 (8,7)	4 (12,1)	
Pouco importante	1 (10)	1 (4,3)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Reputação				
Muito importante	10 (100)	21 (91,3)	31 (93,9)	0,336
Razoavelmente importante	0 (0)	2 (8,7)	2 (6,1)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	

Tabela 11 – continuação

Habilidades gerenciais				
Muito importante	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Trabalho duro				
Muito importante	9 (90)	20 (87)	29 (87,8)	
Razoavelmente importante	1 (10)	1 (4,3)	2 (6,1)	0,816
Pouco importante	0 (0)	2 (8,7)	2 (6,1)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Personalidade				
Muito importante	10 (100)	18 (78,3)	28 (84,8)	
Razoavelmente importante	0 (0)	4 (17,4)	4 (12,1)	0,375
Pouco importante	0 (0)	1 (4,3)	1 (3)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Orientação empreendedora				
Muito importante	10 (100)	23 (100)	33 (100)	
Razoavelmente importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Pouco importante	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
Total	10 (100)	23 (100)	33 (100)	

Gráfico 11 - Relação dos FCS com a idade das empresas estudadas

5.2 Análise dos resultados

Apresentados os dados, a próxima seção contempla analisar os resultados obtidos na pesquisa de acordo com as interpretações dos testes e das análises aplicadas, confrontando com a literatura já debatida no Capítulo 3.

5.2.1 Análise dos dados sobre as empresas e os entrevistados (dirigentes)

Os dirigentes das empresas participantes do estudo são majoritariamente (70%) do sexo feminino (tabela 5). Corroborando com a teoria, mulheres tendem a operar negócios no setor de comércio (ONPHANHDALA; SURUGA, 2010).

Pouco mais que a metade dos dirigentes (54,5%) possuem Ensino Superior (tabela 5). Tem-se uma constatação importante que condiz com o perfil da cidade, pois São Carlos possui uma relação de um doutor para cada 183 habitantes ao passo que essa proporção em termos nacionais diminui para um doutor a cada 5.423 habitantes¹³.

Os dirigentes entrevistados também são majoritariamente de raça branca (73%), religião católica (71%), são os próprios fundadores da empresa (79%) e não possuem outros sócios (57,4%). Dos dirigentes que possuem sócios, todos (100%) são familiares, como previsto para a maioria das pequenas empresas (FAVRE-BONTE; THEVENARD-PUTHOD, 2013).

O dirigente mais jovem a responder o questionário tem 21 anos de idade e o mais velho, 69 anos de idade (figura 8). A empresa mais jovem tem um ano e a mais madura tem 99 anos de existência (figura 9). Ao separar empresas nascentes de empresas maduras, tem-se que 70%

---

¹³ Informação retirada do sítio da prefeitura da cidade de São Carlos <http://www.saocarlos.sp.gov.br/>

da amostra é composta por empresas maduras, ou seja, que estão no mercado há mais de 3 anos.

A questão do faturamento é conhecida na literatura como problemática: índices contábeis (como faturamento) são facilmente manipuláveis (RATTNER, 1982; LEONE, 1992; BESSER, 1999; WILLEBRANDS *et al*, 2012). Menos da metade dos participantes respondeu as questões relativas ao faturamento dos últimos 3 anos (tabela 6).

A quantidade média dos funcionários das empresas estudadas é de 3 funcionários por pequena empresa, porém, como visto na figura 11, existem muitos pontos discrepantes: uma das empresas entrevistadas possui 32 funcionários. Apesar de ser um dado *outlier*, a empresa em questão ainda se enquadra na categoria de empresa de pequeno porte, tendo em vista que para pequenas empresas de comércio e serviços a quantia de funcionários pode ser até 49 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2013).

Ainda sobre o enquadramento das empresas estudadas no porte de pequena empresa, o máximo de unidades que as empresas possuem é 4 lojas, constatando que a maioria possui apenas uma unidade (tabela 6).

5.2.2 Análise dos dados sobre os dirigentes das empresas estudadas

A primeira pergunta de especificidade da pequena empresa relativa ao dirigente foi sobre a centralização da empresa na sua pessoa, ou seja, o dirigente é o comprador, o vendedor, o gerente financeiro, o gerente de recursos humanos e o gerente de marketing (TORRES, 1999; CAMPOS, 2012). A maioria dos entrevistados (70%) concorda com essa centralização.

Mais de 85% da amostra concorda com o relacionamento próximo e direto com os seus funcionários. A literatura da pequena empresa discute esse assunto também como uma forma de paternalismo por parte dos dirigentes (LEONE, 1999).

A pequena empresa, muitas vezes, pertence a um único proprietário ou família; Esta conexão influencia seus objetivos corporativos, que são muitas vezes confundidos com os objetivos pessoais de líderes da empresa ou família (FAVRE-BONTE; THEVENARD-

PUTHOD, 2013). Grande parte dos entrevistados (75%) concorda com a questão de que as metas da empresa coincidem com as suas metas pessoais, como visto por Leone (1999).

O dirigente da pequena empresa, como descrito pela literatura, toma decisões de acordo com suas próprias intuições (LEONE, 1999). Esse tipo de comportamento foi por mais de 55% da amostra, ou seja, a mais da metade dos dirigentes entrevistados negaram tomar decisões relacionadas à sua empresa com base na intuição. Este resultado da pesquisa contraria conceitos estabelecidos na literatura.

As perguntas de 17 a 20 estudam o perfil empreendedor e de 21 a 23 o perfil operador, de acordo com a tipologia de Fillion (1999). Uma breve análise na visualização do gráfico 6 permite declarar que há indícios de que os dirigentes entrevistados possuem uma proximidade maior com o perfil empreendedor do que com o perfil do operador.

A delegação de tarefas é uma das características do dirigente empreendedor, pois ele se preocupa mais com o desenvolvimento de sua atividade principal e delega todas as tarefas operacionais que podem ser transferidas a auxiliares (FILION, 1999). Na pesquisa do atual trabalho, quase 80% concordaram quanto à delegação de tarefas, demonstrando que, a maioria dos dirigentes se relaciona positivamente com a divisão do trabalho em tarefas e a atribuição dessas a um ou mais funcionários

Os dirigentes empreendedores são altamente inovadores. A inovação não se trata apenas de novos produtos, novos mercados ou aprimorar produtos e serviços, mas de ações inovadoras como redução de custos melhoria da qualidade, oferta de serviços com maior rapidez. Sendo assim, 88% dos dirigentes respondentes da pesquisa mostraram-se inovadores nesse sentido, aproximando-se do perfil empreendedor de Fillion (1999).

A principal característica dos dirigentes empreendedores é construir uma visão e ser comprometido a ela, funcionando como um norte para o desempenho de todas as suas atividades. Todos os dirigentes respondentes da pesquisa (100%) concordaram com a afirmação “Sou comprometido com a visão da minha empresa”.

A orientação para oportunidades descrita por Fillion (1999) faz parte do processo de construção da visão do empreendedor. Os dirigentes empreendedores aprendem sobre o seu setor de atividade profundamente, e, assim, detectam oportunidades mais facilmente que dirigentes operadores. Como 82% dos dirigentes concordam que são orientados para oportunidades, há indícios que sua relação com a tipologia de dirigente empreendedor é forte.

Assim como ter visão do negócio é a característica mais marcante de empreendedores, os dirigentes operadores são fortemente marcados pelo desempenho de tarefas operacionais. O operador é como um “faz tudo” na empresa e tem, inclusive, dificuldade em delegar tarefas. Dos dirigentes entrevistados, 18% não gasta todo o seu tempo com atividades operacionais. A ênfase em “todo o meu tempo” foi proposital para explicitar a forte ligação com as atividades operacionais desempenhadas.

A motivação de entrada no mercado dos dirigentes operados recai sobre sucessão familiar ou por possuir habilidades e vocação para certo setor, independente de visão de negócio. A maioria dos dirigentes (82%) assinalou que a escolha pelo comércio foi devido ao “tino comercial” que possuem.

O crescimento da empresa também está relacionado com a visão do negócio, de modo que dirigentes operadores possuem estratégia de sobrevivência. Dentre as perguntas sobre as especificidades do dirigente da pequena empresa, essa questão foi a que dividiu os tipos de dirigentes na metade: 45% estão satisfeitos com o tamanho de sua empresa e 55% declaram que querem crescer.

5.2.3 Análise dos dados sobre a percepção do sucesso dos dirigentes estudados

De modo geral, a percepção de sucesso dos dirigentes estudados é bastante homogênea em relação às afirmações extraídas da literatura. Isso é devido ao fato de que os conceitos selecionados para o questionário são os mais citados na literatura.

As duas principais variáveis que são exemplos de sucesso objetivo e subjetivo são o lucro e a satisfação pessoal, respectivamente (GORGIEVSKI *et al*, 2011; CHONG, 2012). Dentre os conceitos analisados pelo questionário, as duas variáveis tiveram exatamente o mesmo comportamento: 97% dos dirigentes entrevistados concordam que o lucro e a satisfação pessoal são os conceitos de sucesso mais relevantes.

O crescimento representado como sucesso pode significar aumento do volume de vendas, da quantidade de funcionários ou de clientes e, depois do lucro, é a forma objetiva e

financeira mais utilizada para medir o sucesso de uma empresa (KRAUSS *et al*, 2005; KARPAK; TOPCU, 2010; CHONG, 2012; FARRINGTON, 2012; LOSCOCCO; BIRD, 2012). Na presente pesquisa, não houve nenhum dirigente que discordou que o sucesso é medido pelo crescimento, porém 9% se mostrou indiferente ao tema.

A questão da segurança financeira foi apresentada por Farrington (2012) como um dos indicadores financeiros a ser analisado ao medir o sucesso de uma empresa, depois do lucro e do crescimento. Advindo da pesquisa aplicada, o resultado dos dirigentes entrevistados que concordam com a relação de sucesso com segurança financeira é de 88%, assim como todos os indicadores financeiros questionados. A pesquisa feita no presente trabalho corrobora com as implicações de Farrington (2012) em relação aos principais indicadores de sucesso, sendo a segurança financeira o terceiro fator mais relacionado: Lucro com 97%; Crescimento com 91% e Segurança Financeira com 88%.

Dos dirigentes entrevistados, 78% concorda que a sobrevivência de uma empresa significa que ela é bem sucedida (a sobrevivência foi definida como estar em atividade por mais de 3 anos no mercado). Apesar de ser em percentual uma quantidade significativa, a questão da sobrevivência representou o menor índice de relação dentre todos os outros apresentados como definições de sucesso. Uma das hipóteses para esse comportamento dos dados é a de que a sobrevivência é um requisito para o sucesso, ou seja, uma condição fundamental para o sucesso consequente de uma empresa (KALLEBERG; LEICHT, 1991).

A questão do estilo de vida flexível está muito relacionada com as motivações de abertura do seu próprio negócio: mais da metade de novos empreendimentos não são criados por razões pecuniárias (WALKER; BROWN, 2004, HURST; PUGSLEY, 2011). Sendo essa uma motivação de abertura de um negócio, atingir esse objetivo significaria sucesso. Dos dirigentes entrevistados, 15% discordam que o estilo de vida flexível seja relacionado ao sucesso. Uma sugestão para essa percentagem em desacordo é que no comércio os horários são bastante rígidos, tornando a questão do estilo de vida flexível não aplicável ao seu contexto de trabalho.

5.2.4 Análise dos dados sobre os fatores críticos de sucesso das empresas estudadas

A primeira questão relacionada com os FCS avaliou os planos para o futuro e o sucesso da empresa. Um elevado percentual (97%) da amostra concordou com a importância de fazer planos para o sucesso da empresa. Tendo em vista que os planos para o futuro foram avaliados como sendo escritos ou não, pode-se dizer que há fortes indícios de que o sucesso para o perfil de empresas analisadas está fortemente relacionado aos planos que o dirigente da empresa fez para o futuro.

A competitividade é estudada como o principal FCS no contexto do ambiente externo das pequenas empresas (BESSER, 1999, ROGOFF *et al*, 2004). No presente estudo, 21% dos dirigentes entrevistados não consideram a competitividade como um fator extremamente importante.

Os recursos humanos da pequena empresa foram avaliados por meio de funcionários capacitados e satisfeitos. Era de se esperar que essa questão tivesse uma relação pouco forte com os FCS devido às especificidades da pequena empresa: a baixa especialização de funcionários é uma desvantagem inerente de empresas de pequeno porte (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997; LEONE, 1999; TORRES, 2004). Porém, apesar de não ter sido unanimidade, 90% dos dirigentes entrevistados discordam da teoria da pequena empresa e acreditam que os recursos humanos são um FCS importante para o sucesso de suas respectivas empresas.

O crescimento pode ser colocado tanto como um sinônimo de sucesso, como visto no tópico acima, como um caminho para se atingir outro objetivo como, por exemplo, o lucro ou a satisfação pessoal (BESSER, 1999). Dos dirigentes entrevistados, 91% concordam com essa associação. Portanto, pode-se dizer que há indícios de que o dirigente da pequena empresa de São Carlos do varejo no segmento de vestuário considera o crescimento como um fator crítico de sucesso importante.

A responsabilidade social prevê o suporte e comprometimento com a sociedade na qual a empresa está inserida (BESSER, 1999). Um dos FCS identificados como relevantes a empresas maduras é o comprometimento com a sociedade (FEINDT, 2001). Era suposto ter-se grande relação entre essas duas variáveis, tendo em vista que 70% da amostra é composta

por empresas maduras. Para o contexto estudado, essa definição foi feita através de exemplos acessíveis e práticos que facilitassem a sua assimilação por todos os dirigentes participantes. Porém, isso não se realizou na pesquisa: o FCS no contexto da responsabilidade social foi o menos assinalado como relevante dos 13 descritos no questionário. O FCS de responsabilidade social teve o menor índice de relação com os fatores apontados: 37% dos dirigentes não acreditam que a responsabilidade social tenha sido importante para o sucesso da sua empresa. Vale ressaltar que, supostamente, as respostas obtidas fazem referência à eficácia da responsabilidade social para o sucesso da empresa, e não se o dirigente promove ou não esse tipo de ação. Tendo isso em vista, pode-se dizer que há indícios de que o FCS menos importante da pesquisa foi a responsabilidade social.

A inovação foi considerada não apenas como criação de produtos ou serviços, mas como o aprimoramento de técnicas de vendas ou formas de gestão, na tentativa de inserir esse fator no contexto das empresas estudadas. Sendo assim, 97% dos dirigentes entrevistados acreditam que a inovação é um fator crítico de sucesso para as suas respectivas empresas.

A idade da empresa é um fator crítico de sucesso bastante discutido na literatura. Na aplicação do presente trabalho, foi o segundo FCS menos associado ao sucesso das empresas entrevistadas: 76% dos dirigentes concordam que a idade da empresa foi um fator importante para o sucesso para as suas respectivas empresas. Lembrando que 70% das empresas entrevistadas são maduras, ou seja, existem há mais de três anos, a idade da empresa não ter sido muito associada ao sucesso pode ter sido influenciada pela quantidade de dirigentes responsáveis por empresas nascentes (jovens).

As experiências profissionais anteriores do dirigente tiveram 82% de relação com os fatores críticos de sucesso das suas respectivas empresas. Como dito anteriormente, a idade média dos dirigentes entrevistados é de 44 anos e, portanto, é razoável admitir que, na amostra estudada, os entrevistados já tiveram uma experiência profissional anterior à dedicação da própria empresa. Assim, pode-se dizer que há indícios de que as experiências profissionais são um FCS para os dirigentes de pequena empresa de varejo do segmento de vestuário na cidade de São Carlos/SP.

A reputação da empresa compreende a postura íntegra e honesta do dirigente com clientes, fornecedores e funcionários (ROGOFF *et al*, 2004; CHONG, 2008). A maioria dos dirigentes (94%) acredita que a reputação da empresa é um fator crítico de sucesso importante para a sua empresa.

Por trabalho duro, definiu-se a quantidade de horas em tempo integral despendidas na empresa e 88% dos dirigentes confirmaram a importância desse fator para o sucesso de suas respectivas empresas. Uma hipótese para esse FCS não ter sido unânime nas respostas é o fato de que 88% das empresas estudadas possuem funcionários. É razoável a suposição de que, dentre esses funcionários, existam encarregados pela gestão da empresa no caso de ausência do dirigente. Sendo assim, os respondentes não se dedicam em tempo integral nas respectivas empresas, pois sua função já estará sendo exercida.

A personalidade do dirigente foi definida de acordo com as atribuições do conceito do *Big Five* da Psicologia (FARRINGTON, 2012). Dentre os respondentes, 15% dos dirigentes não consideram a sua personalidade como um fator crítico de sucesso da sua empresa.

Os dois únicos FCS que obtiveram 100% de relação positiva com o sucesso de empresa foram as habilidades gerenciais e a orientação empreendedora do dirigente. Note que são os dois fatores que possuem maior relação com a capacidade profissional do dirigente. O primeiro fator que discrimina as habilidades gerenciais do dirigente, como a capacidade de fazer orçamento, precificar produtos, se relacionar com clientes e fornecedores, entre outras (ROGOFF *et al*, 2004; YAHYA *et al*, 2011; CHONG, 2008). A orientação empreendedora foi descrita por Krauss *et al* (2005) por meio do aprendizado pelo erro, trabalho com autonomia, entre outros.

De forma geral, todos os fatores críticos de sucesso obtiveram o resultado esperado: todos foram considerados como importantes para o sucesso das empresas estudadas. O FCS encontrado com menor relação com o sucesso foi a responsabilidade social e os dois com maior relação são as habilidades gerenciais e a orientação empreendedora do dirigentes.

5.2.5 Análise dos cruzamentos de dados

A seguir as análises dos cruzamentos dos dados referentes aos objetivos específicos de pesquisa.

Dentre os FCS analisados pela literatura e verificados por meio do questionário aplicado na presente pesquisa, a questão do gênero do dirigente obteve bastante repercussão.

A justificativa para tal ênfase é o fato de que empresas administradas por mulheres obtêm resultados financeiros inferiores às aquelas administradas por homens (LOSCOCO; BIRD, 2012)¹⁴.

Partindo desse princípio, a lacuna dos gêneros que afetam o sucesso pode ser explicada pela diferença do ramo de atuação e tamanho da empresa. A escolha por certo segmento para investir e abrir uma empresa está associada ao gênero do dirigente. Mulheres tendem a escolher setores da economia menos rentáveis. O tamanho das empresas administradas por mulheres são menores do que aquelas administradas por homens e, empresas grandes possuem maior margem de lucro que empresas menores (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCO; BIRD, 2012).

Como parte da pesquisa, porém sem base para comparação, todas as empresas entrevistadas são do setor do varejo. O varejo, por si só, foi descrito na literatura como um setor menos rentável (KALLEBERG; LEICHT, 1991). Na amostra coletada para o estudo, de fato, há uma predominância de dirigentes do gênero feminino (70%).

Todos os FCS foram investigados em ambos gêneros do dirigente. Algumas diferenças surgiram, porém, em grande maioria, a percepção dos FCS independe do gênero do dirigente.

Pode-se observar que dentre os dirigentes do sexo feminino, 100% acreditam que fazer planos para o futuro e reputação são FCS muito importante para o sucesso, ao passo que para os dirigentes homens, 100% acreditam que a idade do negócio e o trabalho duro são FCS muito importantes. Os recursos humanos obtiveram a mesma taxa de relação com o sucesso: 90% dos dirigentes, independente do gênero, consideram como um fator de sucesso muito importante.

Vale ressaltar que o trabalho duro foi definido como dedicação em tempo integral na empresa. Esse resultado foi explicado por Loscocco e Leicht (1993) pela maior dedicação que mulheres têm a sua vida familiar.

Apenas as habilidades gerenciais e a orientação empreendedora foram os FCS vistos como muito importante por 100% dos dirigentes homens e 100% das dirigentes mulheres participantes da pesquisa.

---

¹⁴ Apesar disso, estudos anteriores (década de 1990) criticam tal diferenciação alegando a falta de evidências que comprovassem tal lacuna entre os gêneros, colocando suposições ao invés de teoria científica comprovada empiricamente (KALLEBERG; LEICHT, 1991).

A responsabilidade social, como o FCS menos associado ao sucesso das respectivas empresas, foi considerado menos importante por mulheres (26%) do que por homens (10%).

A inovação corrobora com estudos passados, comprovando que não há relação de influência do gênero para a sua percepção como um FCS importante (KALLEBERG; LEICHT, 1991).

Apesar de o gênero do dirigente não apresentar relação estatística significativa com o fator “competitividade”, observa-se que 18% das mulheres acham pouco importante este fator enquanto que nenhum homem julga este fator pouco importante. Essa informação condiz com a literatura no que tange a diferença entre os gêneros pois mulheres tendem a não possuir visão de vantagem competitiva, quando comparada aos homens (LOSCOCCO; BIRD, 2012). A experiência profissional não apresenta diferença estatística significativa entre homens e mulheres: ambos acreditam na sua importância como FCS, corroborando com estudos passados (KALLEBERG; LEICHT, 1991).

O teste Qui-Quadrado apontou significância apenas para o FCS de personalidade, contrariando pesquisas anteriores (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCCO et al, 1991). Na atual pesquisa, o gênero do dirigente tem influência direta apenas sobre o FCS personalidade dos dirigentes.

Essa discrepância de resultados pode ser explicada pela diferença de valores dados ao conceito de personalidade. O atual trabalho utilizou-se de um conceito advindo da Psicologia proposto por Farrington (2012) enquanto os trabalhos de Kalleberg e Leicht (1991) e Loscocco et al (1991) assumem que a personalidade está associada à independência e capacidade de assumir riscos.

Mesmo não havendo literatura para base de comparação sobre a idade do dirigente e os FCS, pode-se traçar o perfil dos dirigentes com idade igual ou inferior a 35 anos. Para esses dirigentes, os fatores críticos de sucesso relativos aos planos para o futuro e à reputação são muito importantes, comparados com a contrapartida.

A competitividade, os recursos humanos, o crescimento, a responsabilidade social, a inovação, a idade do negócio, a experiência profissional, o trabalho duro e a personalidade foram consideradas como mais importantes para os dirigentes com idade acima de 35 anos.

As habilidades gerenciais e orientação empreendedora foram igualmente consideradas importantes por todos os dirigentes entrevistados.

Pode-se supor que os FCS referente a experiência profissional seria mais importante para os dirigentes mais velhos pois a prerrogativa é a de que esses tiveram maior quantidade de tempo de vida para dedicar-se a outras experiências.

Apesar de não haver literatura anterior que faça relação entre FCS e o perfil de dirigente segundo Filion (1999), pode-se confrontar esse resultado com algumas das características provenientes da literatura desse autor.

A construção da visão, tão característico dos dirigentes empreendedores, pode ser relacionada com os planos para o futuro. Negando a teoria de Filion (1999, os operados da amostra demonstraram-se mais propensos a considerar esse fator como mais importante, em comparação com os empreendedores.

Outra constatação que nega a teoria é relativa a inovação. Como resultado da atual pesquisa, todos os dirigentes operadores consideram a inovação como um fator muito importante ao passo que nem todos os empreendedores acreditam no mesmo (96,2%).

Os dirigentes operadores escolhem o seu ramo de atuação com base nas suas habilidade. Pode-se dizer que a experiência profissional se enquadra nesse parâmetro. Sendo assim, a pesquisa confirma a teoria de Filion (1999) quando coloca que esse fator é considerado como muito importante para todos os dirigentes operadores.

Sabe-se que a idade do negócio é um FCS importante para o sucesso das pequenas empresas (KALLEBERG; LEICHT, 1991, BESSER, 1999, STUCKI, 2013). Porém, na atual pesquisa, a idade da empresa não apresentou nenhuma relação estatística relevante (**p-valor > 0,05**) com os FCS, ou seja, o impacto dos FCS independe de a empresa ser nascente (jovem) ou madura.

Apesar disso, o fator competitividade destacou-se, pois 30% das empresas jovens o julgam pouco importante contra 4% das empresas “maduras”. Com relação ao fator de sucesso personalidade, 100% das empresas jovens acreditam que este seja um fator muito importante de sucesso contra 78% das empresas maduras.

Como a variável idade da empresa não apresentou nenhuma relação com os FCS, testou-se a suspeita de relação entre essa variável e a idade do dirigente. A correlação entre

essas variáveis mostrou-se positiva: quanto maior a idade do dirigente, maior a idade da empresa. Essa relação aplica-se especificamente à amostra utilizada neste trabalho, sem possibilidade de extrapolar-se para a população, pois 70% dos dirigentes são os próprios fundadores das empresas entrevistadas.

Já quando se analisa a idade da empresa com o gênero do dirigente, obtêm um resultados interessante relativo a amostra: 100% das empresas jovens são administradas por dirigentes mulheres, enquanto em empresas maduras, quase metade é administrada por homens (43,5).

5.3 Discussão dos resultados

Os FCS foram analisados de acordo com a sua importância para o dirigente da pequena empresa do setor varejista do segmento de vestuários na cidade de São Carlos/SP. A primeira hipótese contemplava a relevância significativa dos seguintes fatores críticos: habilidade gerencial, trabalho duro, anos de experiência e idade da empresa, pois são os mais citados na literatura. O estudo do atual trabalho não confirma H1, pois os FCS citados acima não foram os mais relevantes para os dirigentes entrevistados. Os fatores mais significativos para os entrevistados foram: habilidades gerenciais (100%), orientação empreendedora (100%), planos para o futuro (97%) e inovação (97%).

As habilidades gerenciais apresentadas aos entrevistados foram representadas pela capacidade de fazer orçamento, de relacionamento humano, de delegar serviços, de precificar produtos, de negociar com fornecedores, de contratar e treinar pessoas, entre outras atividades. Esse fator crítico de sucesso foi o único que comprovou a hipótese apresentada: validado estatisticamente, as habilidades gerenciais são extremamente importantes para os dirigentes da pequena empresa entrevistados assim como apresentado na literatura como um fator muito citado pelos autores.

A dicotomia da literatura apresenta-se também no outro FCS que obteve importância máxima em 100% dos entrevistados: a orientação empreendedora. Definida como aprender

com os erros, trabalhar com autonomia, ser competitivo, abordar desafios de forma inovadora, ter iniciativa e assumir riscos planejados, a orientação empreendedora é um FCS ligado apenas ao dirigente da pequena empresa e não às características do negócio, assim como as habilidades gerenciais.

A inovação, definida como criação ou aprimoramento de produtos, de formas de gestão ou de técnicas de vendas foi o FCS com menor relevância na literatura, assim como a orientação empreendedora, porém com maior relevância analisada estatisticamente no presente trabalho.

A atividade de fazer planos para o futuro (escritos ou não) foi definida como pensar nos próximos passos para a empresa como um programa de investimentos, planejamento de expansão ou inovação nos produtos. A literatura apresentada no presente trabalho apresentou os planos para o futuro apenas como uma alternativa conceitual de sucesso e não como um FCS propriamente verificado. Assim, a validação estatística de sua importância como um FCS corrobora com o entendimento da autora que fez alocar os planos para o futuro como um fator crítico de sucesso e não um conceito de sucesso.

Com relação ao conceito de sucesso estar associado apenas a índices econômicos, o trabalho apoia H2: para os dirigentes estudados, sucesso extrapola resultados financeiros, demonstrando estatisticamente forte relação com a satisfação pessoal (97%) e o estilo de vida flexível (85%). Nota-se na literatura que a forma tradicional e objetiva de medir sucesso usualmente é o lucro e a forma subjetiva e intangível é a satisfação pessoal. No trabalho, esses dois conceitos de sucesso foram avaliados como significados de sucesso para exatamente 97% dos dirigentes entrevistados.

O atual trabalho confirma H3 com validação estatística, demonstrando que há diferença entre o fator crítico de sucesso personalidade percebido por dirigente homem e mulher. O teste Qui-Quadrado apontou significância apenas para o FCS de personalidade ($p\text{-valor} < 0,05$), contrariando pesquisas anteriores.

Demonstrou-se que não há relação estatística relevante entre a idade do dirigente e os FCS, negando H4 para o estudo. Vale ressaltar que não há estudos anteriores que discuta essa relação.

Verificou-se que não há relação estatística relevante entre a idade da empresa e os FCS, negando H5 para o estudo. Vale ressaltar que estudos anteriores comprovaram essa relação,

porém, para os dirigentes com o perfil do trabalho, a idade da empresa não apresentou relação de influencia sobre os FCS.

Por fim, o perfil do dirigente segundo a tipologia de Filion não apresentou comprovação estatística significativa de diferenças na percepção dos FCS entre dirigentes operadores e empreendedores, negando H6. Ressalta-se que essa relação não havia sido investigada anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo dedica-se a explorar o alcance dos objetivos de pesquisa, a expor as contribuições e limitações da pesquisa, a relatar o aprendizado da pesquisadora e a sugerir trabalhos futuros.

O objetivo principal da pesquisa foi de levantar os fatores críticos de sucesso relevantes aos dirigentes da pequena empresa do setor de varejo do segmento de vestuário da cidade de São Carlos/SP. Os FCS testados empiricamente foram selecionados da literatura por meio da sua importância. Sendo assim, constatou-se a relevância dos treze fatores críticos de sucesso apresentados aos dirigentes da amostra.

Com unanimidade entre todos os entrevistados e considerado como extremamente importante para o sucesso das empresas, a orientação empreendedora e as habilidades gerenciais foram os fatores que ficaram em primeiro lugar de importância. Em seguida, 97% dos dirigentes concordam com a importância que os planos para o futuro e a inovação têm no sucesso das empresas.

Em quarto lugar, 94% dos dirigentes consideram a reputação como um fator crítico de sucesso muito importante. O crescimento e os recursos humanos ocupam o quinto e sexto lugar na ordem de importância dos FCS com 91% e 90%, respectivamente. Em ordem, o trabalho duro, a personalidade e a experiência profissional do dirigente ficam em seguida. Os três FCS considerados como menos importantes são a competitividade (79%), a idade do negócio (76%) e a responsabilidade social (63,6).

Quanto ao objetivo específico de verificar se o conceito de sucesso para o dirigente da pequena empresa varejista de São Carlos/SP extrapola os resultados financeiros, pode-se dizer que os entrevistados admitem que sucesso, além do lucro, também significa satisfação pessoal, concordando com a proposta de Besser (1999), Walker e Brown (2004), Gorgievski *et al* (2011) e Chong (2012). Resultados da pesquisa comprovaram que o lucro e a satisfação pessoal são igualmente relacionados ao sucesso para os dirigentes das pequenas empresas do setor varejista no ramo de São Carlos/SP.

Quanto ao objetivo específico referente às diferenças entre os fatores críticos de sucesso apontados por dirigentes mulheres e dirigentes homens, pode-se dizer que o FCS personalidade

possui relação de diferença entre os gêneros: dirigentes mulheres acreditam que a personalidade é um FCS relevante para o sucesso da empresa, ao passo que dirigentes homens discordam da afirmação. Os outros FCS são percebidos da mesma forma, tanto para homens quanto para mulheres. Confirma-se estatisticamente a proposição de que os FCS de competitividade, anos de experiência, habilidade gerencial e inovação não estão relacionados ao gênero do dirigente (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCCO; LEICHT, 1993).

Quanto ao objetivo específico referente a idade dos dirigentes e a diferença de percepção dos FCS, pode-se dizer que não houve relação estatística significativa entre essas duas variáveis.

Quanto ao objetivo específico referente à diferença de importância dos FCS para empresas jovens e maduras, pode-se dizer que não houve relação estatística relevante (**p-valor > 0,05**), negando a proposição sobre o assunto (KALLEBERG; LEICHT, 1991; BESSER, 1999; STUCKI, 2013).

Quanto ao objetivo específico referente à diferença de percepção dos FCS de dirigentes empreendedores e dirigentes operadores, segundo a tipologia de Fillion (1999), pode-se dizer que não houve relação estatística significativa entre essas duas variáveis.

Assim, considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho foram alcançados pois foram verificados empiricamente.

A principal contribuição do trabalho foi a relação positiva entre o gênero do dirigente e o fator personalidade. Estudos anteriores comprovam que não há relação entre o gênero do dirigente e a competitividade, anos de experiência, habilidade gerencial e inovação porém, a personalidade dos dirigentes não havia sido investigada (KALLEBERG; LEICHT, 1991; LOSCOCCO; LEICHT, 1993).

A principal limitação encontrada foi o tempo escasso para a dedicação à pesquisa de campo. Entende-se que o número da amostra é reduzido, impedindo a extrapolação das descobertas para a população do comércio de varejo no segmento de vestuário da cidade de São Carlos/SP.

A pesquisadora considera ter tido treinamento para a pesquisa científica no que tange revisão de literatura, aplicando a busca sistemática para escolha dos artigos mais relevantes sobre o tema, leitura e interpretação dos artigos escolhidos. A construção de construtos de

pesquisa permitiu que a pesquisadora aplicasse a teoria estudada na prática e formulasse o questionário. A aplicação do questionário foi de grande aprendizado para habilidades sociais.

Quanto às técnicas de análise de dados, o uso da estatística descritiva e teste Qui-Quadrado permitiu maior entendimento ao analisar os dados. A interpretação dos resultados e a escrita científica foram consideradas como as maiores fontes de aprendizado para a pesquisadora.

Ao longo da pesquisa e, principalmente, depois do aprofundamento do tema após a análise dos resultados obtidos, a pesquisadora considera algumas sugestões para trabalhos futuros.

Como a principal limitação do trabalho foi o número reduzido de entrevistados, propõe-se para trabalhos futuros uma amostra com maior significância estatística. A sugestão é escolher as empresas de forma intencional para controlar as variáveis como gênero e idade do dirigente. A localização e a idade das empresas escolhidas também poderiam ser controladas.

Além de uma quantidade maior de entrevistados para confirmar ou negar a teoria e os resultados desse trabalho, propõe-se um aprofundamento em forma de estudo de casos dos perfis típicos encontrados. A proposta seria um estudo quantitativo inicial para levantar os perfis de dirigentes de uma certa localização e depois a análise qualitativa de alguns casos para aprofundamento de certas questões.

Apesar da pesquisa não ter alcançado resultados estatísticos com significância, uma abordagem futura pela idade do dirigente pode resultar em descobertas para a teoria de FCS. Sabe-se que a localização influencia os FCS no que diz respeito a países com culturas muito diferentes, portanto, a religião do dirigente também pode ser uma forte influência na percepção dos FCS.

Poucos estudos revisados na literatura demonstram ter feito a relação entre a opinião do dirigente sobre sucesso da sua empresa e os FCS relacionados. Notou-se que a maioria dos artigos utilizados colocaram a definição de sucesso de acordo com a opinião do próprio autor. Então sugere-se para trabalhos futuros o uso das variáveis que definirão o sucesso serem ditadas pelos próprios entrevistados.

Sabe-se que a motivação de abertura de uma empresa está altamente relacionada à percepção de sucesso do dirigente (HURST; PUGSLEY, 2011). Também sabe-se que a

definição de sucesso está ligada aos FCS, portanto uma sugestão de tema para trabalhos futuros é a relação entre a motivação de abertura da empresa com os fatores críticos de sucesso. Uma forma de separação entre empresas com diferentes motivações para abertura é feita pelo GEM: abertura por necessidade e abertura por oportunidade. Outra sugestão é relacionar o tipo de empresa através de sua razão de abertura com a tipologia de dirigentes feita por Fillion (1999).

Por fim, propõe-se o aprofundamento do estudo do FCS personalidade e sua relação com o gênero do dirigente. Primeiramente, essa abordagem poderia ser feita por meio de um estudo quantitativo com uma amostra mais significativa e, posteriormente, um estudo qualitativo para melhor investigar as causas dessa diferença

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M.B.; KHAPOVA, S.N.; WILDEROM, C.P.M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, n.26, p.177-202, 2005.

AVCIKURT, C. et al. Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: an exploratory study. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.52, p.153-164, 2011.

BARRETT, R.; RAINNIE, A. What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analysing small firm industrial. **Work Employment and Society**, n.16, p.415-431, 2002.

BECKER, S.W; STAFFORD, F. Some determinants of organizational success. **The Journal of Business**, v.40, n.4, p.511-518, 1967.

BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BESSER, T.L. Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. **Journal of Small Business Management**, p.16-29, 1999.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.2, p.127-148, 2009.

BOUDREAU, J.W.; BOSWELL, W.R.; JUDGE, T.A. Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. **Journal of Vocational Behavior**, v.58, p.53-81, 2001.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a pequena empresa. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jan. 2009 (Edição extra).

BRASIL. Lei complementar nº 128, de 14 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a pequena empresa. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 2008.

BROTHERTON, B. Critical success factors in UK budget hotel operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v.24, n.9, p.944-969, 2004.

BULLEN, C.V. ; ROCKART, J.F. A Primer on critical success factors. **Center For Information System Research, Sloan School of Management**, v.69, p.1-75, 1981.

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. **Estatística básica**. 7.ed. São Paulo: Atual, 2006.

CAMILLO, A.A.; CONNOLLY, D.J. Success and failure in northern california: critical success factors for independent restaurants. **Cornell Hospitality Quarterly**, v.49, n.4, p.364-380, 2008. Doi: 10.1177/1938965508317712.

CAMPOS, L.M.S. Environmental management systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil. **Journal of Cleaner Production**, n.32, p.141-148, 2012. Doi: 10.1016/j.jclepro.2012.03.029.

CHONG, W.Y. Critical success factors for small and medium enterprises: perceptions of entrepreneurs in urban Malaysia. **Journal of Business and Policy Reserach**, v.7, p.204-215, 2012.

COOK, D.J. et al. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v.126, n.5, p.376-380, 1997.

COOPER, R.G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Winning businesses in product development : the critical success factors. **Research – Technology Development**, v.50, n.3, p.52-66, May/June 2007.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of Management Review**, v.13, n.2, p.226-240, 1988.

DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held and conglomerate business unit. **Strategic Management Unit**, v.5, n.3, p.265-273, 1984.

DICIONÁRIO Aurélio. 2008. Dicionário online. Disponível em:<<http://www.dicionariodoaurelio.com/Sucesso.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

DICIONÁRIO Business Dictionary. Dicionário online. Disponível em:<<http://www.businessdictionary.com/definition/success.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

DÍEZ-MARTÍN, F.; PRADO-ROMAN, C.; BLANCO-GONZÁLEZ, A. Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. **Management Decision**, v.51, n.10, p.1954-1969, 2013. Doi: 10.1108/MD-08-2012-0561.

DRIES, N. et al. Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. **Journal of Organizational Behavior**, n.30, p.543-560, 2009.

DRUCKER, P.F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUTRA, I.; GUALIARDI, J.A.; HERNANDES, J.P. Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. **Revista de Administração**, v.19, n.2, p.35-52, 1984.

EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, n.24, p.689-708, 2003.

EMAMAI, A.; TALEBI, K. Decision framing and critical success factors of new product development. **African Journal of Business Management**, v.5, n.15, p.6233-6239, 2011. Doi: 10.5897/AJBM11.252.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K.C.; ALBUQUERQUE, A.F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, n.1, p.20-40, 2005.

FARRINGTON, S.M. Does personality matter for small business success?. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v.4, p.382-401, 2012.

FAVRE-BONTÉ, V.; THÉVENARD-PUTHOD, C. Resource and skill transfers in subcontractor SME acquisitions: influence on the long-term performance of acquired firms. **European Management Review**, v.10, n.3, p.117-135, 2013. Doi:10.1111/emre.12014.

FEINDT, S.; JEFFCOATE, J.; CHAPPELL, C. Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. **Small Business Economics**, n.19, p.51-62, 2001.

FERGUSON, C.R.; DICKINSON, R. Critical success factors for directors in the eighties. **Business Horizons**, v.25, n.3, p.14-18, May/June 1982.

FILION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.6-20, 1999.

FOSTER, N.S.; ROCKART, J. **Critical success factors**: an annotated bibliography. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology – MIT, Center for Information System Research, 1989.

FRESE M, K.S. et al. Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. **The Journal of Applied Psychology**, v.92, n.6, p.1818-1898, 2007.

FRIEDMAN, H.H.; FRIEDMAN, L.W. A Framework for organizational success. **Journal of Business Ethics**, v.7, n.3, p.219-221, 1988. Doi:10.1007/BF00381871.

GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success?. An Exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, n.25, p.979-987, 2005.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D.N. Total quality management in SMEs. **Omega International Journal of Management**, n.24, p.83-106, 1996.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Relativa, 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil** – relatório executivo de 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/2806/gem-brazil-2012-report>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

GOSH, B.C. The Key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. **Journal of Business Research**, v.51, p.209-221, 2001.

GORGIEVSKI, M.J.; ASCALON, M.E.; STEPHAN, U. Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. **Journal of Small Business Management**, v.49, n.2, p.207-232, 2011.

HALL, D.T.; CHANDLER, D.E. Psychological success: when the career is a calling. **Journal of Organizational Behavior**, v.26, p.155-176, 2005.

HEADD, B. Redefining business success: distinguishing between closure and failure. **Small Business Economics**, v.21, p.51-61, 2003.

HUNTER, J.G. Determinants of business success under "hypocapitalism" case studies of Russian firms and their strategies. **Journal of Business Research**, n.56, p.113-120, 2003.

HURST, E.; PUGSLEY, B. **What do small business do?**. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual do comércio**, v.21, 2009.

_____. _____. v.23, 2011.

JOHNSON, S.M.; BIRKELAND, S.E. Pursuing a "sense of success": new teachers explain their career decisions. **American Educational Research Journal**, n.40, p.581-617, 2003.

JUDGE, T.A. et al. **An Empirical investigation of the predictors of executive career success**. Ithaca: Cornell University ILR School, 1994. (CAHRS Working Paper Series, 94-08).

JUDGE, T.A. et al. The Big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. **Personnel Psychology**, n.52, p.621-652, 1999.

JULIEN, P.A. Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory. **Small Business Economics**, n.5, p.157-166, 1993.

KALLEBERG, A.R.; LEICHT, K.T. Gender and organization performance: determinants of small business survival and success. **Academy of Management Journal**, n.34, n.1, p.136-161, 1991.

KARPAK, B.; TOPCU, I. Small medium manufacturing enterprises in Turkey: an analytic network process framework for prioritizing factors affecting success. **International Journal in Production Economics**, n.125, p.60-70, 2010.

KELLER; J., WIDGER, H. (2006) **On war**, 1946. Disponível em <<http://www.gutenberg.org/files/1946/1946-h/1946-h.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

KIESER, A.; NICOLAI, A.T. Success factor research: overcoming the trade-off between rigor and relevance?. **Journal of Management Inquiry**, v.14, n.3, p.275-279, 2005. Doi:10.1177/1056492605279098.

KNOSKOVA, L.; KOLLAR, V. Success factors of innovation activities in firms active in slovakia. **Ekonomicky Casopis**, n.59, p.1067-1079, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education BR.

KRAUSS, S.I. et al. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organization Psychology**, v.14, n.3, p.315-344, 2005.

KUESTER, S. et al. Sectoral heterogeneity in new service development: an exploratory study of service types and success factors. **Journal of Product Innovation Management**, v.30, n.3, p.533-544, 2013. Doi:10.1111/jpim.12005.

LAITINEN, E.K. Long-term success of adaptation strategies: evidence from finnish companies. **Long Range Planning**, n.33, p.805-830, 2000.

LEIDECKER, J.K.; BRUNO, A.V. Identifying and using success factors. **Long Range Planing**, v.17, n.1, p.23-32, 1984.

LEONE, N.M.C.P.G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração**, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun., 1991.

_____. As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LLOYD, B. Knowledge management: the key to long-term organizational success. **Long Range Planning**, v.29, n.4, p.576-580, 1996. Doi:10.1016/0024-6301(96)00052-0.

LOSCOCO, K.; ROBINSON, J. Barriers to woman's small business success in the United States. **Gender and Society**, v.5, n.4, p.511-532, 1991.

LOSCOCO, K.; BIRD, S.R. Gendered paths: why women lag behind men in small business success. **Work and Occupations**, v.39, n2, p.183-219, 2012. Doi:10.1177/0730888412444282.

MALTZ, A.C.; SHENHAR, A.J.; REILLY, R.R. Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, n.36, p.187-204, 2003.

MARCH, J.G.; SUTTON, R.I. Crossroads—organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v.8, n.6, p.698-706, 1997. Doi:10.1287/orsc.8.6.698.

MIGUEL, P.A.C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. 2.ed. São Paulo: Campus, 2006.

NG, H.S.; KEE, D.M.H.; BRANNAN, M. The Role of key intangible performance indicators (KIPS) for organisational success. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, 2011. **Proceedings...** [S.l.]: Knowledge Management & Organizational, 2011. p.779–788.

NG, T.W.H. et al. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, n.58, p.367-408, 2005.

NUNTSU, N.; TASSIOPOULOS, D.; HAYDAM, N. The Bed and breakfast market of Buffalo City (BC), South Africa: present status, constraints and success factors. **Tourism Management**, v.25, n.4, p.515-522, 2004. Doi:10.1016/S0261-5177(03)00125-0.

RATTNER, H. Acumulação de capital, internalização da economia e as PME. **Revista de Economia Política**, v.4, n.3, jun./set. 1984.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, n.7920, p.82-92, 1979.

ROGOFF, E.G.; LEE, M.; SUH, D. “Who done it?” Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v.42, n.4, p.364-376, 2004.

ROLIM, C.F.C.; CAMPINO, A.C.C. . Pequenas e médias empresas industriais no Estado de São Paulo: um estudo empírico. **Revista de Administração**, v.22, n.3, p.56-66, 1987.

SÁ, J.V. The Impact of key success factors on company performance. **Long Range Planning**, v.21, n.6, p.56-64, 1988.

SANTOS-REQUEJO, L.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Economic success factors in spanish small retail businesses : an analysis based on sector-relative definitions. **Small Business Economics**, v.15, p.209–222, 2001.

SEBORA, T.C.; LEE, S.M.; SUKASAME, N. Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand. **Small Business Economics**, n.32, p.303-316, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. São Paulo, 2012.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. São Paulo, 2008.

SHENHAR, A.J. et al. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. **R and D Management**, v.32, n.2, p.111-126, 2002. Doi:10.1111/1467-9310.00244.

SIMON, A. et al. Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. **Management Decision**, v.49, n.8, p.1305-1326, 2011. Doi:10.1108/00251741111163133.

SOILEN, K.S.; KOVACEVIC, M.A.; JALLOULI, R. Key success factors for ericsson mobile platforms using the value grid model. **Journal of Business Research**, n.65, p.1335-1345, 2012.

SONG, M. et al. Success factors in new ventures: a meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, n.25, p.7-27, 2008.

SOUZA, M.C.A.F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão de Produção**, v.15, n.3, p.591-603, 2008.

STEFANOVIC, I.; PROKIC, S.; RANKOVIC, L. Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. **Motivational and Success Factors of Entrepreneurs**, n.28, p.251-269, 2010.

STOLL, E.E.; HA-BROOKSHIRE, J.E. Motivations for success: case of u.s. textile and apparel small and medium-sized enterprises. **Clothing and Textile Research Journal**, n.30, p.149-163, 2012.

STUCKI, T. Success of start-up firms: the role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, v.23, n.1, p.25-64, 2013. Doi:10.1093/icc/dtt008.

SUNG, T.K. E-commerce critical success factors: East vs. West. **Technological Forecasting and Social Change**, v.73, n.9, p.1161-1177, 2006. Doi:10.1016/j.techfore.2004.09.002.

THIETART, R.A. Success strategies for businesses that perform poorly. **Interfaces**, n.18, p.32-45, 1988.

TORRES, O. The Proximity law of small business management: between closeness and closure. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF SMALL BUSINESS, 49, Johannesburg, 1999. **Proceedings...** [S.l.:s.n.], 1999.

_____. The Sme concept of pierre-andré julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa / Small Business**, n.2, p.1-12, 2004.

TORRES, O. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v.23, n.4, p.355-377, 2005. Doi:10.1177/0266242605054049.

UPRICHARD, E.; BURROWS, R.; BYRNE, D. SPSS as an inscription device: from causality to description?. **Social Review: anniversary issue**, v.56, n.4, p.206-622, 2008.

URBANAVICIUS JUNIOR; V.; LIMA, E.O. Mecanismos de coordenação , segundo mintzberg , e sua caracterização em uma pré-incubadora interinstitucional. **Revista UMA**, v.15, n.2, p.83-99, 2010.

VAN PRAAG, C.M. Business survival and success of young small business owners: na empirical analysis. **Small Business Economics**, v.21, n.1, p.1-17, 2003.

VAN VEEN-DIRKS, P.; WIJN, M. Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. **Long Range Planning**, v.35, n.4, p.407-427, 2002.

VASILIU, C. Employees competences – the success factor. **Academy of Economic Studies**, v.11, n.25, p.79-90, 2005.

VISAGIE, J.; KRUGER, G.J. The Functional relationship between mentoring relationship, employee development and organisational success. **African Journal of Business Management**, n.5, p.7603-7615, 2011.

VITELL, S.J.; RAMOS, E.; NISHIHARA, C.M. The Role of ethics and social responsibility in organizational success: a spanish perspective. **Journal of Business Ethics**, n.91, p.467-483, 2010.

WALKER, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners?. **International Small Business Journal**, v.22,n.6, p.577-594, 2004. Doi:10.1177/0266242604047411.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. A Small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, v.59, n.4, p.18- , 1981.

WILLEBRANDS, D.; LAMMERS, J.; HARTOG, J. A Successful businessman is not a gambler. Risk attitude and business performance among small enterprises in Nigeria. **Journal of Economic Psychology**, n.33, p.342-354, 2012.

WITWICKI, N. et al. Success factors for marketing clubs in Alberta. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.48, n.3, p.311-323, 2000. Doi:10.1111/j.1744-7976.2000.tb00282.

YAHYA, A.Z. et al. Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. **African Journal of Business Management**, v.5, n.26, p.10410-10418, 2011.

YEUNG, I.Y.M.; TUNG, R.L. Achieving business success in confucian societies: the importance of Guanxx (connections). **Organizational Dynamics**, n.25, p.54-65, 1996.

APÊNDICE A – Seleção de artigos da Busca Sistemática

AUTOR	TÍTULO	ANO	CIT	CATEGORIA GERAL	GRUPO
Kuester, Sabine; Schuhmacher, Monika C.; Gast, Barbara; Worgul, Andreas	Sectoral Heterogeneity in New Service Development: An Exploratory Study of Service Types and Success Factors	2013	0	DESENVOLV SERVIÇOS	1
Verburg, Robert M.; Bosch-Sijtsema, Petra; Vartiainen, Matti	Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings	2013	2	DESENVOLV PROJETOS	1
Wittstruck, David; Teuteberg, Frank	Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management: Empirical Evidence from the Electrics and Electronics Industry	2012	0	SUPPLY CHAIN	1
Thoo, Ai Chin; Huam, Hon Tat; Yusoff, Rosman Md; Rasli, Amran Md; Abd Hamid, Abu Bakar	Supply chain management: success factors from the Malaysian manufacturer's perspective	2011	1	SUPPLY CHAIN	1
Emami, Amir; Talebi, Kambeiz	Decision framing and critical success factors of new product development	2011	0	DESENVOLV PRODUTO	1
Lau, Antonio K. W.	Critical success factors in managing modular production design: Six company case studies in Hong Kong, China, and Singapore	2011	2	PRODUÇÃO MODULAR	1
Zairi, Mohamed; Alsughayir, Abdulrahman Abdullah	The adoption of excellence models through cultural and social adaptations: An empirical study of critical success factors and a proposed model	2011	5	QUALIDADE TOTAL	1
Cao Hao Thi; Swierczek, Fredric William	Critical success factors in project management: implication from Vietnam	2010	1	DESENVOLV PROJETOS	1
Loenngren, Hans-Martin; Rosenkranz, Christoph; Kolbe, Harald	Aggregated construction supply chains: success factors in implementation of strategic partnerships	2010	5	SUPPLY CHAIN	1
Trad, Samir; Maximiano, Antonio Cesar Amaru	Seis sigma: fatores críticos de sucesso para sua implantação	2009	2	6 SIGMA	1
Cullen, Andrea J.; Taylor, Margaret	Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain	2009	8	SUPPLY CHAIN	1

Pettit, Stephen; Beresford, Anthony	Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains	2009	16	SUPPLY CHAIN	1
Russell, Richard K.; Tippet, Donald D.	Critical Success Factors for the Fuzzy Front End of Innovation in the Medical Device Industry	2008	8	DESENVOLV PRODUTO	1
Chung, Yi-Chan; Hsu, Yau-Wen; Tsai, Chih-Hung	An empirical study on the correlation between Critical DFSS success factors, DFSS implementation activity levels and business competitive advantages in Taiwan's high-tech manufacturers	2008	2	6 SIGMA	1
Cooper, Robert G.; Kleinschmidt, Elko J.	Winning businesses in product development: The critical success factors	2007	35	DESENVOLV PRODUTO	1
Tummala, VMR; Phillips, CLM; Johnson, M	Assessing supply chain management success factors: a case study	2006	18	SUPPLY CHAIN	1
Lam, PK; Chin, KS	Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development	2005	29	DESENVOLV DE PRODUTO	1
Sun, HY; Chung, WC	Critical success factors for new product development in the Hong Kong toy industry	2005	15	DESENVOLV PRODUTO	1
Paper, D; Chang, RD	The state of business process reengineering: A search for success factors	2005	14	REENGENHARIA	1
Warwood, SJ; Roberts, PAB	A survey of TQM success factors in the UK	2004	3	QUALIDADE TOTAL	1
Umble, EJ; Haft, RR; Umble, MM	Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors	2003	255	ERP	1
Croteau, AM; Li, P	Critical success factors of CRM technological initiatives	2003	32	CRM	1
Sa, PME; Kanji, GK	Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factors, measurements and improvement strategies	2003	1	QUALIDADE TOTAL	1
Hong, KK; Kim, YG	The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective	2002	232	ERP	1
Shenhar, AJ; Tishler, A; Dvir, D; Lipovetsky, S; Lechler, T	Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach	2002	47	DESENVOLV DE PROJETO	1
Dayton, NA	Total quality management critical success factors, a comparison: The UK versus the USA	2001	10	QUALIDADE TOTAL	1
Pate-Cornell, ME; Dillon, RL	Success factors and future challenges in the management of faster-better-cheaper projects: Lessons learned from NASA	2001	10	DESENVOLV DE PROJETO	1

Soliman, F; Clegg, S; Tantoush, T	Critical success factors for integration of CAD/CAM systems with ERP systems	2001	16	ERP	1
Huang, Sun-Jen; Wu, Ming-Shian; Chen, Li-Wei	Critical success factors in aligning IT and business objectives: A Delphi study	2013	0	TI	2
Park, Hyun Jung; Kim, Sang-Hoon	A Bayesian network approach to examining key success factors of mobile games	2013	0	TI	2
Ngai, E. W. T.; Chau, D. C. K.; Poon, J. K. L.; Chan, A. Y. M.; Chan, B. C. M.; Wu, W. W. S.	Implementing an RFID-based manufacturing process management system: Lessons learned and success factors	2012	5	TI	2
Brettel, Malte; Oswald, Monika; Flatten, Tessa	Alignment of market orientation and innovation as a success factor: a five-country study	2012	1	MKT E INOVACAO	2
Park, Sungbum; Zo, Hangjung; Ciganeck, Andrew P.; Lim, Gyoo Gun	Examining success factors in the adoption of digital object identifier systems	2011	2	TI	2
Thamhain, Hans J.	Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise	2011	1	TI	2
Knoskova, L'ubica; Kollar, Vojtech	Success Factors of Innovation Activities in Firms Active in Slovakia	2011	0	INOVAÇÃO	2
Wu, Ming-Shian; Huang, Sun-Jen; Chen, Li-Wei	The preparedness of critical success factors of IT service management and its effect on performance	2011	0	TI	2
Lee, Sang M.; Kim, Taewan; Noh, Yonghwi; Lee, Byungku	Success factors of platform leadership in web 2.0 service business	2010	5	TI	2
Tikkanen, Henriikki; Hietanen, Joel; Henttonen, Tuomas; Rokka, Joonas	Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing	2009	8	MUNDO VIRTUAL E MKT	2
Nahar, Nazmun; Lyytinen, Kalle; Huda, Najmul; Muravyov, Sergey V.	Success factors for information technology supported international technology transfer: Finding expert consensus	2006	12	TI	2
Blindenbach-Driessen, F; van den Ende, J	Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors	2006	26	INOVAÇÃO	2
Dubelaar, C; Sohal, A; Savic, V	Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption	2005	19	MUNDO VIRTUAL	2

Scharl, Arno; Dickinger, Astrid; Murphy, Jamie	Diffusion and success factors of mobile marketing	2005	50	MUNDO VIRTUAL	2
Gebauer, J; Shaw, MJ	Success factors and impacts of mobile business applications: Results from a mobile e-procurement study	2004	51	MUNDO VIRTUAL	2
Burn, JM; Szeto, C	A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment	2000	36	TI	2
Metzemaekers, DAMM	Critical success factors in technology management	2000	5	TI	2
Hosalkar, A; Bowonder, B	Software development management: critical success factors	2000	1	TI	2
Langen, Nina; Grebitus, Carola; Hartmann, Monika	Success Factors of Cause-Related Marketing in Germany	2013	0	MKT	3
Buil, Isabel; Melero, Iguacel; Montaner, Teresa	Cause-related marketing strategy: Success factors	2012	0	MKT	3
da Silva Junior, Annor; de Guido Polizel, Caio Eduardo; Martins da Silva, Priscilla de Oliveira	Critical Success Factors for Knowledge Management at a Private Higher Education School	2012	0	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Lindner, Frank; Wald, Andreas	Success factors of knowledge management in temporary organizations	2011	16	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Nogueira Cortimiglia, Marcelo; Ghezzi, Antonio; Renga, Filippo	Social Applications: Revenue Models, Delivery Channels, and Critical Success Factors - An Exploratory Study and Evidence from the Spanish-Speaking Market	2011	0	MKT	3
Brown, Brian; Sichtmann, Christina; Musante, Michael	A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts	2011	3	B2B	3
Rajesh, R.; Pugazhendhi, S.; Ganesh, K.; Yves, Ducq; Koh, S. C. Lenny; Muralidharan, C.	Perceptions of service providers and customers of key success factors of third-party logistics relationships - an empirical study	2011	0	LOGÍSTICA	3
Retna, Kala S.; Ng, Pak Tee	Communities of practice: dynamics and success factors	2011	1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Valmohammadi, Changiz	Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view	2010	3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Steffan, Bernhard; Anders, Henrik	Controlling as a Key Success Factor in Implementing Restructuring Plans	2010	0	FINANÇAS - CONTROLE	3

Brenes, Esteban R.; Mena, Mauricio; Molina, German E.	Key success factors for strategy implementation in Latin America	2008	5	ESTRATÉGIA	3
Claassen, Marloes J. T.; van Weele, Arjan F.; van Raaij, Erik M.	Performance outcomes and success factors of vendor managed inventory (VMI)	2008	17	FINANÇAS - CONTROLE	3
Angeles, Rebecca; Nath, Ravi	Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation	2007	22	B2B	3
Lu, XH; Huang, LH; Heng, MSH	Critical success factors of inter-organizational information systems- A case study of Cisco and Xiao Tong in China	2006	28	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Minarro-Viseras, E; Baines, T; Sweeney, M	Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives	2005	15	ESTRATÉGIA	3
Alazmi, M; Zairi, M	Knowledge management critical success factors	2003	26	GESTÃO DO CONHECIMENTO	3
Medeiros, Janine Fleith de; Ribeiro, José Luis Duarte; Cruz, Cassiana Maris Lima	Inovação ambientalmente sustentável e fatores de sucesso na percepção de gestores da indústria de transformação	2012	0	SUSTENTABILIDADE	3
Giovannini, Fabrizio; Kruglianskas, Isak	Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso	2008	0	SUSTENTABILIDADE	3
Nijkamp, P; Rodenburg, CA; Wagtendonk, AJ	Success factors for sustainable urban brownfield development - A comparative case study approach to polluted sites	2002	18	SUSTENTABILIDADE	3
van Veen-Dirks, P; Wijn, M	Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard	2002	18	ESTRATÉGIA	3
Suh, Yongyoon; Kim, Moon-Soo	Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea	2014	0	SME	4
Milfelner, Borut; Belak, Jernej	INTEGRAL APROACH TO ENTERPRISE CULTURE AS ONE OF THE ENTERPRISES' KEY SUCCESS FACTORS	2012	1	ORGANIZAÇÃO	4
Soilen, Klaus Solberg; Kovacevic, Mauricio Aracena; Jallouli, Rim	Key success factors for Ericsson mobile platforms using the value grid model	2012	0	ORGANIZAÇÃO	4
Mas-Machuca, Marta; Martinez Costa, Carme	Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector	2012	0	ORGANIZAÇÃO	4
Huang, Hung-Chen; Bruzga, Kestutis; Wang, Ya-Ping	Business key success factors in China and the West	2011	0	EMPRESA (CHINA)	4

Lee, Meng-Shiunn; Ting, Chung-Te; Chen, Chung-Hui	A study of the key success factor of the operational performance of theme park	2011	0	ORGANIZAÇÃO	4
Avcikurt, Cevdet; Altay, Huseyin; Ilban, Mehmet Oguzhan	Critical Success Factors for Small Hotel Businesses in Turkey: An Exploratory Study	2011	2	SME	4
Witbooi, Megan; Cupido, Chris; Ukpere, Wilfred I.	Success factors of entrepreneurial activity in the Overberg region of Western Cape, South Africa	2011	1	SME - EMPREENDEDORISMO	4
Rese, Alexandra; Baier, Daniel	Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises	2011	4	SME	4
Wu, Hsin-Hung; Tang, Yung-Tai; Shyu, Jyh-Wei	An integrated approach of Kano's model and Importance-Performance Analysis in identifying key success factors	2010	2	EMPRESA DE VAREJO	4
Milosz, M.; Milosz, E.	CRITICAL SUCCESS FACTORS AND BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS AT POLISH SMES	2010	1	SME	4
Chen, Dan; Karami, Azhdar	Critical success factors for inter-firm technological cooperation: an empirical study of high-tech SMEs in China	2010	1	SME	4
Chamberlin, Tyler; Doutriaux, Jerome; Hector, John	Business success factors and innovation in Canadian service sectors: an initial investigation of inter-sectoral differences	2010	13	ORGANIZAÇÃO	4
Nijkamp, Peter; Sahin, Mediha; Baycan-Levent, Tuezin	MIGRANT ENTREPRENEURSHIP AND NEW URBAN ECONOMIC OPPORTUNITIES: IDENTIFICATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS BY MEANS OF QUALITATIVE PATTERN RECOGNITION ANALYSIS	2010	4	SME	4
Stefanovic, Ivan; Prokic, Sloboda; Rankovic, Ljubodrag	Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country	2010	1	SME	4
Kim, Sang Hoon; Yang, Kyung Hoon; Kim, Jae Kyung	Finding critical success factors for virtual community marketing	2009	3	ORGANIZAÇÃO	4
Sebora, Terrence C.; Lee, Sang M.; Sukasame, Nittana	Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand	2009	2	SME	4
Vasiliu, Cristinel	EMPLOYEES COMPETENCES - THE SUCCESS FACTOR OF COMMERCE ENTERPRISES	2009	2	ORGANIZAÇÃO	4
Elizabeth Arteaga, Maria; Lasio, Virginia	Dynamic businesses in Ecuador: Success factors and entrepreneurial competencies	2009	0	SME	4
Holtbruegge, Dirk; Wessely, Birgit	Initiating forces and success factors of born global firms	2009	3	ORGANIZAÇÃO	4

Johnson, Joseph; Yin, Eden; Tsai, Hueiting	Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms in International Markets	2009	11	ORGANIZAÇÃO	4
Scarso, Enrico; Bolisani, Ettore; Salvador, Luigi	A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice	2009	9	ORGANIZAÇÃO	4
Benzing, Cynthia; Chu, Hung Manh; Kara, Orhan	Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems	2009	10	SME	4
Camillo, Angelo A.; Connolly, Daniel J.; Kim, Woo Gon	Success and Failure in Northern California Critical Success Factors for Independent Restaurants	2008	5	EMPRESA OU SME	4
Song, Michael; Podoynitsyna, Ksenia; van der Bij, Hans; Halman, Johannes I. M.	Success factors in new ventures: A meta-analysis	2008	42	SME	4
Liu, Sandra S.; Comer, Lucette B.	Salespeople as information gatherers: Associated success factors	2007	5	ORGANIZAÇÃO	4
Backes-Gellner, Uschi; Werner, Arndt	Entrepreneurial signaling via education: A success factor in innovative start-ups	2007	11	SME	4
Kessler, Alexander	Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic	2007	4	SME	4
Sung, Tae Kyung	E-commerce critical success factors: East vs. West	2006	13	ORGANIZAÇÃO	4
Kieser, A; Nicolai, AT	Success factor research - Overcoming the trade-off between rigor and relevance?	2005	15	ORGANIZAÇÃO	4
Hudd, I; Brannback, M; Carsrud, A; Nordberg, L; Renko, M	An experimental study about the perception of critical success factors, growth and their connection	2005	0	ORGANIZAÇÃO	4
Walker, E; Brown, A	What success factors are important to small business owners?	2004	26	SME	4
Astebro, T	Key success factors for technological entrepreneurs' R&D projects	2004	24	SME	4
Nuntsu, N; Tassiopoulos, D; Haydam, N	The bed and breakfast market of Buffalo City (BC), South Africa: present status, constraints and success factors	2004	9	SME	4
Brotherton, B	Critical success factors in UK corporate hotels	2004	2	ORGANIZAÇÃO	4
Brotherton, B	Critical success factors in UK budget hotel operations	2004	8	ORGANIZAÇÃO	4
Sherer, SA	Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators	2003	30	SME	4
Brockhoff, K	Exploring strategic R&D success factors	2003	9	ORGANIZAÇÃO	4
Feindta, S; Jeffcoate, J; Chappell, C	Identifying success factors for rapid growth in SME E-commerce	2002	23	SME	4

Hoffmann, WH; Schlosser, R	Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey	2001	77	SME	4
Ghosh, BC; Liang, TW; Meng, TT; Chan, B	The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore	2001	18	SME	4
Witwicki, N; Krogman, N; Brooks, H; Krahn, H	Success factors for marketing clubs in Alberta	2000	0	ORGANIZAÇÃO	4
Warren, L; Hutchinson, WE	Success factors for high-technology SMEs: A case study from Australia	2000	2	SME	4
Yusof, SM; Aspinwall, EM	Critical success factors in small and medium enterprises: survey results	2000	12	SME	4
Miller, D; Merrilees, B	Gone to gowings' - An analysis of success factors in retail longevity: Gowings of Sydney	2000	6	ORGANIZAÇÃO	4
Santos-Requejo, L; Gonzalez-Benito, O	Economic success factors in Spanish small retail businesses. An analysis based on sector-relative definitions	2000	4	SME	4
Plewa, Carolin; Korff, Nisha; Baaken, Thomas; Macpherson, Greg	University-industry linkage evolution: an empirical investigation of relational success factors	2013	0	UNIVERSIDADE	5
Gudienne, Neringa; Banaitis, Audrius; Banaitiene, Nerija	EVALUATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR CONSTRUCTION PROJECTS - AN EMPIRICAL STUDY IN LITHUANIA	2013	1	ENG CIVIL	5
Aschemann-Witzel, Jessica; Perez-Cueto, Federico J. A.; Niedzwiedzka, Barbara; Verbeke, Wim; Bech-Larsen, Tino	Transferability of private food marketing success factors to public food and health policy: An expert Delphi survey	2012	1	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Moreno-Gil, Sergio; Martin-Santana, Josefa D.; de Leon-Ledesma, Javier	KEY SUCCESS FACTORS FOR UNDERSTANDING THE IMAGE OF A TOURIST ACCOMMODATION. AN EMPIRICAL STUDY IN THE CANARY ISLANDS	2012	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Lee, Meng-Shiunn	Critical success factors influencing the transformation of the agricultural biotechnology industry in Taiwan	2012	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Nieh, Fang-Pei; Pong, Ching-Yung	KEY SUCCESS FACTORS IN CATERING INDUSTRY MANAGEMENT	2012	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Ika, Lavagnon A.; Diallo, Amadou; Thuillier, Denis	Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation	2012	4	BANCO	5

Wang, Shen-Tsu; Li, Meng-Hua; Lin, Wen-Tsann	An analysis of TFT-LCD industry success factors by integrating FDAHP and gray sequencing	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Yang, Dong-Jenn; Chiu, Jun-Zhi	Identifying and prioritizing critical success factors for thin film transistor liquid crystal display (TFT-LCD) industry in new product development	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Yu, Jung-Ho; Kwon, Hae-Rim	Critical success factors for urban regeneration projects in Korea	2011	1	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Li, Yongkui; Lu, Yujie; Peng, Yi	Hierarchical structuring success factors of project stakeholder management in the construction organization	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Link, Heike; Merkert, Rico	SUCCESS FACTORS AND PITFALLS OF REGIONAL RAIL FRANCHISING IN GERMANY	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Denni-Fiberesima, Damiebi; Rani, Nazatul Shima Abdul	An evaluation of critical success factors in oil and gas project portfolio in Nigeria	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Lee, Meng Shiunn; San, Ya Han; Hsu, Yu Ru	A study of the key success factors of the ecotourism industry in Taiwan	2011	1	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Hsu, Jiun-Lan; Wang, Fu-Jin; Chung, Kaie-Chin	RESEARCH ON KEY SUCCESS FACTORS OF SEAFOOD INGREDIENT SUPPLIERS IN HOSPITALITY INDUSTRY OF TAIWAN	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Wang, Fu-Jin	KEY SUCCESS FACTORS IN OPTIMAL OPERATION AND MANAGEMENT FOR LARGE-SCALE GROUP DIET INDUSTRY: STUDY ON FOXCONN TECHNOLOGY GROUP CENTRAL KITCHEN	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Nieh, Fang-Pei	KEY SUCCESS FACTORS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN CATERING INDUSTRY	2011	0	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Ng, S. Thomas; Tang, Ziwei	Labour-intensive construction sub-contractors: Their critical success factors	2010	2	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Hsu, Yueh-Ling; Li, Wen-Chin; Chen, Kuang-Wei	Structuring critical success factors of airline safety management system using a hybrid model	2010	4	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Casey, Mary	Partnership - success factors of interorganizational relationships	2008	15	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Getz, D; Brown, G	Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis	2006	48	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Lee, SS; Osteryoung, JS	A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea	2004	20	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5
Kim, Y; Lee, K	Technological collaboration in the Korean electronic parts industry: patterns and key success factors	2003	5	ESPECÍFICO DE UM SETOR	5

Zou, Weiwu; Kumaraswamy, Mohan; Chung, Jacky; Wong, James	Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects	2014	0	ADM PÚBLICA	6
Cummings, Jeffrey L.; Holmberg, Stevan R.	Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process	2012	0	ALIANÇA DE EMPRESA	6
Vayrynen, Karin; Kinnula, Marianne	Differences between success factors of IS quasi-outsourcing and conventional outsourcing collaboration: a case study of two Finnish companies	2012	0	TERCEIRIZAÇÃO	6
Sangle, Shirish	Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective	2010	5	ADM PÚBLICA	6
Calof, Jonathan; Smith, Jack E.	Critical success factors for government-led foresight	2010	1	ADM PÚBLICA	6
Shieh, Chich-Jen	STUDY ON THE KEY SUCCESS FACTORS OF INTERNATIONALIZATION OF CULTURAL CREATIVE INDUSTRY - TAIWANESE PILI PUPPET SHOWS AS EXAMPLE	2010	0	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA	6
Grigorescu, Adriana; Bob, Constantin	PUBLIC & BUSINESS MANAGEMENT CONFLUENCES - SUCCESS FACTORS	2010	0	ADM PÚBLICA	6
McIvor, Ronan; Humphreys, Paul; McKittrick, Alan	Integrating the critical success factor method into the business process outsourcing decision	2010	1	TERCEIRIZAÇÃO	6
Keskin, Nurzahit; Bas, Tuerker; Yildiz, Gueltekin	An explanatory research to determine the success factors of the Halkbank-Pamukbank merger	2009	0	TERCEIRIZAÇÃO E FUSÃO	6
Mohamad, M. N.; Julien, D. M.; Kay, J. M.	Global sourcing practices: the perceived importance of success factors and issues of actual implementation	2009	0	TERCERIRIZAÇÃO	6
de Vlliers, J. C.; de Coning, T. J.; Smit, E. V. D. M.	Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships	2007	0	ALIANÇA DE EMPRESA	6
De Chiara, A; Minguzzi, A	Success factors in SMEs' internationalization processes: An Italian investigation	2002	13	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA	6
Westerbeek, HM; Turner, P; Ingerson, L	Key success factors in bidding for hallmark sporting events	2002	6	LICITAÇÃO ADM PUBLICA	6
Lee, Paul Tae-Woo; Wu, Jei-Zheng; Hu, Kai-Chieh; Flynn, Matthew	Applying analytic network process (ANP) to rank critical success factors of waterfront redevelopment	2013	0	NÃO SE APLICA	7

Hwang, Bang-Ning; Lu, Ta-Ping	Key success factor analysis for e-SCM project implementation and a case study in semiconductor manufacturers	2013	0	NÃO SE APLICA	7
Henderson, Amanda; Winch, Sarah; Holzhauser, Kerri	Leadership: the critical success factor in the rise or fall of useful research activity	2009	6	NÃO SE APLICA	7

APÊNDICE B - Busca sistemática

A primeira estratégia na procura por artigos foi a análise das palavras para o comando de busca. Em um primeiro momento, palavras derivadas de *success* também foram buscadas: *development, performance e growth*. Na área de pequena empresa, as palavras utilizadas foram *small business, SME, small firm, small enterprise e small venture*. Para a obtenção do referencial teórico do Capítulo 2, apenas o primeiro grupo de palavras foi utilizado, com a diferença de que a busca foi feita em conjunto com a palavra *business*.

Todos os resultados foram avaliados. Algumas incongruências notadas nos artigos: artigos os quais possuíam a palavra *development* discutem, em sua maioria, a relação do desenvolvimento de um país ou uma região devido à forte presença das pequenas empresas; artigos os quais possuíam a palavra *performance* discorrem sobre a questão financeira das empresas; e *growth* são artigos que, geralmente, falam sobre crescimento do empreendimento a se tornarem empresas maiores. Sendo assim, as palavras foram cortadas da busca.

Os critérios de refinamento dos resultados foram:

- Área do conhecimento: *Business e Management*;
- Tipo de arquivo: artigos;
- Artigos datados até 2005: mínimo de 20 citações;
- Artigos de 2005 até a data atual (2013): sem restrição de quantidade de citações;
- Os artigos para a revisão teórica do Capítulo 2 (*business success*) foram escolhidos a partir da quantidade mínima de 40 citações.

Em seguida, os artigos foram analisados através do título e resumo oferecido. Foram excluídos artigos com temas não relevantes para a presente pesquisa como, por exemplo, sobre a relação do sucesso com a implementação de sistemas de produção/gestão/tecnologia da informação, etnias, universidades, internacionalização de pequenas empresas (...).

Após a exclusão de artigos irrelevantes para o trabalho, os artigos foram lidos e separados para a construção da base teórica. Artigos fora da busca sistemática também foram utilizados devido ao nível de relevância para o trabalho. A revisão da literatura delimitou-se até o ano de publicação de 2005 e, a partir de 2005, os artigos foram considerados como estado da arte.

Devido à relação de dependência do critério de sucesso utilizado para a classificação dos fatores de sucesso de um negócio, esforços foram envidados para que os artigos utilizados para a revisão de literatura de sucesso fossem os mesmos utilizados em fatores de sucesso.

APÊNDICE C - Protocolos de pesquisa

Objetivo Geral: Levantamento dos FCS relevantes ao dirigente da PE varejista no setor de vestuário em São Carlos/SP.			
Variáveis	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Fatores críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
		Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade	Idade da empresa
	Dirigente	Experiência profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
		Personalidade	sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo
		Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia
Especificidade da pequena empresa relacionado ao dirigente	Dirigente	Centralização na figura do dirigente	Ele é a figura mais importante (e reconhecida) da empresa
		Objetivos da empresa são iguais aos objetivos pessoais do dirigente	Metas da empresa são as mesmas que as do dirigente
		Contato direto com funcionários	Contato direto e informal com funcionários
		Questões estratégicas resolvidas de forma intuitiva e planejamento pouco formalizado	Como o dirigente planeja o futuro e coloca metas, formato escrito, mental, como resolve problemas

Objetivo Geral: Levantamento dos FCS relevantes ao dirigente da PE varejista no setor de vestuário em São Carlos/SP.			
Variáveis de pesquisa	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Dirigentes segundo Filion (1999)	Características de dirigentes empreendedores	Delegar tarefas	Dividir tarefas e encarregar pessoas para a sua execução
		Inovação	Introduzir novos produtos ou aprimorá-los
		Comprometimento com a visão da empresa	Ter uma imagem de futuro desejado, ter objetivos
		Orientação para detectar oportunidades	Percepção de oportunidades através de necessidades não atendidas
	Características de dirigentes operadores	Exerce todas as atividades operacionais da empresa	Fazer todas as atividades necessárias
		Escolha do ramo de trabalho baseado em habilidades que possui	Escolha do ramo de vestuário pelo "tino comercial"
		Não são fundadores da empresa	Não participaram da criação e idealização da empresa
		Possuem estratégia de sobrevivência	Não buscam o crescimento da empresa

Objetivo Específico 1: Determinar se o conceito de sucesso para o dirigente da pequena empresa varejista da região de São Carlos/SP vai além de resultados financeiros.			
Variáveis de pesquisa	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Sucesso	Lucro		Lucro bruto anual
	Crescimento (vendas, lucro, funcionários)		Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
	Satisfação Pessoal		Prazer em trabalhar
	Segurança financeira		Pagar obrigações financeiras
	Sobrevivência		Tempo de atuação no mercado (três anos)
Especificidade da pequena empresa relacionada ao dirigente	Dirigente	Centralização na figura do dirigente	Ele é a figura mais importante (e reconhecida) da empresa
		Objetivos da empresa são os mesmos que os objetivos pessoais do dirigente	Metas da empresa são as mesmas que as do dirigente
		Contato direto com funcionários	Contato direto e informal com funcionários
		Questões estratégicas resolvidas de forma intuitiva e planejamento pouco formalizado	Como o dirigente planeja o futuro e coloca metas, formato escrito, mental, como resolve problemas.

Objetivo Específico 2: Identificar se existem diferenças entre os fatores críticos de sucesso apontados por dirigentes mulheres e dirigentes homens.		
Variáveis de pesquisa	Subvariáveis de pesquisa	Construto de pesquisa
Dirigente	Gênero do dirigente	Feminino ou masculino
Fatores críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro
		Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade
		Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos
		Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento
		Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
	Dirigente	Responsabilidade social
		Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação
		Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade
		Idade da empresa
		Experiência profissional
		Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação
		Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais
		Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro
		Dedicação ao trabalho
		Personalidade
		Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo, etc.
		Orientação Empreendedora
		Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.

Variáveis de pesquisa	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Dirigente	Idade do dirigente		Dirigentes jovens e dirigentes mais velhos
Fatores críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
		Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade	Idade da empresa
	Dirigente	Experiência profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
		Personalidade	Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo, etc.
		Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.

Variáveis de pesquisa	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Maturidade da empresa	Idade da empresa		Empresa com mais de três anos no mercado é considerada madura
Fatores críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
		Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade	Idade da empresa
	Dirigente	Experiência profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
		Personalidade	Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo, etc.
		Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.

Objetivo Específico 5: Identificar se há diferenças de percepção nos FCS do dirigente empreendedor e do dirigente operador (tipologia de Filion, 1999).			
Variáveis	Subvariáveis de pesquisa		Construto de pesquisa
Fatores críticos de Sucesso	Organização	Planos para o futuro	Pensar e planejar o futuro, investimentos, inovação
		Competitividade	Melhores condições de oferta de produtos
		Recursos Humanos	Funcionários capacitados e satisfeitos
		Crescimento	Aumento de vendas, lucro ou número de funcionários
		Responsabilidade social	Melhoria da sociedade e comunidade
		Inovação	Produtos novos ou técnicas aprimoradas
		Idade	Idade da empresa
	Dirigente	Experiência profissional	Conhecimento profissional por experiências anteriores
		Reputação	Honestidade e integridade com fornecedores, clientes e funcionários
		Habilidades gerenciais	Financeiras, de recursos humanos, de logística, etc.
		Trabalho duro	Dedicação ao trabalho
		Personalidade	Sociabilidade, amigabilidade, organização, detalhismo, etc.
		Orientação Empreendedora	Aprender com erros, trabalhar com autonomia, etc.
Dirigentes segundo Filion (1999)	Características de dirigentes empreendedores	Delegar tarefas	Dividir e encarregar pessoas por sua execução
		Inovação	Introduzir novos produtos ou aprimorá-los
		Comprometimento com a visão da empresa	Ter uma imagem de futuro desejado, ter objetivos
		Orientação para detectar oportunidades	Percepção de oportunidades através de necessidades não atendidas
	Características de dirigentes operadores	Exerce todas as atividades operacionais da empresa	Fazer todas as atividades necessárias
		Escolha do ramo de trabalho baseado em habilidades que possui	Escolha do ramo de vestuário pelo "tino comercial"
		Não são fundadores da empresa	Não participaram da criação e idealização da empresa
		Possuem estratégia de sobrevivência	Não buscam o crescimento da empresa

APÊNDICE D – Questionário

DADOS DO DIRIGENTE E DA EMPRESA						
1) SEXO: ( ) F ( ) M	2) ID ADE? _____					
3) QUAL É A SUA RAÇA/COR? ( ) Branca ( ) Preta ( ) Parda ( ) Amarela ( ) Indígena						
4) QUAL É A SUA RELIGIÃO/IGREJA? _____						
5) QUAL É O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE? _____						
6) A EMPRESA EXISTE HÁ QUANTOS ANOS? _____						
7) QUAL FOI O PRINCIPAL MOTIVO DE ABERTURA DA EMPRESA? _____						
8) A EMPRESA POSSUI QUANTAS LOJAS (UNIDADES)? _____						
9) QUANTOS FUNCIONÁRIOS TRABALHAM NA EMPRESA? _____						
10) QUANTO AUMENTOU O FATURAMENTO DA SUA EMPRESA NO ANO DE 2011 EM RELAÇÃO AO ANO DE 2010? ____%						
E 2012 EM RELAÇÃO A 2011? ____%	E 2013 EM RELAÇÃO A 2012? ____%					
11) O SR(A) É O FUNDADOR DA EMPRESA? ( ) Sim ( ) Não						
12) O SR(A) POSSUI OUTROS SÓCIOS? ( ) Sim ( ) Não	OS SÓCIOS SÃO DA FAMÍLIA? ( ) Sim ( ) Não					
DADOS SOBRE AS ESPECIFICIDADES DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA						
A pequena empresa tem características singulares nos negócios, diferente das grandes empresas. Aqui será tratada a especificidade do papel do dirigente. Assinale em que proporção você concorda ou discorda com as afirmações de acordo com a legenda de 1 a 5.						
1 ☐ Concordo ☐ Totalmente		2 ☐ Concordo ☐ Parcialmente		3 ☐ Indiferente		
		4 ☐ Discordo ☐ Parcialmente		5 ☐ Discordo ☐ Totalmente		
13)	Centralizar na figura do dirigente significa que ele é a única figura que identifica a empresa para clientes, fornecedores e funcionários. A MINHA EMPRESA É IDENTIFICADA PELA MINHA PESSOA.	1	2	3	4	5
14)	Estabelecer direção pessoal da empresa significa que os objetivos da empresa são os mesmos que os objetivos pessoais do dirigente. AS METAS DA MINHA EMPRESA COINCIDEM COM AS MINHAS METAS PESSOAIS.	1	2	3	4	5
15)	Ter contato direto com os funcionários significa ter um relacionamento próximo e informal, como o uso do nome próprio por parte dos funcionários e do dirigente. EU TENHO CONTATO DIRETO E INFORMAL COM MEUS FUNCIONÁRIOS.	1	2	3	4	5
16)	Tomar decisões de forma intuitiva significa que as decisões da empresa são baseadas mais na intuição e experiência do dirigente do que no planejamento. EU TOMO DECISÕES BASEADO NA INTUIÇÃO.	1	2	3	4	5
17)	Delegar tarefas significa dividir o trabalho em diversas atividades e encarregar um funcionário pela sua execução. EU DELEGO TAREFAS.	1	2	3	4	5
18)	Inovar quer dizer introduzir novo produto no mercado, conquistar novo nicho de mercado ou promover redução de custos e melhoria da qualidade de atendimento. ME CONSIDERO UM DIRIGENTE INOVADOR.	1	2	3	4	5
19)	Ser comprometido com a visão da sua empresa significa ter a imagem de um futuro desejado, ter objetivos e cumpri-los. SOU COMPROMETIDO COM A VISÃO DA MINHA EMPRESA.	1	2	3	4	5
20)	Ser orientado para oportunidades de negócio significa perceber uma necessidade ainda não satisfeita dos clientes. SOU ORIENTADO PARA DETECTAR OPORTUNIDADES.	1	2	3	4	5
21)	Desempenhar atividades operacionais representa "colocar a mão na massa", como fazer as vendas, ficar no caixa, contar estoque, entre outras. EU GASTO TODO MEU TEMPO NO DESEMPENHO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
22)	Ter tino comercial é fazer escolha do setor de atuação baseado nas habilidades e vocação. MINHA ESCOLHA PELO COMÉRCIO BASEOU-SE NO MEU "TINO COMERCIAL".	1	2	3	4	5
24)	Ter estratégia de sobrevivência é não ter preferência pelo crescimento da empresa. EU TENHO ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA E ESTOU SATISFEITO COM O TAMANHO DA MINHA EMPRESA.	1	2	3	4	5

DADOS SOBRE SUCESSO DA EMPRESA										
Tendo como base a sua experiência, manifeste em qual proporção o sr(a) concorda ou discorda das afirmações abaixo, assinalando de acordo com a legenda de 1 a 5.										
1"Concordo"Totalmente"		2"Concordo"Parcialmente"		3"Indiferente"		4"Discordo"Parcialmente"		5"Discordo"Totalmente"		
25)	Lucro é o volume de dinheiro restante das vendas depois que subtraímos os custos e as despesas. O LUCRO REPRESENTA SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
26)	Crescimento representa o aumento do número de funcionários, de vendas e de clientes. O CRESCIMENTO REPRESENTA SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
27)	Satisfação pessoal é gostar de ter seu próprio patrão e alcançar objetivos importantes na vida, como ter autonomia, vencer desafios, exercer a criatividade. A SATISFAÇÃO PESSOAL É UMA MEDIDA DO SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
28)	Segurança financeira é ter controle das finanças da empresa e ser capaz de pagar suas obrigações financeiras. A SEGURANÇA FINANCEIRA REPRESENTA SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
29)	Sobrevivência é permanecer ativo no mercado por mais de 3 anos. A SOBREVIVÊNCIA REPRESENTA SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
30)	Estilo de vida flexível é ter independência, flexibilidade de horários e equilíbrio entre o tempo de trabalho e família. O ESTILO DE VIDA FLEXÍVEL É UMA MEDIDA DE SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
DADOS SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA EMPRESA (FCSs)										
FCSs são práticas ou características que determinam sucesso de um negócio. Tendo como base a realidade da sua empresa, manifeste a sua opinião sobre a importância dos fatores citados abaixo para o sucesso da sua empresa, de acordo com a legenda de 1 a 5.										
1"Fator"extremamente"Importante"		2"Fator"muito"Importante"		3"Fator"razoavelmente"Importante!"		4"Fator"pouco"Importante"		5"Fator"não"Importante"		
31)	Fazer planos para o futuro (escritos ou não) é pensar nos próximos passos para a sua empresa como programar investimentos, planejar expansões ou inovar nos produtos. OS PLANOS PARA O FUTURO SÃO UM FATOR DE SUCESSO PARA A EMPRESA.					1	2	3	4	5
32)	Competitividade é ter melhores condições de preço, de forma diferenciada de pagamento, de boa localização, de técnicas de vendas, de ter bons fornecedores, quando comparado aos concorrentes. A COMPETITIVIDADE É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
33)	Por recursos humanos da empresa , entende-se ter funcionários capacitados e satisfeitos. OS RECURSOS HUMANOS SÃO UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
34)	O crescimento refere-se ao aumento do número de funcionários, de clientes e do volume de vendas. O CRESCIMENTO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
35)	Responsabilidade social é o envolvimento e comprometimento com a sociedade local, promovendo ajuda a uma escola, apoio a uma ação comunitária, doação de dinheiro para uma instituição de caridade, entre outras ações. A RESPONSABILIDADE SOCIAL É UM FATOR DE SUCESSO A EMPRESA					1	2	3	4	5
36)	Inovação é criar ou aprimorar os produtos comercializados, as formas de gestão e as técnicas de vendas. A INOVAÇÃO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
37)	Idade do negócio é a quantidade de anos que a empresa possui desde a sua fundação. A IDADE DA EMPRESA É UM FATOR DE SUCESSO.					1	2	3	4	5
38)	Ter anos de experiência no ramo ou na empresa é ter conhecimento profissional e prático no negócio por vivências anteriores. A MINHA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
39)	Por reputação , entende-se ser honesto e íntegro com clientes, fornecedores e funcionários. A REPUTAÇÃO DA EMPRESA É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
40)	Possuir habilidades gerenciais representa a capacidade de fazer orçamento, de relacionamento humano, de delegar serviços, de precificar produtos, de negociar com fornecedores, de contratar e treinar pessoas, entre outras. O CONJUNTO DE HABILIDADES GERENCIAIS É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
41)	Trabalho duro refere-se a dedicação em tempo integral na empresa. O TRABALHO DURO É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
42)	Por personalidade , entende-se: sociável e/ou amigável, aberto a novas experiências, metódico e/ou organizado, cortês. A MINHA PERSONALIDADE É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5
43)	Por orientação empreendedora , entende-se por aprender com erros, trabalhar com autonomia, ser competitivo, abordar desafios de forma inovadora, ter iniciativa e assumir riscos planejados. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA É UM FATOR DE SUCESSO DA EMPRESA.					1	2	3	4	5

APÊNDICE E – Termo de compromisso

São Carlos, 1 de julho de 2014.

Prezado(a) Senhor(a),

Somos de um grupo de pesquisa especializado em Pequenas Empresas (Grupo de Estudos Organizacionais de Pequena Empresa - GEOPE) coordenado pelo Professor Edmundo Escrivão Filho, do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, USP, do campus de São Carlos, e estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o sucesso das empresas de pequeno porte do setor varejista de vestuário, situadas no interior paulista.

Realizaremos a aplicação do questionário anexo em proprietários-dirigentes no período de julho/2014 com o objetivo de analisar o perfil dos empresários assim como a sua percepção de sucesso de empresa. Informação sigilosa não será solicitada, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, tendo em vista que o único intuito da pesquisa é de compreender os fatores que influenciam o sucesso das pequenas empresas do setor no interior paulista.

Assumimos o compromisso que somente os pesquisadores Heloisa Rebucci Lirani e Edmundo Escrivão Filho terão acesso aos dados e irão analisar os dados fornecidos por meio dos questionários. Após a confecção do relatório final da pesquisa os dados serão destruídos e será enviada aos participantes uma cópia do relatório com os resultados finais. Ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa, o resultado final será de grande utilidade para cada um dos participantes pois mostrará um diagnóstico do setor e o perfil de atuação dos dirigentes do setor.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Heloisa Rebucci Lirani

Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP
lolirani@gmail.com ou hlirani@sc.usp.br

Dr. Edmundo Escrivão Filho

Prof. do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br

Termo de concordância

Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento.

Proprietário-Dirigente