



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**OWAYRANN VANNUCCI SANTOS MORAIS**

**OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2018**

**OWAYRANN VANNUCCI SANTOS MORAIS**

**OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Empreendedorismo.

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes.

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M827f Morais, Owayrann Vannucci Santos.

Os fatores críticos de sucesso numa empresa familiar do setor calçadista de Campina Grande – PB. [manuscrito] : / Owayrann Vannucci Santos Morais. - 2018.

25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

\*Orientação : Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia - CCSA.\*

1. Empreendedorismo. 2. Empresa familiar. 3. Setor calçadista. 4. Fator de sucesso.

21. ed. CDD 658

OWAYRANN VANNUCCI SANTOS MORAIS

100 (dez)  
Owayrann

**OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR  
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba como requisito para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 19/06 / 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

Profª. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Maria Marluce Delfino da Silva*

Profª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (Examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me dado força e coragem durante toda essa caminhada.

Aos meus pais Alba Lúcia Santos Moraes e Valdeir Moraes de Almeida pelo amor, carinho, paciência, ensinamentos e por depositarem toda a confiança em mim e por não medirem esforços para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar, sempre com muito amor e zelo no decorrer dessa trajetória e em toda a minha vida.

Aos meus familiares e amigos pela compreensão e companheirismo que nesses meses de pesquisa e elaboração do trabalho foram de grande importância, em especial ao meu padrasto Hiran Barbosa e meus irmãos João e Hyasmin, pelo apoio nesta jornada.

Agradeço a minha namorada, Rariana Laíse Sousa Barros, que compartilhou comigo esse momento, e me ajudou bastante com seu apoio para o desenvolvimento desse e de todos os outros trabalhos da universidade.

A minha orientadora, Profa. Maria Dilma Guedes, pela constante ajuda e orientação neste trabalho, e contribuição fundamental na minha formação.

Agradeço a esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior pela requintada confiança no mérito e ética aqui presentes; bem como as professoras Marluce e Yêda pela participação na banca examinadora deste trabalho.

E por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram nesse processo de formação acadêmica.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO – CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
2.2	EMPRESAS FAMILIARES .....	9
2.3	FATORES CRITICOS DE SUCESSO (F.C.S) .....	12
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS DAS ENTREVISTAS.....	16
4.1.1	<b>Dimensão Gestão .....</b>	<b>16</b>
4.1.2	<b>Dimensão Competitividade.....</b>	<b>17</b>
4.1.3	<b>Dimensão Experiência de Mercado .....</b>	<b>17</b>
4.1.4	<b>Dimensão Pessoal .....</b>	<b>18</b>
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	19
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NUMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.

MORAIS, Owayrann Vannucci Santos<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### RESUMO

A cada dia surgem novas empresas no Brasil através do empreendedorismo. Parte delas, de origem familiar, muitas vezes não se mantém no mercado por longos períodos conforme desejo de seus criadores por diferentes motivos. Assim, os fatores críticos de sucesso de uma organização buscam identificar pontos cruciais para a sobrevivência organizacional num mercado altamente competitivo. O objetivo deste artigo foi analisar os Fatores Críticos de Sucesso em uma empresa familiar do setor calçadista em Campina Grande-PB. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso, de cunho qualitativo. A coleta de dados foi realizada com a dirigente da empresa, levando em consideração as dimensões: gestão, competitividade, experiência de mercado e pessoal. Nos resultados, verificou-se que os fatores críticos de sucesso da referida empresa na gestão é a burocratização; na dimensão competitividade, a inovação constante como forma de manter-se competitiva no mercado que atua; na dimensão experiência de mercado, principalmente no início da organização, a experiência do fundador no campo de atuação da empresa é fator fundamental; e por fim, na dimensão pessoal, tem-se que o trabalho árduo e comprometimento com a organização é o principal fator de crescimento e perpetuação organizacional. Já no que se refere a fatores não críticos até o momento, ficaram evidentes: a ineficiência de sistemas e visão excessivamente em curto prazo, perfil do dirigente ou idade do mesmo e senso de realização, por exemplo, não se constituem de fundamental importância para o sucesso da instituição.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empresas Familiares. Setor Calçadista. Fatores Críticos de Sucesso.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante da crise econômica enfrentada pelo Brasil tornar-se empreendedor tem sido cada vez mais a saída encontrada por muitas pessoas para mudar de vida e/ou superar a crise. Seja por oportunidade ou por necessidade, o número de empreendedores cresceu no país nos últimos anos. De acordo com a Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2013), o Brasil detinha uma taxa total de empreendedorismo (TTE) de 32,3%, passando em 2014 para 34,4%, e chegando em 2015 com 39,3%, que representou cerca de 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio. Porém, em 2016, ainda segundo a GEM, houve uma queda dessa taxa de 3,3%, grande parte devido ao fechamento de algumas empresas que não suportaram a crise financeira atual, dentre elas, as empresas familiares.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <owayrannsantos@gmail.com>

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail <dilma.guedes@gmail.com>

O modelo de organização de empresas familiares, descrita por Ricca (1998, apud PEREIRA, 2008), como sendo aquela que em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações existindo interesses mútuos, tanto em relação as políticas estabelecidas como no tocante aos propósitos da família, tem representado grande parte da economia brasileira, já que, segundo dados do Jornal Folha de Londrina, divulgado no site do Sebrae-SC, no Brasil até 2005, tinha de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas eram empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Como características desse tipo de empresa, tem-se: centralização de autoridade, administração de gestão adquirida de forma empírica, baixo grau de especialização, visão excessivamente de curto prazo, forte paternalismo em relação aos funcionários, entre outros.

Existem Fatores que influenciam o sucesso e ou fracasso de uma empresa familiar. O medo de falência por parte do empresário, pelas crises existentes, aliada a falta de preparo no que se refere a gestão de uma organização por exemplo, podem ser citadas como impeditivos na hora de empreender. Ainda, como problemas de gestão de uma empresa familiar, destacam-se: manter a empresa como uma extensão da família, e não como algo totalmente diferente, centralização de poder, tornando alguns processos mais lentos e complicados, principalmente quando se trata de uma empresa de médio ou grande porte, as diferenças de interesses entre os membros familiares, principalmente nos cargos de gestão, entre outros. Desse modo, é necessário sempre identificar os fatores que podem ser críticos nessas organizações, para que tais problemas sejam resolvidos, bem como a organização suporte os desafios futuros.

Segundo Tarapanoff (2001), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), são os meios que resultam na conquista dos objetivos da organização, podendo comprometer significativamente o sucesso de um plano ou projeto, sendo por isso considerados críticos e merecendo uma atenção especial da administração. Por se tratar de uma ferramenta importante de avaliação para a competitividade das empresas principalmente de Base familiar, os Fatores Críticos de Sucesso passaram a ser cada vez mais debatido como nos trabalhos de Pereira (2008) e Lira, Melo e Candido (2010), que buscam identificar os fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas familiares do Rio Grande do Norte; Aguiar, Candido e Araújo (2008) que abordam os FCS nos processos de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções, bem como no estudo de Lirani (2014), que tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso relevante aos dirigentes de uma empresa no setor de vestuário de São Carlos – SP.



As empresas de base familiar especificamente no setor calçadista tem se sobressaído a outros setores mesmo num cenário de crise como o atual. De acordo com o relatório anual da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), foram produzidos em 2016, 944 milhões de pares de sapato, exportando 126 milhões para mais de 150 países, principalmente os Estados Unidos, gerando U\$\$ 999 milhões com as exportações. Além disso, conforme noticiado no G1.com, o mercado do setor ainda espera crescimento em 2017 entre 1,5 e 6,5% em relação a 2016, segundo a previsão do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEM).

No Nordeste, mais especificamente na Paraíba, os dados não diferem do que é apresentado nacionalmente. Também analisando o Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil em 2016, da Abicalçados, a Paraíba produz atualmente 200 milhões de pares de calçados em 361 empresas, que geram 12 mil empregos diretos e cerca de 10 mil indiretos. A fabricação paraibana representa 20,8% da produção do país. No ranking nacional, o Estado fica atrás apenas do Ceará, com 264,8 milhões.

Para manter-se competitiva num mercado globalizado, torna-se importante analisar os Fatores Críticos de Sucesso. Portanto, o estudo parte da premissa que existem fatores críticos de sucesso que interferem na competitividade das empresas de base familiar no setor de calçados em Campina Grande – PB. Diante deste contexto, questiona-se: **Quais os Fatores Críticos de Sucesso em uma empresa familiar no setor calçadista de Campina Grande-PB?**

Neste sentido, o objetivo geral do estudo é analisar os Fatores Críticos de Sucesso em uma empresa familiar do setor calçadista em Campina Grande – PB.

A importância deste estudo justifica-se pela grande quantidade de organizações deste porte que existe no país, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda. Além disso, esta fatia de empresas também é a que apresenta a maior taxa de encerramento. Para este propósito, o presente artigo encontra-se organizado da seguinte forma: Resumo; Abstract; Introdução, que traz os dados mais atuais sobre o setor calçadista e da importância das pequenas empresas para o Brasil; Fundamentação Teórica, que abordará os FCS e seus modelos, passando pelo setor calçadista; posteriormente os Aspectos Metodológicos da Investigação, que apresentam todos os procedimentos adotados para a elaboração deste trabalho; seguido da Apresentação e Análise de Dados, a respeito desses fatores em uma empresa familiar na cidade de Campina Grande, atuante no setor de calçados; e por fim, as Considerações Finais, que indicará os fatores imprescindíveis para que a empresa sobreviva e seja competitiva no mercado; e as Referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO – CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante de dificuldades ou pela existência de uma oportunidade, muitas pessoas decidem tornar-se empreendedoras, sendo estas, de acordo com Maximiano (2006), a pessoa que assume o risco de começar uma empresa. Porém, observar oportunidades, abrir um negócio e conseguir perpetuá-lo através do tempo, não é uma tarefa fácil. Por isso, em conformidade com Chiavenato (2012), o empreendedor não é apenas aquele que funda uma organização, mas também que proporciona a energia, que move a economia, instiga mudanças e transformações, cria novos empregos, motiva talentos e competências, realizando uma ideia ou projeto pessoal, em meio à diversas incertezas que o autor classifica em três variáveis, quanto à mensuração e comparação ao sorteio de bolas em um jarro:

1. **Risco:** mensurável estatisticamente e visto como a possibilidade de tirar uma bola de cor vermelha, conhecendo a quantidade de bolas brancas e vermelhas no pote;
2. **Ambiguidade:** difícil mensuração estatística, como a chance de retirar uma das cinco bolas vermelhas do jarro, ao passo que não se conhece a quantidade de bolas brancas;
3. **Incerteza:** impossível mensurar estatisticamente, como a probabilidade de sortear uma bola vermelha sem saber o universo de bolas existentes no jarro.

Como a atividade do empreendedor muitas vezes é caminhar em direção ao novo, as incertezas estarão sempre presentes, sejam elas de cunho econômico, de experiência (ou falta dela), entre outras dificuldades, diariamente enfrentadas por quem começa a empreender.

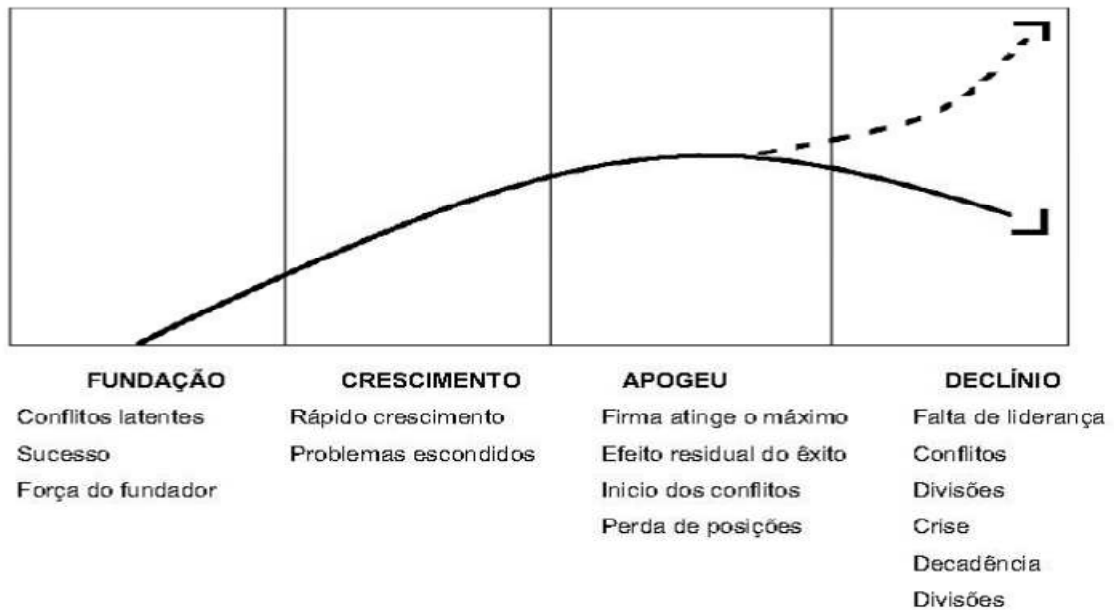
No Brasil, existem inúmeras pessoas que montam uma empresa, por diversos motivos como: observação de uma oportunidade de negócio (produto ou serviço) que traga praticidade à vida das pessoas trazendo-lhes retorno financeiro, fugir da crise econômica e/ou desemprego, complementação de renda, entre outros. Porém, conforme apontado por Maximiano (2006), a possibilidade de manutenção de um empreendimento no Brasil é relativamente baixa, uma vez que não existem políticas públicas que ajudem o empreendedor, há poucas linhas de crédito para financiamento do negócio, altos juros e alta carga tributária (entre elas os impostos e obrigações trabalhistas), tornando o país, como um dos que mais abrem empresas, mas também, um dos que mais declara falência das mesmas.

Em meio a todo o apontado anteriormente, o autor ainda, afirma que, o Brasil apresenta boas perspectivas em relação ao empreendedorismo, uma vez que tem crescido órgãos de incentivo ao empreendedor, como o Sebrae, além de fundações estaduais de amparo às pesquisas e incubadoras de novos negócios, que oferecem suporte em diversos tipos de micro e pequenas empresas e que ajudam principalmente na gestão de empresas familiares muitas vezes construídas sem conhecimentos de práticas administrativas, guiando-se empiricamente pelas ideias do fundador, que nem sempre tem uma visão ampla do negócio e gerencia em curto prazo.

## 2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Uma parte importante do Brasil, tanto social quanto economicamente, são as empresas familiares. Tal instituição, como toda micro e pequena organização, tem como principal objetivo a sua sobrevivência no mercado. Na Europa, segundo Leone (2005), essas organizações mantidas por famílias prevalecem no segmento das pequenas e micros empresas, ao passo que em alguns países chegam a ser maioria entre as grandes. Já na Ásia, abrangem grande parte de todas as economias, enquanto na América Latina, é a principal forma de propriedade privada em todos os setores. No Brasil, de acordo com dados da Folha de Londrina, divulgada no site do Sebrae-SC, haviam de 6 a 8 milhões de empresas, em 2005, tendo 90% delas classificadas como empresas familiares.

Porém, muitas dessas empresas não ultrapassam um ano de existência, devido a vários fatores que não são apenas externos da organização, mas também internos, motivados principalmente pelo despreparo dos gestores para comandar uma organização, segundo Lodi (1993, apud PEREIRA, 2008). Assim, baseando-se no ciclo de vida do produto (CVP), o autor descreveu o período de vida de uma empresa familiar como sendo dividida em 4 fases: Fundação, Apogeu, Crescimento e Declínio, conforme Figura 1.

**Figura 1:** Ciclo de vida da empresa familiar

**Fonte:** Lodi (1993, apud PEREIRA, 2008).

O primeiro estágio depende fundamentalmente da predisposição do empreendedor, sendo este também, responsável em grande parte pelo seu crescimento, como notado na segunda parte do gráfico, e que também é caracterizada por um momento que pode esconder diversas questões estruturais. Assim, chegando no 3º estágio, tem-se uma estagnação organizacional, tornando a empresa muitas vezes muito burocratizada, com objetivos vagos, decisões lentas e de certa forma desmotivante, podendo levar a empresa ao quarto estágio que seria o momento de declínio.

Empiricamente, observa-se uma predominância de gestores masculinos a frente de empresas familiares, porém há estudos que alertam para benefícios da participação feminina na gestão empresarial. Segundo Machado (1999), as mulheres são ativas, persistentes e voltadas a influenciar os outros, além de desenvolverem objetivos claros, estruturar a empresa de forma ágil e simples, estimular a inovação, a integração das pessoas e a formulação de estratégias. De acordo com a referida autora, a combinação de características masculinas (como iniciativa, coragem e determinação) com outras femininas (como sensibilidade, intuição e cooperação), aliados ao trabalho árduo, podem contribuir para uma alta taxa de sobrevivência organizacional em empresas geridas por mulheres.

Desse modo, objetivando a perpetuação organizacional, é preciso que sejam adotadas estratégias para enfrentar períodos de transição e/ou crises adotando, entre outras ferramentas, um modelo mais atual de gestão, com intuito de tornar a empresa mais competitiva. De acordo

com Oliveira (2003, apud PEREIRA, 2008) essa competitividade pode ser mais associada atualmente a diferenciação de produtos por meio da inovação, e menos relacionado aos preços e custos.

Segundo Leone (1991, apud PEREIRA, 2008), seguem determinados estrutura, tais como: centralização de autoridade; administração através de experiência adquirida (de forma empírica); pouca especialização; maior flexibilização, devido ao baixo risco de consequências a terceiros; visão abundantemente de curto prazo; baixo conhecimento de instrumentos administrativos ou até mesmo a falta de compreensão dos mesmos; alto grau de paternalismo para com os funcionários; pouco domínio de mercado, também guiando-se pelo empirismo; falta de comunicação ou comunicação informal; pouco conhecimento sobre custos e finanças da empresa; sistemas pouco eficientes muitas vezes; entre outros.

As organizações familiares, de acordo com Lodi (1993, apud PEREIRA, 2008), apresentam geralmente vantagens como: administração ágil e respostas rápidas; lealdade dos empregados; continuidade da administração, sistema rápido de decisões, entre outros, porém, anda segundo o referido autor, apresenta muitas desvantagens, que acabam por tornar a empresa menos eficiente. Tais infortúnios, que podem levar a instituição ao fracasso, podem ser: falta de uma reação rápida, voltar a empresa primeiramente para os interesses da família e não ao estudo de novos mercados e formas de mantê-la competitiva; não adaptações quando necessário, entre outros.

Assim, tendo em vista o ambiente atual globalizado e com um mercado dinâmico, o conhecimento do gestor sobre tudo o que engloba a manutenção da organização é extremamente importante, já que segundo Leone (2005), nesse âmbito, as organizações familiares se tornam altamente vulneráveis. Desse modo, é necessário ferramentas que auxiliem o gestor no desenvolvimento de sua organização, mantendo-a competitiva e resistindo aos desafios do mercado, como por exemplo o conhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso.

### 2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

O mercado tem se tornado cada vez mais dinâmico, competitivo e complexo. Com o avanço da tecnologia possibilitando o advento da globalização, as distâncias foram reduzidas e as organizações passaram a ter não apenas concorrentes na mesma região, mas também de outras cidades, estados ou até mesmo países. Assim, o conhecimento dos gestores, não apenas mercadológicos, mas também do interior da organização passou a ser ainda mais fundamental para a prosperidade da mesma. Com isso, identificar áreas essenciais à organização, ajudando o gestor na busca dos objetivos empresariais, se tornou imprescindível.

Um dos meios de se conseguir identificar os pontos indispensáveis ao progresso da instituição são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS). O conceito de tais fatores não é atual, tendo em vista que segundo Foster e Rockart (1989, apud LIRANI, 2014), Aristóteles indicou que os líderes deveriam criar poucas e simples metas para suas organizações. Ainda segundo o filósofo, as que seguiram suas palavras, teriam melhores resultados do que aquelas que não o fizeram. Um outro exemplo que demonstra a utilização dos FCS há muito tempo atrás é o de Barão von Clausewitz, que teria definido que os maus generais espalhavam suas forças nos campos de batalha, enquanto os bons generais concentravam suas forças em determinadas batalhas consideradas críticas, obtendo assim, as vitórias.

Numa conjuntura mais moderna, Porter (1996), que afirma que os fatores críticos de sucesso são identificados em determinadas áreas de uma empresa ou processo em que, se obtendo resultados positivos, o desempenho é melhor. Para Tarapanoff (2001), os F.C.S são meios que resultam na conquista dos objetivos da organização, podendo comprometer significativamente o sucesso de um plano ou projeto, sendo por isso considerados críticos e merecendo uma atenção especial da administração. Já para Price (1997), para que um negócio prospere, é necessário que nas poucas áreas-chave, tudo ocorra certo.

Os fatores determinantes para o sucesso organizacional pode variar de acordo com o segmento da qual a empresa está inserida. Besser (1999, apud LIRANI, 2014), em seu estudo nas pequenas empresas verificou as medidas que poderiam associar-se com o sucesso, observou uma forte associação com a sensação de realização e existência de planos futuros. Percebeu ainda que outros fatores como o suporte e o comprometimento com a sociedade e o interesse do desenvolvimento da comunidade, além da competitividade, idade da empresa e anos de experiência do dirigente, contribui para o sucesso da organização.

Já Kraus et al. (2005), analisaram os dirigentes de pequenas empresas de acordo com suas orientações, guiados por sete características que influenciam o posicionamento da

empresa. Destarte, os fatores analisados foram a orientação de aprendizagem, orientação para realização/conquista, orientação para autonomia, agressividade competitiva, orientação para inovação, assumir riscos, iniciativa pessoal.

A influência das habilidades dos gestores de pequenas empresas foi analisado por Yahya et al. (2011), que consideraram os seguintes fatores: 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 ao público, inserir-se numa fatia de mercado adequada a sua capacidade produtiva, entre outros. Com tais prerrogativas, os autores obtiveram respostas como a relevância dada à parte de orçamentos bem como a parte operacional da organização.

No estudo proposto por Chong (2012), os próprios dirigentes classificaram os fatores determinantes para o sucesso organizacional, de acordo com sua própria experiência. Os principais fatores foram o reconhecimento de honestidade do negócio, o bom atendimento ao cliente e o trabalho árduo, considerando como menos importantes, fatores como o suporte governamental, o envolvimento político e gestão de vendas.

Já o estudo de Stucki (2013), foca a figura do dirigente como fatores de sucesso, porém, não leva em conta seus aspectos psicológicos. Assim, para o referido autor, aspectos como a idade, seriedade, experiência, trabalho duro e comprometimento com a organização são os fatores mais relevantes para a persistência de uma empresa após 3 anos ou mais em exercício.

O Quadro 1, apresenta uma compilação de alguns dos diversos estudos realizados a respeito dos fatores críticos de sucesso:

**Quadro 1** – Quadro dos fatores críticos de sucesso na pequena empresa

AUTOR (ANO)	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO CONSIDERADOS
<b>Besser (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação com a sensação de realização;</li> <li>• Existência de planos futuros;</li> <li>• Suporte e o comprometimento com a sociedade;</li> <li>• Interesse do desenvolvimento da comunidade;</li> <li>• Competitividade;</li> <li>• Idade da empresa;</li> <li>• Anos de experiência do dirigente</li> </ul>
<b>Kraus (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação de aprendizagem;</li> <li>• Orientação para realização/conquista;</li> <li>• Orientação para autonomia;</li> <li>• Agressividade competitiva;</li> <li>• Orientação para inovação;</li> <li>• Assumir riscos;</li> <li>• Iniciativa pessoal.</li> </ul>

Continuação...

Continuação...

AUTOR (ANO)	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO CONSIDERADOS
Yahya (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de planejamento;</li> <li>• Habilidade de cuidar do orçamento;</li> <li>• Manter registros financeiros;</li> <li>• Clareza de metas e objetivos;</li> <li>• Habilidade administrativa;</li> <li>• Perceber mudanças no mercado;</li> <li>• Agir rapidamente;</li> <li>• Oferta de produtos necessários ao público;</li> <li>• Inserir-se numa fatia de mercado adequada a sua capacidade produtiva, entre outros</li> </ul>
Chong (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de honestidade do negócio;</li> <li>• Bom atendimento ao cliente;</li> <li>• Trabalho árduo</li> </ul>
Stucki (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade;</li> <li>• Seriedade;</li> <li>• Experiência;</li> <li>• Trabalho duro;</li> <li>• Comprometimento com a organização</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2018).

Como a organização familiar depende, muitas vezes exclusivamente da ideologia, cultura e pensamentos do seu fundador, os fatores que levam a organização a se manter competitiva no mercado podem variar entre os aspectos apontados pelos autores mencionados. Deste modo, faz-se necessário um estudo mais aprofundado em uma organização com objetivo de identificar os pontos que a mesma considera essenciais para sua sobrevivência.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia de pesquisa é fundamental para que os resultados da mesma sejam aceitos. Assim, para Gil (1999, apud OLIVEIRA, 2011), o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos aplicados para a obtenção do conhecimento é chamado de método científico. Neste contexto, pode-se classificar o presente trabalho, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória, que em conformidade com Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Também é descritiva, pois de acordo Barros e Lehfeld (2007), realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e



estudo de caso. A pesquisa também é de cunho qualitativo, que, segundo Creswell (2010), trata-se de um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.

A direção da organização em estudo é composta atualmente por três pessoas, sendo dois sócios diretores e uma gerente; esta última constituindo-se como sujeito da pesquisa. Deste modo, o instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista aplicado junto à gerente da empresa de calçados, levando em consideração as dimensões: gestão, competitividade, experiência de mercado e pessoal; bem como os 25 FCS, segundo os autores mencionados (ver Quadro 1),

**Quadro 2** – Quadro das dimensões e variáveis dos FCS consideradas pelos autores

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – AUTOR (ANO)</b>
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de planejamento – Yahya (2011)</li> <li>• Habilidade de cuidar do orçamento – Yahya (2011)</li> <li>• Manter registros financeiros – Yahya (2011)</li> <li>• Clareza de metas e objetivos – Yahya (2011)</li> <li>• Habilidade administrativa – Yahya (2011)</li> <li>• Perceber mudanças no mercado – Yahya (2011)</li> <li>• Agir rapidamente – Yahya (2011)</li> <li>• Assumir riscos – Kraus (2005)</li> </ul>
COMPETITIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade – Besser (1999)</li> <li>• Agressividade competitiva – Kraus (2005)</li> <li>• Orientação para inovação – Kraus (2005)</li> <li>• Oferta de produtos necessários ao público – Yahya (2011)</li> <li>• Inserir-se numa fatia de mercado adequada a sua capacidade produtiva – Yahya (2011)</li> </ul>
EXPERIÊNCIA DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade da empresa – Besser (1999)</li> <li>• Anos de experiência do dirigente – Besser (1999) / Stucki (2013)</li> <li>• Orientação de aprendizagem – Kraus (2005)</li> <li>• Idade do dirigente – Stucki (2013)</li> <li>• Seriedade do dirigente – Stucki (2013)</li> </ul>
PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação com a sensação de realização – Besser (1999)</li> <li>• Existência de planos futuros – Besser (1999)</li> <li>• Orientação para realização/conquista – Kraus (2005)</li> <li>• Iniciativa pessoal – Kraus (2005)</li> <li>• Orientação para autonomia – Kraus (2005)</li> <li>• Trabalho árduo – Chong (2012) / Stucki (213)</li> <li>• Comprometimento com a organização – S tucki (2013)</li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2018.

É válido ressaltar que a coleta de dados foi realizada na própria empresa; e posteriormente, os resultados foram transcritos. A técnica de análise dos dados foi através da análise de conteúdo, baseada em fonte secundária, como Pereira (2008) e primárias, conforme Besser (1999); Chong (2012); Kraus (2005); Oliveira (2003); Machado (1999); Stucki (2013); Yahya (2011); e ainda, a observação não participante.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A aplicação da entrevista junto à gerente, permitiu uma análise detalhada da organização, uma vez que foram abordados diversos temas. No que se refere aos processos aplicados pela empresa em diferentes situações, como por exemplo: decisões administrativas sobre a produção, estratégias para competir no mercado, técnicas que auxiliam as tomadas de decisão, entre outras. Assim, inicialmente serão apresentados os resultados da entrevista, e posteriormente a análise desses dados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS DA ENTREVISTA

#### 4.1.1 Dimensão: Gestão

Nesta dimensão, foram elaboradas cinco questões, a saber:

##### **Q1. Como é feito o planejamento da empresa?**

“O planejamento todo é feito informalmente, baseado, principalmente no mercado, seja nas vendas ou nos concorrentes”.

##### **Q2. São realizados orçamentos? Quais são os objetivos/metasp da organização?**

“Não realizamos. Os objetivos não são formais, mas buscamos sempre melhorar o atendimento e tentar expandir, atingindo novos mercados e usando novas tecnologias para melhorar nossa qualidade”.

##### **Q3. Quais tipos de habilidades administrativas você possui?**

“Preciso saber um pouco de tudo: financeiro, marketing, RH entre outras, pois a empresa não possui essa divisão de departamentos. Na minha formação de administração aprendi sobre muitas áreas e isso me ajuda”.

##### **Q4. Como acontecem as percepções de mercado?**

“Observando os concorrentes, as tendências, participando de feiras e palestras voltadas para o desenvolvimento do mercado, SEBRAE e SENAI sempre fazem esse tipo de evento”.

**Q5. Qual o nível de burocratização da empresa? Existe aversão ao risco para a tomadas de decisão?**

“Baixo, pois as decisões são tomadas rapidamente e não existe aversão. Para o lançamento de produtos, observa-se o que o mercado aceita melhor, diminuindo assim, os riscos. Da mesma forma acontece na compra de máquinas ou matéria prima”.

**4.1.2 Dimensão: Competitividade**

Na segunda dimensão, optou-se por apenas três questionamentos, quais sejam:

**Q6. quais são as estratégias competitivas da empresa?**

“Nós trabalhamos muito em cima do preço. Existe uma alta concorrência, principalmente com Nova Serrana (cidade localizada em minas Gerais). Essas empresas (de Nova Serrana-MG) tem um polo muito grande de calçados, permitindo que obtenham vantagens como: acesso mais barato e rápido a matérias prima e mão de obra, pois assim como nós, usam materiais do Sul-Sudeste; porém pagando baixos fretes em comparação aos nossos. Assim, para competir no mercado é preciso reduzir nosso lucro, para obter preços competitivos. A segunda estratégia é a inovação de produtos, uma vez que conseguimos produzir itens que outras fábricas regionais não conseguem, através de nossa tecnologia”.

**Q7. Como ocorre esse processo de inovação e disponibilidade de produtos necessários ao público?**

“Sempre buscamos inovar. A cada seis meses ou menos, dependendo da necessidade, lançamos novos produtos, apoiado nas observações de mercado e tendências, disponibilizando produtos que possui grande procura do público”.

**Q8. Como aconteceu a estratégia de inserção no mercado atuante?**

“Com trabalho árduo. É muito difícil a entrada no mercado que não seja por insistência e estratégias. No início, chegávamos a deixar cinco caixas de testes na loja do cliente e em caso de venda, recebíamos, caso contrário, recolhíamos o produto”.

**4.1.3 Dimensão: Experiência de mercado**

Na terceira dimensão, levou-se em consideração quatro questões, quais sejam:

**Q9. Quantos anos tem a empresa? Em que a experiência mercadológica dos sócios diretores contribuiu para a sobrevivência da organização?**

“São nove anos de mercado. Antes de serem empreendedores, os sócios já trabalhavam em outra fábrica. Assim, o know-how contribuiu para que a empresa pudesse prosperar”.

**Q10. Quantos anos tem os dirigentes da empresa? Em que isso contribui na perpetuação da mesma?**

“Os sócios diretores são relativamente jovens, com 45 e 47 anos, enquanto a gerente, apenas 21. A experiência dos sócios-diretores na área de calçados ajudou bastante no sucesso da empresa. Minha contribuição se deu pela introdução do lado teórico que a formação em administração me proporcionou”.

**Q11. Que tipos de aprendizagens aconteceram durante o processo de criação e manutenção da empresa?**

“Pelo decorrer do tempo. A aprendizagem se deu pelos erros cometidos, que são retrabalhados e aperfeiçoados, seja com produtos, métodos ou aquisição de novas tecnologias”.

**Q12. Qual o seu perfil de trabalho? Como isso contribui com a parte administrativa?**

“Racional. Como gerente, sou muito mais avessa ao risco que os sócios. Eles, por vezes, tomam atitudes por impulso na aquisição de novas máquinas ou lançamento de produtos, ao passo que, eu, como gerente, busco a formalização através dos papéis, planos, cálculos, tentando mostrá-los o que pode ou não dar certo. Os sócios preferem aprender errando enquanto eu prefiro buscar diminuir os erros pelo que aprendi no curso, o que acaba causando, em alguns momentos, atritos”.

#### **4.1.4 Dimensão: Pessoal**

Na questão dimensão foram elaboradas seis perguntas, a saber:

**Q13. Os dirigentes apresentam sentimento de realização com a empresa que possui? Que outros sentimentos podem ser considerados?**

“Com certeza. O sentimento é de vitória, porque mesmo com a crise que o país atravessa atualmente, estamos conseguindo nos manter saudáveis”.

**Q14. Quais planos para o futuro tem a organização?**

“Que a organização continue crescendo; entretanto, o espaço físico não permite. Então qualquer outro plano que a empresa possua, passa pelo problema das instalações físicas”.

**Q15. O que ainda se pretende conquistar?**

“Novos mercados, porém, já estamos trabalhando na capacidade máxima que o espaço permite. Assim, para buscar novos compradores, precisamos de uma mudança da instalação para comportar novas máquinas e uma maior produção”.

**Q16. Qual a importância da iniciativa pessoal do fundador para a organização?**

“Sem dúvidas, a experiência adquirida pelo fundador ao longo de sua vida foi determinante para a perpetuação da empresa, uma vez que, ele conhecia diversos clientes, muitos locais de comércio, o know-how”.

**Q17. Como a organização se mantém atualmente?**

“Atualmente não precisamos de novos investimentos de fora. A Organização se mantém com o que ela mesma produz e vende”.

**Q18. Qual a relação vista pelos dirigentes entre trabalho árduo e comprometimento com a organização e o seu crescimento?**

“Com certeza, quanto mais árduo o trabalho, mais rápido o crescimento, desde que não esgote o empreendedor nem o funcionário. Toda empresa visa o crescimento, mas é preciso ver a capacidade que possui. Então, não adianta exigir demais dos colaboradores se não possui amplitude para completar a atividade. Requerer demais nem sempre é sinônimo de qualidade, pois colaboradores cansados pela tentativa de acelerar a produção podem errar na execução das atribuições, ocasionando falhas na manufatura, que refletirá na perda do cliente em futuras compras”.

## 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Analisando as respostas referentes à **dimensão: gestão**, pode-se perceber que, conforme apontado por Leone (1991, apud PEREIRA, 2008), a respeito das características de organização familiar, a referida empresa apresenta aspectos como centralização de poder, com pouca burocratização, sistemas de informação deficiente (como falta de orçamentos) e visão excessivamente de curto prazo, não estabelecendo objetivos e metas claros com planejamentos concretos para sua realização.

Referente a **dimensão: competitividade**, a empresa utiliza como estratégia principal, a redução de preços, tendo em vista que seus concorrentes têm maiores facilidades de materiais e mão de obra. A inovação de produtos da organização, baseando-se principalmente nas tendências de mercado e concorrentes, vai de encontro ao que foi apontado por Oliveira

(2003), em que a competitividade está mais associada atualmente a diferenciação de produtos. Pode-se afirmar ainda que, em conformidade com Kraus (2005), a organização busca ter um comportamento voltado para a inovação, uma vez que, é a partir dela que a empresa ganhará destaque no mercado, conseguindo seu objetivo primordial: a sobrevivência no mercado. Seguindo a mesma linha, Yahya (2011), diz que a empresa deve ter uma oferta de produtos necessários ao público, ou seja, essa necessidade do público impulsiona a criação de produtos que satisfaçam tais necessidades (inovação), o que é responsável por um dos diferenciais competitivos mais importantes na atualidade, comprovado pela forma como a organização observa as oportunidades no meio externo.

Na **dimensão: experiência de mercado**, nota-se que a instituição se encontra há quase uma década em atividade, o que se deve em grande parte a experiência do fundador, conforme relatado. Porém, vale salientar que a diferença de idade, formação e vivência que existe entre a gerente e os sócios diretores, torna as ações um pouco mais formais do que costumavam ser, uma vez que os sócios fundadores eram guiados por suas emoções e experiência; enquanto a gerente agregou conhecimento técnico da sua área de formação. Em diversas situações, o aprendizado continua informal, através de retrabalhos que foram originados por falhas ou erros, mas, no que se refere as tomadas de decisões, já existe uma conversa mais detalhada, inclusive com elaboração de “documentos” que mostrem a viabilidade do projeto. Muitas dessas mudanças acompanharam a entrada da gerente na organização, o que se tornou vantajoso do ponto de vista de Machado (1999), que em seu estudo realizado sobre tendências comportamentais femininas, relatou que elas possuem comportamento mais persistente, voltada a influenciar os outros, além de desenvolver objetivos claros, estruturando a organização de forma mais ágil. Deste modo, pode-se perceber que a gerente atual possui tais características, quando se diz ser a razão em detrimento com a emoção dos dirigentes, bem como apresenta formalmente suas opiniões sobre novos projetos, mudando aos poucos o patamar da empresa.

Por fim, na **dimensão: pessoal**, evidenciou-se que há um sentimento de realização dos sócios com a empresa, bem como uma sensação de vitória por tudo que conseguiram até o momento, em meio a muitas adversidades, com planos mais ambiciosos como qualquer outra organização de pequeno/médio porte, que envolvem seu crescimento, obtenção de novos mercados, melhoramentos de produtos, entre outras vertentes, uma vez que, conforme observado, existe uma autonomia organizacional, já que a empresa consegue se manter com o que recebe de suas vendas, sem que haja a necessidade de mais investimento pessoal do fundador, de acordo com o relatado na entrevista. Desta forma, conforme apontado nos

estudos de Besser (1999); Chong (2012); Kraus (2005); e Stucki (2013), a referida organização apresenta dirigentes com senso de realização pelas conquistas no âmbito empresarial, conseguida com muito trabalho árduo e comprometimento com a instituição, especialmente no início do ciclo de vida da mesma, sempre com o intuito de crescimento e perpetuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, as pequenas e médias organizações familiares representam considerável parcela das empresas nacionais. Algumas delas, apresentam comportamentos mais rígidos, o que pode se tornar motivo para sua falência, enquanto outras se adequam ao momento de intensas mudanças no mercado atual e conseguem seu objetivo de prosperar. O presente artigo teve o objetivo de analisar os Fatores Críticos de Sucesso em uma empresa familiar do setor calçadista em Campina Grande – PB.

De acordo com os resultados da pesquisa observou-se na **dimensão gestão** que a organização apresenta características comuns a todas as empresas de base familiar, como por exemplo, baixa burocratização, já que as relações dos dirigentes são bem mais estreitas por serem parentes, sistemas de informação deficiente (como falta de orçamentos) por não haver a obrigatoriedade de divulgação de dados para outros sócios e visão excessivamente de curto prazo, não estabelecendo objetivos e metas claros com planejamentos concretos para sua realização.

Na **dimensão: competitividade**, a empresa estudada busca pela inovação constante, tendo em vista que este é um ponto fundamental para que a organização possa competir, além da diminuição de seus lucros como forma de competitividade. Observa-se, ainda, fortemente o mercado e seus concorrentes a respeito das novas tendências como forma de diminuição de riscos no processo de inovação.

Na **dimensão: experiência de mercado**, observa-se que, como todas as empresas familiares, é de extrema importância (principalmente no início de operacionalização da organização), a experiência do fundador no ramo de atuação. Outro fator que pode ser levado em consideração é a junção de ideias e características masculina e feminina, podendo contribuir para a manutenção empresarial no mercado. Assim, a gerente, guiada pela razão e estudos técnicos obtidos pela graduação em administração, entra sempre em discussão sobre

os rumos empresariais com os sócios diretores, quando estes se levam mais pela emoção e formas empíricas de ver os caminhos.

Por fim, a **dimensão: pessoal** mostra que os dirigentes da referida organização apresentam uma sensação de realização dos diretores com a organização e que, a sobrevivência organizacional ao longo dos nove anos de atuação se dá em grande parte ao trabalho árduo e o comprometimento dos sócios com a organização.

Portanto, os Fatores Críticos de Sucesso da empresa em questão na **dimensão: gestão** é a burocratização, uma vez que, com isso, as atitudes são tomadas em pouco tempo e possíveis erros controlados rapidamente. Outros fatores dessa gestão, como a ineficiência de sistemas e visão excessivamente em curto prazo, mostram-se como não críticos até o momento. Outro ponto que influencia a perpetuação da organização é a inovação constante (presente na **dimensão: competitividade**, que aliado a uma redução de seus lucros, tornam a empresa competitiva no mercado em que atua. Como fator crítico da **dimensão: experiência de mercado**, principalmente no início da organização, é a experiência do fundador no campo de atuação da empresa, enquanto fatores como perfil do dirigente ou idade do mesmo não se constituem de fundamental importância para o sucesso da instituição. Por fim, na **dimensão: pessoal**, como fator crítico tem-se que o trabalho árduo e comprometimento com a organização é o principal fator de crescimento e perpetuação organizacional, ao passo que fatores como senso de realização não se torna um FCS, mas sim uma consequência do obtido até o momento.

Sugere-se, para futuras pesquisas, que o presente tema possa ser expandido a outros setores da economia, portes de empresas ou ainda a outras cidades, estados e/ou regiões, já que o Brasil é um país com dimensões continentais.

## ABSTRACT

Every day new companies arise in Brazil through entrepreneurship. Some of them, of family origin, are often not kept in the market for long periods according to the desire of their creators for different reasons. Thus, an organization's critical success factors seek to identify crucial points for organizational survival in a highly competitive marketplace. The objective of this article was to analyze the Critical Success Factors in a family-owned footwear company in Campina Grande-PB. This is an exploratory, descriptive, bibliographical and qualitative study of a case study. Data collection was carried out with the company manager, taking into account the dimensions: management, competitiveness, market experience and personnel. In the results, it was verified that the critical success factors of said company in the management is the bureaucratization; in the competitiveness dimension, constant innovation as a way to remain competitive in the market that operates; in the market experience dimension, especially in the beginning of the organization, the founder's experience in the company's field of activity is a fundamental factor; and finally, in the personal dimension, it has been that the hard work and commitment with the organization is the main



factor of growth and organizational perpetuation. Regarding non-critical factors so far, they became evident: the inefficiency of systems and vision excessively in the short term, manager's profile or age and sense of achievement, for example, are not of fundamental importance for the success of the institution.

**Keywords:** Entrepreneurship. Family Companies. Footwear Sector. Critical Success Factors.

## REFERÊNCIAS

BACK, Pricilla. **Setor calçadista prevê retomada de crescimento em 2017**. G1 - Sc. Santa Catarina. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/setor-calcadista-preve-retomada-de-crescimento-em-2017.ghtml>> Acesso: 5 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2012.

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.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil** – relatório executivo de 2013. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 12 set. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil** – relatório executivo de 2014. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed71374c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed71374c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 12 set. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil** – relatório executivo de 2015. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 12 set. 2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorimo no Brasil** – relatório executivo de 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 12 set. 2017.

GONÇALVES, Cáo Márcio; COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 14 out. 2007.

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.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; BARROS, Aidil Jesus Paes. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LEONE, Nilda. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo. Atlas, 2005.

LIRA, Waleska Silveira; MELO, Islania Maria de; CANDIDO, Gesinaldo Ataíde. Análise dos fatores críticos de sucesso nas micro e pequenas empresas familiares do estado do rio grande do norte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, p.4-14, 12 out. 2017. Aguiar, Candido e Araújo (2008).

LIRANI, Heloisa Rebucci. **Fatores críticos de sucesso da pequena empresa**: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP. 2014. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção., Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

LONDRINA, Folha de. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 12 out. 2017.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: 23 Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23 ENANPAD**, área de Estudos Organizacionais. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Maxuel Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração - Catalão: UFG, 2011

PEREIRA, Marcelo Henrique Neves. **Fatores críticos de sucesso em empresas familiares**: uma abordagem competitiva. 2008. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

PORTER. Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

RELATÓRIO ANUAL 2016 - ABICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2016.pdf>>. Acesso em: 09 Set. 2017.

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.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 303-326.

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.