

Agentes Facilitadores e Limitadores do Sucesso: Um Estudo de Caso com uma Empresa do Ramo Atacadista

Mariane da Silva – Graduanda em Ciências Contábeis
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
mari-silva001@hotmail.com

Reinaldo Carlos Domingos – Graduando em Ciências Contábeis
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
reinaldocdomingos@gmail.com

Zilton Bartolomeu Martins – Mestre em Administração
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
ziltonmartins@univali.br

Resumo

Este artigo teve por objetivo analisar os agentes facilitadores e limitadores do sucesso de uma empresa do ramo atacadista. Para isto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e seguindo os procedimentos de estudo de caso, sendo objeto da análise, uma empresa instalada no município de Biguaçu, estado de Santa Catarina, com o intuito de encontrar os agentes, que de alguma forma influenciam na organização, tanto positiva como negativamente. Para isto, utilizou-se para coleta de dados a técnica de entrevista com roteiro estruturado. A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise do discurso. Os principais resultados apontaram que a empresa em questão apresenta mais agentes facilitadores do que limitadores do sucesso. Destacou-se a área da gestão como aquela que apresenta mais fatores que levam a empresa ao sucesso. Com relação aos limitadores, as áreas em destaque foram as de gestão e recursos humanos, as quais trouxeram mais agentes que contribuem com o insucesso da empresa.

Palavras-Chave: Facilitadores. Limitadores. Sucesso. Ramo Atacadista.

1 Introdução

O comércio atacadista brasileiro pode ser considerado como um ramo de atividade que normalmente apresenta influência significativa no comércio em geral, já que o mesmo é visto como o intermediário entre indústria e varejo. Os atacadistas coordenam a produção e o consumo, estando de um lado os fabricantes, que exercem um papel de cobertura de mercado, vendas, estocagem do inventário, processamento de ordens de compra de qualquer volume, pesquisa de mercado e serviço ao consumidor, e de outro lado, os varejistas, que oferecem disponibilidade de produto, variedade conveniente, quantidade de produto adequado a sua demanda, crédito e financiamento, consultoria e suporte técnico (ALCANTARA, 1999).

O comércio atacadista, tal como toda e qualquer empresa, dispensa seus esforços para o sucesso do negócio. O sucesso é algo que pode ser interpretado de diversas formas e contém muitas controvérsias, não existindo um conceito preciso que o defina. Portanto, é construído e assimilado em diversas fronteiras (ITUASSU; TONELLI, 2012). Anteriormente a isto, Deboni (2010) já apresentava o sucesso como algo subjetivo, com difícil e variável definição, que depende de percepções e que incorpora além de técnicas, sentimentos pessoais, correlação com o momento e experiências pessoais, organizacionais e culturais.

As empresas necessitam encontrar os fatores que devem ser considerados para elevar ao máximo suas potencialidades e tornar mínimas as ameaças, buscando com isto, aumentar seu sucesso e garantir sua permanência no mercado (COLAUTO et al., 2004). Como exposto, as empresas podem apresentar diferentes fatores para a obtenção do sucesso, devendo ser analisados minuciosamente cada aspecto que pode ser relevante no seu alcance.

Diante disto, Lusch, Zizzo e Kenderdine (1993), recomendam para as empresas atacadistas que queiram ser competitivas no mercado, atentarem-se a alguns fatores, dentre eles: fortalecimento das operações centrais, exploração de novos mercados, utilização da tecnologia a seu favor, sendo um meio mais econômico e que possibilita diversas formas de gerenciamento e comunicação, compromisso com a qualidade e orientação ao suporte mercadológico.

Neste sentido, apresenta-se para o presente estudo, a seguinte pergunta de pesquisa: Como os agentes facilitadores e limitadores do sucesso se fazem presentes em uma empresa do ramo atacadista? Neste contexto, a pesquisa teve por objetivo geral analisar os agentes facilitadores e limitadores do sucesso de uma empresa do ramo atacadista.

Como justificativa teórica, Cella (2002) identificou os fatores que descrevem o sucesso de um empreendedor rural. Diante disto, o autor sugere novas pesquisas para a replicação do seu trabalho em outras áreas. Ituassu e Tonelli (2012) exploraram ambivalências e contradições do conceito de sucesso e recomendam um estudo sobre qual o sentido do sucesso, por meio de quais mecanismos foi construído e como o mesmo pode ser reconstruído. Por fim, Amarante, Goraieb e Machado (2014) identificaram diferenças de concepções do sucesso e fracasso entre empreendedores iniciantes e aconselham a realização de pesquisas sobre concepções de sucesso e de fracasso com empreendedores de grandes empresas, de setores e contextos diversos.

Com relação a justificativa empírica, o presente estudo visa dar uma contribuição para a empresa participante da pesquisa, objetivando a sua permanência no mercado competitivo. Ainda, nota-se a necessidade de analisar os fatores que contribuem para a prosperidade da mesma, também examinando os que contribuem para a sua decadência. Além disto, o estudo pode contribuir no alcance do sucesso de outras empresas do mesmo ramo.

Este estudo contém, além desta introdução, o referencial teórico sobre o tema, os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, a análise dos resultados e por fim, as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

Na presente pesquisa são abordados os seguintes temas: sucesso nas organizações, agentes facilitadores do sucesso e agentes limitadores do sucesso.

2.1 Sucesso nas Organizações

O conceito de sucesso no âmbito empresarial é subjetivo, pois seu significado está relacionado a cada indivíduo. Portanto, entende-se que o termo sucesso possui diversas definições, que vai depender do ramo de atividade de cada empresa (AMARANTE; GORAIEB; MACHADO, 2014). Neste contexto, o sucesso da organização é algo relativo por estar relacionado a uma situação competitiva. Quando é encerrada esta situação, o sucesso pode ser algo do passado (CARREIRA, 2001).

Já Salomão (2009) aponta que o sucesso empresarial é abordado de forma muito ampla, sendo comum ser relacionado a práticas e ao alcance de resultados, com base na qualidade. Portanto, pode-se dizer que a empresa alcançou o sucesso quando consegue

executar uma gestão pela qualidade e seguir normas, padrões e diretrizes na qual este modelo de gestão é baseado.

Para Pereira (2008), a evolução e as frequentes mudanças do mercado dificultam a sobrevivência e a busca pela vantagem competitiva das organizações, sendo importante a criação de novas competências, mudanças rápidas e sobretudo, a utilização estratégica de fatores gerenciais que asseguram o sucesso da empresa.

O sucesso empresarial é o reflexo de uma boa gestão estratégica para conduzir os objetivos, metas e ter destaque diante do mercado competitivo. Aguiar (1996) aborda que a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, o futuro da organização, agregando-se ao planejamento futuro. Assim, entende-se que o sucesso empresarial depende de muitos fatores para se estabelecer, e necessita de gestores que desenvolvam estratégias para que as empresas tenham visibilidade e permaneçam ativas no mercado mesmo em tempos de crise.

Gomes et al. (2014) ressaltam que o sucesso da organização provém da aceitação de riscos calculados, que fazem parte do processo decisório, sendo que administrar é decidir. Este processo não pode ser diretamente delimitado, pois enquanto algumas empresas atingem o êxito, outras não o alcançam.

O sucesso inicia-se com a dedicação das pessoas na empresa, não de seu ativo e muito menos do lucro que vem apresentando ou que já tenha apresentado. Deste modo, percebe-se que o sucesso de uma empresa nos negócios tem significados muito variados e que as empresas de sucesso são gerenciadas por pessoas capazes de manter o foco, centrados nos objetivos do negócio (SOUZA NETO; ZACCARELLI; GOMES, 2001).

Por outro lado, Viapiana (2001) destaca que muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se dos demais concorrentes. Segundo o autor, o sucesso empresarial está relacionado a vários fatores, podendo ser internos ou externos, estando associado ao modo como os dirigentes e as empresas desempenham seu papel. O sucesso também depende da competência de fazer o certo, tal como investir em propagandas, realizar o fluxo de caixa, fazer treinamentos, entre outros.

2.2 Agentes Facilitadores do Sucesso

Os agentes facilitadores do sucesso são diversos, podendo ser divididos por área conforme descrito a seguir: finanças, gestão, marketing, técnico-operacional, recursos humanos, e características do empreendedor (VIAPIANA, 2000). Em complemento, Carreira (2001) enfatiza que os determinantes do sucesso de uma organização são divididos em fatores relacionados à gestão do negócio, fatores relacionados aos processos e produtos, fatores econômicos e aos recursos humanos.

Para Viapiana (2000), os fatores que condicionam o sucesso na área das finanças são: capital de giro suficiente, reinvestimento dos lucros, baixa imobilização de capital, endividamento sob controle, capitalização da empresa, política de crédito aos clientes, controle de custos, controle da gestão financeira, projeção do fluxo de caixa, controle sobre as vendas, pontualidade de credores, composição adequada dos estoques, suficiência dos controles sobre as compras, plano e ou sistema contábil.

O autor também relata que as funções básicas da gestão destacam-se pela existência de planejamento, experiência empresarial, descentralização das tarefas, objetividade das ideias, experiência gerencial, conhecimento adequado do mercado, descentralização gerencial, funções distribuídas, delegação de responsabilidade, capacitação dos dirigentes, existência de um sistema de informação e processo de comunicação eficiente.

Em contrapartida, Carreira (2001) aponta que os fatores relacionados à gestão do negócio estão divididos em: empreendedorismo, capacidade de assumir os riscos, possuir senso de organização, ser líder e independente, estrutura organizacional, capacidade gerencial,

sistemas de informação ligados à tomada de decisão e ação governamental, com relação às medidas econômicas e abertura comercial.

Na área de marketing, os fatores condicionantes do sucesso estão ligados a uma estratégia de marketing bem-definida, conquista da fidelidade da clientela, comunicação eficaz com o mercado, realização de pesquisa de mercado, agregação de valor e satisfação aos clientes, ter um bom produto, correto sistema de distribuição, conhecer o produto e serviço, planejar as propagandas e promoções, e projetar suas vendas (VIAPIANA, 2000).

O autor também aponta que na área técnico-operacional, são evidenciados os seguintes condicionantes do sucesso: tecnologia atualizada, localização adequada, relação da parceria com os fornecedores e concorrentes, programa de qualidade total, qualidade nos produtos e serviços, instalações satisfatórias, adequação dos critérios de produção, processo de produção eficiente e atualizado.

Em concordância, Pereira (2008) relata que a qualidade dos produtos e serviços e a tecnologia são variáveis fundamentais para o sucesso das empresas. Além disto, é destacado pelo autor que a localização, a marca, boa relação com os clientes e fornecedores, inovação e estratégias de marketing são importantes para alcançar o sucesso da organização.

Como fatores relacionados aos processos e produtos, Carreira (2001) apresenta a eficiência e produtividade referente à análise do processo produtivo, redução das perdas no processo e utilização da filosofia *Just in time*, controle da qualidade e o atendimento às especificações dos clientes, inovação tecnológica nos processos e nos produtos, desenvolvimento de produtos e cadeia de valor, tempo relacionado a adaptação às inovações, ao processo e a espera do cliente e do serviço de pós-venda, atendimento ao cliente como foco na organização, satisfação do cliente e *feedback* para com o mesmo.

O autor supracitado também aponta que nos fatores econômicos são destacados: custeio, sendo relacionado à gestão de custos, precificação, estando ligada a formação do preço de venda, a percepção do valor pelo cliente e a maximização do lucro e lucratividade, que tem relação com a distinção dos produtos e percepção dos clientes perante as diferenças dos produtos.

Relacionado à área de recursos humanos, destacam-se os seguintes condicionantes de sucesso: capacitação e treinamento, boa relação com os empregados, contratações e demissões certas, critérios satisfatórios de remuneração e mão de obra qualificada (VIAPIANA, 2000). Em concordância, Carreira (2001) trata que nos fatores relacionados aos recursos humanos estão incluídas às condições de trabalho, motivação e treinamentos dos colaboradores.

Por fim, é importante destacar que as organizações precisam encontrar os fatores que devem ser considerados importantes para aumentar suas potencialidades e diminuir as ameaças, visando com isto, o sucesso da empresa e consequentemente a sua continuidade no mercado onde está inserida. Portanto, entendem-se como facilitadores de sucesso, os elementos determinantes para um bom desempenho da organização, que quando incorporados ao planejamento estratégico e aos sistemas de informações, começam a fazer parte das atividades de análise competitiva (COLAUTO et al., 2004)

2.3 Agentes Limitadores do Sucesso

Os limitadores do sucesso podem ser interpretados como os problemas que levam a empresa ao insucesso, estando em contrapartida aos agentes facilitadores de sucesso. Neste sentido, quando se procura oportunidades de negócios, é importante ter cuidado com alguns aspectos que podem levar ao seu insucesso. Um dos problemas que normalmente são encontrados é a falta de objetividade nas ideias, onde o empreendedor ignora os avisos e conselhos que lhe são dados (VIAPIANA, 2001).

O autor supracitado apresenta os fatores condicionantes do fracasso empresarial, contrapondo-os aos aspectos relacionados com o sucesso empresarial, estando os mesmos divididos entre as mesmas áreas já citadas no decorrer do artigo, sendo elas: finanças, gestão, marketing, técnico-operacional e recursos humanos. Neste contexto, Machado e Espinha (2005) definem que as razões ligadas ao fracasso de empresa estão relacionadas as áreas de finanças, marketing, de produção, de recursos humanos e com a estrutura da organização.

Para Machado e Espinha (2005), as razões ligadas ao fracasso das empresas na área de finanças estão relacionadas à falta de planejamento e controles financeiros, falta de capital de giro, falta de capital próprio e imobilização excessiva em ativos fixos, estando em concordância com alguns aspectos citados acima. Os autores supracitados também relatam que na área de produção, a baixa qualidade de produtos e serviços, falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento, demora no desenvolvimento do produto e controles de estoques precários são aspectos que limitam o sucesso da empresa.

Com relação as funções básicas da gestão, os fatores que contribuem para o fracasso, portanto limitando o sucesso da empresa, estão relacionados à inexistência de planejamento, falta de experiência empresarial, centralização das tarefas, falta de objetividade das ideias, falta de experiência gerencial, conhecimento inadequado do mercado, acúmulo e desvios de funções, falta de delegação de responsabilidade, deficiência e capacitação dos dirigentes, ausência de um sistema de informação e ainda falhas no processo de comunicação (VIAPIANA, 2000).

Concordando em partes, Pereira (2008) destaca como limitadores do sucesso a ausência de planejamento estratégico, a ausência de metas e objetivos claros, gestão não-profissionalizada, gestão centralizada e a estrutura organizacional inadequada. Na estrutura da organização, a centralização do poder, a falta de assessoramento, falta de um sistema de informações gerenciais, despreocupação com a imagem da empresa e a falta de habilidade para enfrentar o crescimento rápido são aspectos ligados ao fracasso de uma empresa (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Na área de marketing, Viapiana (2000) destaca que estratégias de marketing mal definidas, inexistência de fidelidade dos clientes, comunicação ineficaz com o mercado e falta de pesquisa no mesmo, sem agregação de valor e insatisfação do cliente, produto sem qualidade, sistema de distribuição errôneo, falta de conhecimento no mercado, produto e serviço, falta de propaganda e promoção e falta de projeção de venda, podem ser considerados os fatores que condicionam o fracasso. Machado e Espinha (2005) apontam que o ponto de venda inadequado, falta de previsão de vendas e despreocupação com o tratamento dos clientes são os motivadores do fracasso relacionados à área de marketing.

Quanto à área técnico-operacional, os seguintes condicionantes de fracasso são apresentados: tecnologia desatualizada, localização imprópria, falta de parceria com fornecedores e concorrentes, inexistência de programa de qualidade total, produtos sem qualidade, insatisfação quanto às instalações da empresa e critérios de produção inadequados, processo de produção deficientes e obsoletos (VIAPIANA, 2000).

Nas áreas de recursos humanos, a falta de profissionais qualificados, falta de treinamento de pessoal e falta de avaliação de produtividade relacionam-se ao fracasso empresarial (MACHADO; ESPINHA, 2005). Anteriormente, Viapiana (2000) já relatava que na área de recursos humanos, os fatores que contribuem para o insucesso são: falta de capacitação e treinamento, má relação com os empregados, contratações e demissões erradas, critérios insatisfatórios de remuneração e falta de qualificação da mão de obra.

Os motivos para o fracasso dos empreendimentos também estão ligados à falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica das pessoas que estão à frente do negócio. Destaca-se ainda, que muitas empresas não fracassariam se seus empreendedores tivessem tomado cuidado com o planejamento e controlado corretamente o

fluxo de caixa. De forma geral, os aspectos que resultam no fracasso das empresas são diversos e muitas vezes não é possível identificá-los. Mesmo assim, podem ser destacados dois aspectos principais que levam a organização ao fracasso, sendo a falta de experiência empresarial anterior e a falta de competência gerencial (VIAPIANA, 2001).

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, quanto aos objetivos é classificada como exploratória e segue os procedimentos de um estudo de caso. Neste estudo, utilizou-se para a coleta de dados, a técnica de entrevista com roteiro estruturado.

O roteiro de entrevista teve por base a pesquisa de Sauer (1996) e Pereira (2008), sendo compostas respectivamente por 27 (vinte e sete) e 69 (sessenta e nove) questões abertas, que foram adaptadas aos objetivos desta pesquisa, sendo realizado com o proprietário da empresa, objeto da análise. Das perguntas em questão, foram selecionadas as 35 (trinta e cinco) que melhor se adequaram aos objetivos deste artigo, as quais foram modificadas para atender aos propósitos que se destina a entrevista. A coleta de dados ocorreu em outubro de 2016. Para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise do discurso.

A empresa pesquisada é do ramo atacadista, cujo nome não foi autorizado a divulgação, foi fundada em 01 de agosto de 1988 e tem sua sede em Biguaçu, estado de Santa Catarina. Possui como principal atividade o comércio atacadista de artigos de armarinho, produtos que envolvem higiene, limpeza e conservação domiciliar, higiene pessoal, produtos alimentícios em geral, equipamentos e artigos de uso pessoal e doméstico, além de artigos de vestuário e acessórios. É uma empresa destaque no setor atacadista na região.

A escolha por esta organização justifica-se por estar enquadrada no ramo atacadista, sendo o objeto do presente estudo, além de se destacar no setor da região em que está inserida. É uma empresa que atua há muito tempo no mercado, o que demonstra que possui uma boa e sólida gestão, e que pode gerar base de estudo, com o intuito de contribuir para o alcance do sucesso de organizações que atuam no mesmo setor.

4 Análise dos Resultados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com roteiro estruturado, aplicada ao proprietário da empresa, sendo as respostas gravadas e transcritas, possibilitando a análise do discurso. Após a coleta utilizou-se quadros para a organização das respostas do entrevistado, conforme segue no decorrer do artigo.

4.1 Facilitadores do Sucesso

Para melhor compreensão do assunto, a análise dos dados referentes aos facilitadores do sucesso foi dividida em 6 (seis) grupos, sendo: finanças, gestão, marketing, área técnico-operacional, recursos humanos e características do empreendedor. Assim, no Quadro 1 são demonstrados os agentes facilitadores do sucesso relacionados a área financeira da empresa.

Quadro 1: Finanças

O fluxo de caixa é elaborado pela empresa? Você considera que a sua elaboração pode contribuir para o sucesso da organização? Como?	“Sim, o fluxo de caixa é elaborado e ele contribui sim para o sucesso, de que forma porque é, mexe no setor financeiro da empresa né e eu sempre falo que o financeiro da empresa é o coração, se o financeiro tá bem, a empresa tem tudo para dar certo”.
---	--

Existe um gerenciamento eficiente dos recursos financeiros da empresa? De que forma é realizado?	“Sim. Eu que faço esse gerenciamento, é fazendo cálculos é claro, eu faço sempre projeção, eu sei o que a minha empresa vende no mês tal para eu poder fazer as compras, nunca comprar acima daquilo que precisa, acima daquilo que vai vender, [...] e sempre procuro fazer um trabalho para que a venda ultrapasse a do mês, do mesmo mês do ano anterior, todos os meus funcionários sabem, todos eles fazem esse trabalho e sempre a gente consegue fazer”.
Parte do lucro apurado pela empresa é reinvestido na mesma? Por quê?	“Sim. Porque a empresa sempre tem uma necessidade de investimento, toda empresa precisa de investir em alguma área”.
Você tem controle sobre as vendas realizadas? Como é feito?	“Sim, através do meu sistema”.
Você tem um bom relacionamento com os fornecedores? Por quê?	“Sim, muito bom, principalmente porque eu fidelizo o fornecedor e [...] eu não deixo de pagar as contas em dia”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com base no Quadro 1, observa-se que o empresário elabora o fluxo de caixa e o considera de suma importância, pois está relacionada ao financeiro da empresa, sendo que se o financeiro da empresa está bem, é grande a possibilidade de a empresa dar certo. Desta forma, o empresário está de acordo com Viapiana (2001) que diz que o sucesso também depende da competência de fazer as coisas certas, tal como realizar o fluxo de caixa.

Percebe-se que é realizado um controle das suas vendas no decorrer do ano, o que possibilita ter a informação do que em média, é necessário comprar para suprir a sua demanda no mês. Além disto, é estipulado metas para que as vendas sempre ultrapassem as quantidades vendidas do mesmo período do ano anterior. Alovisi (2006) destaca que uma das armadilhas do gerenciamento das empresas é o impróprio controle de inventário, sendo um fator limitante do sucesso. Portanto, o empresário utiliza-se do gerenciamento do estoque para prospectar suas vendas e metas sendo, portanto, um fator positivo para a empresa.

O empresário costuma investir parte de seus lucros na empresa. Assim, o mesmo corrobora com a opinião de Viapiana (2000), o qual traz o reinvestimento dos lucros, entre um dos fatores que condicionam o sucesso das empresas, portanto, por ser um agente presente na empresa, pode-se dizer que o mesmo facilita o sucesso da organização.

Nota-se que o empresário realiza um controle das suas vendas, por meio de seu sistema, estando em conformidade ao que é apresentado por Viapiana (2000) que traz como um dos fatores condicionantes do sucesso da área das finanças, o controle de vendas. Ficou claro que o entrevistado possui um bom relacionamento com os fornecedores, que procura fidelizar os fornecedores por meio de pagamentos sempre em dia das suas compras, concordando com o que é afirmado por Viapiana (2000), que trata a pontualidade de credores um agente facilitador do sucesso. A seguir, apresenta-se o Quadro 2 que dispõe sobre a influência das questões relacionadas à gestão com o sucesso da empresa.

Quadro 2: Gestão

As decisões são centralizadas ou costuma delegar a função a outros envolvidos na empresa?	“São delegadas a outros envolvidos sim”.
Você utiliza informações gerenciais para a tomada de decisão?	“Sim. Faço, por exemplo, costumo fazer a planilha da venda, do mês de setembro que terminou agora do ano passado e comparo com setembro desse ano, não só a venda mais as despesas, as compras, qual a linha de produto que vendeu mais para a gente ter um acompanhamento [...]”.
Você faz um planejamento prévio das estratégias que serão adotadas pela empresa?	“Costumo fazer sim, esse assunto é bem importante”.
Você utiliza técnicas gerenciais para determinação do preço de venda? Quais?	“Técnicas gerenciais sim. O preço de venda, a gente tem que usar e saber qual o preço que o concorrente tá usando né, [...] e a gente procura sempre gerenciar isso, faço meu preço, procuro, não deixar muito diferente do concorrente”.

Estabelecer de forma criteriosa o preço de venda dos produtos é um fator que contribui para você ser competitivo no mercado?	“Sim, tem que ter critério, também tem que olhar, por exemplo o produto que tem data de validade por exemplo tá faltando pouco tempo, sei lá, falta noventa dias para vencer a gente procura também trabalhar em cima daquele item, daquele produto, fazer uma promoção, fazer uma oferta em cima daquele produto para que ele saia e o consumidor leve o produto a tempo, para que seja consumido bem antes de vencer”.
Realizar atividades de pós-venda é importante para sua empresa? Por quê?	“Sim, sempre faço, eu trabalho com pós-venda e é importante porque a gente pode até se programar, às vezes após a venda a gente viu e percebeu que fez uma venda boa e o produto, dá tempo se não tiver ele no estoque, de comprar para não deixar o cliente sem produto”.
Como são controladas as entregas e de que forma os prazos são estabelecidos?	“As entregas são controladas da seguinte forma: o meu vendedor sai ele atende o cliente, tira o pedido e o pedido que ele tira de manhã até o meio dia, a gente entrega de certeza no dia seguinte e o pedido que ele faz na parte da tarde, no período da tarde a gente não promete para o dia seguinte, pede para que a entrega seja no outro dia [...]”.
Quais os fatores que mais influenciam nos resultados da empresa de forma positiva?	“Os fatores que eu posso relacionar de forma positiva é atendimento, preço baixo e relacionamento com o cliente, os meus funcionários são preparados para sempre atendê-los com sorriso e cordialidade”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

De acordo com os dados demonstrados no Quadro 2, nota-se que existe a delegação de responsabilidade a outros envolvidos na organização. Desta forma, Viapiana (2000) ressalta que a descentralização das tarefas condiciona o sucesso dos negócios, estando este fator presente na empresa pesquisada.

A empresa utiliza informações gerenciais para a tomada de decisão por meio de planilhas elaboradas pelo gestor, que demonstram um comparativo do ano anterior com o mesmo período do ano atual. Assim, identificam-se os pontos que precisam ser melhorados para aumentar o desempenho da organização, com intuito de elevar seus resultados de um ano para o outro. Com isto, é feito anualmente o planejamento das estratégias que serão adotadas pela empresa. Machado e Espinha (2005) relatam que a falta de um sistema de informações gerenciais é um agente que colabora para o fracasso da entidade e Pereira (2008) destaca a falta de planejamento estratégico como limitador do sucesso. Portanto, por se fazer presente na empresa, considera-se como um facilitador para o alcance do sucesso.

O empresário destaca a importância de efetuar o preço de venda com base nos preços dos concorrentes para que possa ser competitivo no mercado. Assim, o mesmo busca ter alguns critérios na elaboração de seus preços como, além de observar o dos concorrentes, trabalhar com promoções dos produtos que vencerão em pouco tempo, vendendo a um preço menor, que atraia a atenção dos consumidores e ainda colabore para que não haja perda de seu estoque. Esta visão é destacada por Carreira (2001), que enfatiza a formação do preço de venda como um dos fatores econômicos que colabora com o sucesso da organização.

Nota-se que o empresário realiza atividades de pós-venda, tendo o intuito de controlar seus estoques para não ficar sem o produto que está em alta no mercado. Este fator vai de encontro ao que relata Pereira (2008), que trata as atividades de pós-venda como um fator que contribui consideravelmente no alcance do sucesso.

Com relação as entregas realizadas pela empresa, pode-se dizer que o empresário adota uma política de entrega eficiente, na qual os produtos vendidos pela manhã são entregues no dia seguinte e os pedidos retirados na parte da tarde, são entregues aos clientes no prazo máximo de dois dias. Diante disto, o empresário ganha credibilidade com os clientes, os quais tem a certeza que poderão contar com as mercadorias no prazo estabelecido. Ainda é destacado pelo entrevistado, a importância de ser honesto e cumprir com o que foi acordado na hora da venda, sendo fatores que influenciam nos ganhos da empresa.

O entrevistado também apresenta alguns fatores que influenciam nos resultados da empresa, como o atendimento, preço baixo e o relacionamento com o cliente, estando em

concordância com a visão de Carreira (2001) que traz o atendimento ao cliente como foco na organização, precificação e a satisfação do cliente como agentes facilitadores do sucesso. No Quadro 3, aborda-se a percepção do entrevistado com relação ao marketing da empresa.

Quadro 3: Marketing

Na sua percepção, desenvolver e pôr em prática estratégias de marketing podem criar vantagens comerciais e de mercado sobre os concorrentes?	“Pode, é que minha empresa está numa localização boa, ela está na marginal da BR 101 então tem aquela parede grande que coloco aquela fachada lá com o nome e tem a vitrine também que é boa e chama muita atenção, então a minha loja oferece uma condição de ela mesmo fazer o seu comercial, o seu marketing, passa muita gente na BR, [...] então muitas pessoas vêm comprar porque dizem que passei na BR e vi a vitrine”.
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No Quadro 3 identifica-se a visão do entrevistado com relação as estratégias de marketing, sendo afirmado por ele, que podem criar vantagens a seu favor, por isto, devido a sua localização ao lado da Rodovia BR 101, o mesmo utiliza-se de sua fachada para fazer o seu marketing, divulgando, desta forma, sua empresa. Para Viapiana (2000) as estratégias de marketing bem definidas condicionam o sucesso, estando este quesito na visão do entrevistado, presente na empresa. O Quadro 4 evidencia alguns aspectos ligados à área técnico-operacional presentes, que se relacionam com fatores facilitadores do sucesso.

Quando 4: Área técnico-operacional

A tecnologia e a inovação são fatores presentes na sua empresa? De que forma?	“Sim, a tecnologia e a inovação por exemplo, depois que foi implantado a NF-e, nós tivemos que investir na qualidade dos funcionários, temos que investir em equipamentos e programas e <i>software</i> para que a empresa possa atender a necessidade do cliente na venda do atacado, o cliente ao aguardar a NF-e por exemplo, ele quer agilidade [...]”.
Qual importância você dá as instalações da empresa? Você considera que ela influencia nos resultados obtidos pela organização? De que forma?	“As instalações da empresa, na área de venda, que [...] é a área que o cliente entra, ele tem que se sentir à vontade, tem que receber um conforto, a mercadoria bem exposta. Com certeza, na forma de que o cliente saia satisfeito e retorne outro dia [...]”.
Você se preocupa com a qualidade dos produtos que oferece aos clientes? Possui algum controle de qualidade? Qual?	“Sim, eu tenho um gerente que faz controle de qualidade dos produtos”.
Por que a qualidade dos produtos oferecidos é fundamental para o bom desempenho da empresa no mercado perante os concorrentes?	“A qualidade do produto é bom porque o próprio consumidor faz o comercial para nós, o consumidor vem, compra, vê a qualidade do produto e ele mesmo é o nosso anunciante. Ele fala: a empresa tal tem o produto, tem qualidade e tem preço”.
Você está comercialmente bem localizado? A localização da empresa contribui no alcance do sucesso?	“Hoje eu me considero bem localizado, graças a Deus e contribui bastante no sucesso da minha empresa”.
É realizado algum controle de estoque? Qual?	“Sim, através do sistema”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Percebe-se diante do Quadro 4 que a empresa utiliza a tecnologia atualizada a seu favor, por meio da implantação de programas e *softwares* que facilitam e agilizam os processos da empresa, dando como exemplo pelo empresário, a nota fiscal eletrônica, que agiliza todo o processo de emissão da mesma, para a entrega rápida a seus clientes. Com isto, a empresa está em concordância com o que versa Viapiana (2000), que trata da tecnologia atualizada como um fator condicionante do sucesso.

O autor supracitado apresenta que as instalações satisfatórias também condicionam o seu sucesso. Desta forma, a visão do empresário, está em concordância com o autor, pois explana que uma boa instalação e demonstração dos produtos levam a empresa ter um bom

desempenho, pois os clientes que estão efetuando suas compras gostam de ter um espaço para poder realizá-las com comodidade.

O entrevistado deixa claro que a qualidade dos produtos é uma preocupação sua, sendo realizado o controle de qualidade para saber se o produto atende as expectativas dos consumidores, e servindo como um divulgador do produto para os demais clientes, fazendo um papel de marketing para a empresa. Na visão de Carreira (2001), um dos fatores relacionados aos processos e produtos que determinam o sucesso é o controle de qualidade estando, portanto, presente na empresa.

Nota-se que a empresa está comercialmente bem localizada, sendo um fator muito relevante no alcance do sucesso da empresa, o que vem ao encontro das ideias de Viapiana (2000), que apresenta a localização adequada como um condicionante do sucesso.

Outro fator que merece destaque com relação ao sucesso da empresa é o controle do estoque, o qual é feito na empresa por meio de um sistema. Este ponto é destacado por Machado e Espinha (2005), os quais enfatizam que controles de estoque precários resultam no fracasso da empresa. Assim, este ponto pode ser considerado um agente positivo, que contribui no alcance do sucesso da empresa. A seguir, no Quadro 5, evidencia-se os agentes ligados aos recursos humanos que possuem relação com o sucesso da organização.

Quadro 5: Recursos Humanos

É oferecido treinamento para a equipe de vendas? De que forma?	“Sim, eu ofereço treinamento, eu mesmo faço com minha equipe de vendas por eu ter experiência, eu estou há 29 anos no mercado, [...] tenho bastante experiência como lidar, como apresentar o produto para o cliente, como chegar, como sair né, a forma como a gente estuda o cliente. [...]”.
Você possui uma boa relação com os funcionários?	“Sim, esse fator é primordial pra mim porque hoje eu tenho um exemplo, eu tenho dois funcionários que eles foram meus antigos, eles saíram, procuraram outros empregos [...] e voltaram todos os dois, trabalham comigo hoje [...] então a minha relação é muito boa, são meus amigos. Somos patrão, funcionários e amigos também”.
Você considera importante ter uma equipe de vendas treinada e motivada?	“Com certeza”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Tendo por base o Quadro 5, observa-se que é oferecido aos colaboradores treinamentos pelo próprio gestor, pois devido a sua vasta experiência no mercado atacadista, o mesmo tem capacidade de qualificar sua própria equipe de vendas. O bom relacionamento com os colaboradores é primordial na visão do empresário, pois busca no ambiente de trabalho motivar os colaboradores a manter-se na empresa, assim apresentando uma equipe de vendas treinada e motivada para o alcance do sucesso da organização. Com isto, o empresário está em concordância com Carreira (2001) que afirma que uns dos fatores que facilitam o sucesso da empresa é a motivação e o treinamento dos colaboradores.

Por último, evidencia-se as características do empreendedor ligadas ao sucesso da empresa em análise, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6: Características do empreendedor

Você considera a sua capacidade administrativa um fator importante com relação ao sucesso da empresa? Por quê?	“Sim, sem dúvida nenhuma, a capacidade administrativa tem que ter na vida de um administrador, porque através da capacidade dele, ele vai desenvolver uma série de fatores com relação a sua atividade no comércio e preparar uma equipe de trabalho para que a empresa possa ter sucesso”.
Você tem capacidade de liderança? Ela pode ser considerada como um fator que influencia no sucesso do seu negócio? Por quê?	“Sim, pode sim, com certeza porque [...] com a capacidade que eu tenho de liderar, liderar os funcionários, liderar todas as formas de trabalhar dentro da empresa, eu consigo o sucesso nos negócios”.

Em sua opinião, o que facilita seu sucesso?	“Facilita meu sucesso é a vontade de trabalhar, a honestidade, levantar cedo, estar sempre disposto, sempre com vontade e sempre aquela disposição de almejar boas vendas, bons negócios e sempre incentivando os funcionários para que eles possam também trabalhar com muita vontade e dedicação”.
---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme apresentação dos dados no Quadro 6, percebe-se com a resposta do entrevistado, que um dos agentes que levam ao sucesso da empresa está ligado à sua capacidade de administrar, influenciando no desenvolvimento das atividades empresariais, buscando por meio de métodos próprios, preparar sua equipe de trabalho. Nota-se que os fatores que o entrevistado se refere, podem estar relacionados aos requisitos mencionados por Carreira (2001) que elucida fatores ligados à atividade empresarial como a capacidade de assumir os riscos, possuir senso de organização, ter capacidade gerencial e sistemas de informações ligados à tomada de decisão como determinantes do sucesso.

O empresário enfatiza que a capacidade de liderança está presente na empresa, sendo de grande importância para o alcance do sucesso. Sua resposta está em concordância com Viapiana (2000) que cita que o empreendedor de sucesso lidera suas ações.

São apontados pelo entrevistado os seguintes facilitadores de sucesso presentes na sua empresa: vontade de trabalhar por parte do entrevistado, honestidade, disposição, busca por boas vendas e bons negócios e ainda o incentivo aos funcionários a trabalharem com vontade e dedicação. Desta forma, sua opinião corrobora com a visão de Viapiana (2000), que apresenta como facilitadores do sucesso as características do empreendedor como, possuir elevado nível de compromisso com o trabalho, ser orientado para qualidade e eficiência, fazer acontecer em suas iniciativas, vontade de triunfar e liderar suas ações.

4.2 Limitadores do Sucesso

Com base nos dados coletados, a análise dos limitadores de sucesso foi dividida em 4 (quatro) grupos, descritos a seguir: gestão, marketing, recursos humanos e características do empreendedor. Desta forma, no Quadro 7 são abordados os aspectos ligados a gestão empresarial que limitam o sucesso da organização.

Quadro 7: Gestão

Você já possuía experiência na gestão de empresas? Quais?	“Não”.
Quais os fatores que mais influenciam nos resultados da empresa de forma negativa?	“A forma negativa às vezes a gente cita um funcionário quando ele tá com algum problema pessoal, ele traz para a empresa, isso afeta bastante, de forma negativa também, às vezes, por exemplo, agora tem a greve dos bancários, afeta, quando tem greve de transporte coletivo afeta bastante e a crise financeira principalmente também afeta bastante o resultado da empresa”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na visão de Viapiana (2001) entende-se por limitadores do sucesso, os problemas que levam a empresa ao insucesso. Desta forma, o empresário ressalta no Quadro 7 que não possuía experiência na gestão empresarial. Assim, está em concordância com Alovisei (2006), que apresenta como uma das maiores armadilhas no gerenciamento das empresas é a falta de experiência.

No que diz respeito aos fatores influenciadores do resultado de forma negativa, o entrevistado enfatiza questões atreladas ao dia a dia da organização, citando como exemplo, os problemas pessoais dos funcionários e as paralisações sindicais, como do transporte

coletivo e bancário, de modo que a empresa acaba sendo prejudicada diretamente com estes fatores. Desta forma, a organização pode limitar seu sucesso, pois de acordo com Machado e Espinha (2005) uma das razões ligadas ao fracasso de empresa está relacionada ao seu financeiro, notando-se que os aspectos citados podem afetar diretamente nesta área da organização e facilitar seu insucesso.

O Quadro 8, apresentado a seguir, apresenta o marketing como facilitador do insucesso da empresa.

Quadro 8: Marketing

Possui alguma estratégia de marketing? Qual?	“Hoje não”.
--	-------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme os dados dispostos no Quadro 8, fica claro que a organização não investe em estratégia de marketing, embora o entrevistado tenha afirmado que possui uma boa localização e utiliza sua fachada para fazer a divulgação da empresa. Assim, Machado e Espinha (2005) relatam que um dos pontos que levam ao fracasso das organizações está relacionado à área do marketing. Com isto, pode-se afirmar que a inexistência de investimento em marketing pela organização pode limitar o seu sucesso. A seguir, são retratados os agentes limitadores do sucesso que possuem relação com os recursos humanos, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Recursos Humanos

Qual a importância você atribui ao ambiente de trabalho na relação com o sucesso da empresa?	“É ambiente de trabalho na verdade a minha empresa hoje ela não está bem de acordo com o que eu queria, e o meu ambiente de trabalho hoje por ser um prédio antigo, uma construção muito antiga ela deixa a desejar um pouco [...] e eu tô com um projeto para no próximo ano fazer uma mudança bem radical vamos dizer assim vai mudar bastante a estética da loja [...]”.
Você oferece treinamento aos funcionários? Quais?	“Treinamento fora da empresa não, só dentro da empresa”.
Você considera a falta de treinamento aos funcionários um fator que limita o sucesso da empresa? Por quê?	“Sim, porque o funcionário com falta de treinamento não está preparado para o mercado de trabalho”.
A qualificação técnica do funcionário é um requisito que você considera como um diferencial na contratação do mesmo?	“Eu posso dizer que dou importância, mas eu nunca contratei um funcionário que tivesse experiência na área de vendas [...]”.
O setor de RH contribui para o sucesso da organização? De que forma?	“Hoje eu não tenho setor de RH, eu que faço, procuro fazer [...]”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Baseado no Quadro 9, percebe-se com os dados obtidos, que o ambiente de trabalho não está de acordo com o que o empresário deseja, por ser tratar de uma construção muito antiga. Na percepção do entrevistado, o ambiente de trabalho está ligado a estrutura da organização e a estética da loja, o que não convém ao sentido do que lhe foi perguntado, pois Carreira (2001) trata como um dos fatores relacionados ao sucesso, as condições de trabalho, motivação e treinamento dos colaboradores.

O entrevistado revela que tem por procedimento oferecer treinamentos internos aos colaboradores efetuados por ele mesmo, por ter uma vasta experiência de como lidar com os clientes. Porém, ressalta que a falta de treinamento aos colaboradores pode limitar o crescimento da empresa. Desta forma, o empresário encontra-se afirmando o que Machado e Espinha (2005) apresentam na área dos recursos humanos, que a falta de treinamento das pessoas envolvidas na organização, resulta no fracasso empresarial.

Nota-se a importância dada pelo empreendedor ao quesito qualificação profissional do funcionário, porém ressalta que em sua vida de empresário nunca contratou nenhum colaborador devido a esta qualificação. Com isto, percebe-se uma concordância com Viapiana (2000), que relata que a falta de qualificação da mão de obra contribui para o insucesso da empresa, portanto sendo um fator presente na empresa e que pode limitar o seu sucesso.

Percebe-se ainda, que a empresa não possui um departamento de RH propriamente dito, pois o empresário que realiza este papel dentro da empresa. Por sua vez, Viapiana (2000) apresenta que um dos fatores condicionantes do fracasso empresarial está relacionado à falta de recursos humanos na organização, estando, portanto, sua empresa enquadrada nesta condição. Por fim, apresenta-se o Quadro 10, que trata das características do empreendedor que limitam o sucesso da empresa.

Quadro 10: Características do empreendedor

Em sua opinião, o que limita seu sucesso?	“O que limita meu sucesso na minha opinião, hoje seria [...] meus estudos. Se eu tivesse estudado mais eu talvez teria tido mais sucesso e a minha empresa hoje tem 26 anos e eu faz uns 8 anos só que eu procurei muito qualificar os funcionários, se eu tivesse feito isso desde o início a minha empresa teria muito mais sucesso então eu me limitei fiquei muito tempo sem trabalhar essa área, talvez seja isso que limitou meu sucesso”.
---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O entrevistado também revela que um dos pontos principais que limitou o sucesso da empresa foi a falta de qualificação sua e de seus colaboradores, conforme pode ser observado no Quadro 10. Sua empresa está no mercado há 26 (vinte e seis) anos e somente nos últimos 8 (oito) anos o mesmo vem buscando suprir essa deficiência, pois notou que a qualificação foi um dos limitadores que mais interferiu no seu crescimento. Apesar de a empresa obter bons resultados, o entrevistado acredita que se tivesse começado antes um processo de qualificação, seus resultados poderiam ser ainda melhores. Sendo assim, o empresário concorda com a visão de Carreira (2001) o qual apresenta como facilitador do sucesso da empresa, o treinamento dos colaboradores, e busca suprir essa deficiência que pode limitar a prosperidade do seu negócio.

Com base na pesquisa aplicada, nota-se que na empresa em análise, existem mais facilitadores de sucesso do que limitadores, o que pode explicar os bons resultados que normalmente a mesma vem apresentando, além do longo período de tempo que está inserida no mercado. Percebeu-se ainda que o empresário busca a cada dia, deixar sua organização com menos limitadores de sucesso, buscando melhorar seu desempenho para destacar-se entre os concorrentes.

5 Considerações Finais

No que tange aos agentes facilitadores do sucesso da empresa, na área das finanças ressaltou-se a elaboração do fluxo de caixa, gerenciamento do estoque, reinvestimento dos lucros, controle de vendas, bom relacionamento com fornecedores, resultando em fidelização. Na área da gestão destacou-se a delegação de responsabilidade a outros envolvidos na empresa, planejamento estratégico por meio de informações gerenciais, critérios na formação do preço de venda, atividades de pós-venda, política de entrega eficiente, credibilidade, atendimento, preço baixo e relacionamento com o cliente.

Na área do marketing evidenciou-se a utilização de algumas estratégias. Já na área técnico-operacional, apresentou-se a tecnologia atualizada, instalações satisfatórias, controle de qualidade dos produtos, boa localização e controle de estoque. Com relação à área dos recursos humanos, revelou-se o treinamento a colaboradores pelo próprio gestor, o bom relacionamento com funcionários, treinamento e motivação da equipe de vendas. Por último, destacou-se como características do empreendedor, a capacidade de administrar por meio de

métodos próprios, a capacidade de liderança, vontade de trabalhar, honestidade, disposição, busca por bons negócios sempre e incentivo a funcionários a trabalharem com vontade e dedicação.

Como agentes limitadores do sucesso da área de gestão, foi abordado pelo empreendedor a falta de experiência empresarial e outros fatores, como problemas pessoais de funcionários e paralisações sindicais. Na área de marketing, destacou-se a falta de investimento. Já na área dos recursos humanos, notou-se como limitadores de sucesso, a falta de treinamento externo aos colaboradores, falta de qualificação e inexistência de um setor de RH. Por fim, revelou-se como características do empreendedor limitante do sucesso, a falta de qualificação do próprio gestor.

Desta forma, ficou evidenciado onde os agentes facilitadores e limitadores de sucesso estão presentes na empresa. Foi possível identificar a visão que o empreendedor possui de seu negócio e a maneira como ele gerencia sua empresa, que acaba resultando em agentes influenciadores no seu resultado. Pode-se notar que grande parte dos fatores encontrados está dentro do contexto exposto no decorrer do artigo, corroborando com os autores que foram pesquisados no arcabouço teórico.

De modo geral, concluiu-se que na empresa objeto de análise, existem mais agentes facilitadores do que limitadores de sucesso, o que pode explicar seu bom desempenho e o longo período que está inserida no mercado.

Como limitação da pesquisa, a conclusão encontrada neste trabalho é específica de uma única empresa, o que faz com que este resultado não possa ser generalizado para todas as empresas do mesmo ramo de atividade. Além disto, houve por parte do empreendedor, dificuldade quanto à compreensão de alguns aspectos que foram perguntados, que acabou refletindo na análise dos dados.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos em outras empresas com o mesmo ramo de atividade, com o intuito de descobrir os agentes facilitadores e limitadores do sucesso, e assim, ser possível fazer um comparativo. Também recomenda-se verificar se os agentes encontrados nesta pesquisa também estão presentes em outras organizações, com o intuito de validar os agentes que realmente contribuem para o alcance do sucesso de empresas do setor atacadista. Por fim, aconselha-se a reaplicação do trabalho com empresas varejistas e de outros ramos para descobrir os agentes que contribuem para seu resultado.

Referências

- AGUIAR, D. M. **Administração de pequenas empresas comerciais: estudo das estratégias de gestão propostas pelo SEBRAE – SC.** 1996. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- ALCANTARA, R. L. C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 219-232, 1999.
- ALOVISI, C. **Análise dos aspectos limitadores na gestão da incubadora centro empresarial para laboração de tecnologias avançadas de Florianópolis durante período de incubação.** 2006. 97f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 28-40, 2014.
- CARREIRA, S. S. **Análise dos fatores de sucesso das empresas no ramo de confecções na região noroeste do Paraná – “corredor da moda” período 1990 a 2000.** 2001. 165f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**. 2002. 147f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

COLAUTO, R. D. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.

DEBONI, M. A. **O gerenciamento da qualidade e sua relação com o sucesso no gerenciamento de projetos**. 2010. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2010.

GOMES, E. R. P. et al. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 89-100, 2014.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 197-224, 2012.

LUSCH, R. F.; ZIZZO, D.; KENDERDINE, J. M. Strategic renewal in distribution. **Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 20, 1993.

MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

PEREIRA, M. H. N. **Fatores críticos de sucesso das empresas familiares: uma abordagem competitiva**. 2008. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SALOMÃO, A. H. M. **Gestão pela excelência: desenvolvimento de equipes como facilitador do sucesso profissional**. Niterói, 2009. 118f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

SAUER, L. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. 1996. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

SOUZA NETO, J. A.; ZACCARELLI, S. B.; GOMES, G. C. Gestão com foco total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.14-24, 2001.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. 179f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina/PR. **Anais...** São Paulo: ANEGEPE, 2001.