

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA	
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3011-4976 ou 3011-4941

RAFAEL GALBIATTI DE BRITTO

**SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO E DE SUCESSO PARA
EMPREENDEDORES DO SETOR DE VESTUÁRIO**

Maringá
2015



RAFAEL GALBIATTI DE BRITTO

SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO E DE SUCESSO PARA EMPREENDEDORES DO SETOR DE VESTUÁRIO

Dissertação apresentada para a banca de defesa como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. William Antonio Borges

Maringá
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

B862s Britto, Rafael Galbiatti de
Significados de crescimento e de sucesso para
empreendedores do setor de vestuário / Rafael
Galbiatti de Britto. -- Maringá, 2015.
144 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. William Antônio Borges.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2015.

1. Empreendedorismo. 2. Significados -
Crescimento - Empreendedor. 3. Significados -
Sucesso - Empreendedor. 4. Dificuldades de
crescimento - Empreendedor. I. Borges, William
Antônio, orient. II. Universidade Estadual de
Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
Departamento de Administração. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed.658.421

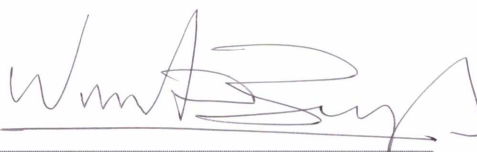
ECSL

RAFAEL GALBIATTI DE BRITTO

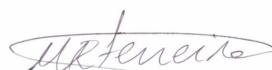
**SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO E DE SUCESSO PARA
EMPREENDEDORES DO SETOR DE VESTUÁRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 29 de maio de 2015



Prof. Dr. William Antonio Borges (PPA-UEM)
(presidente)



Profa. Dra. Márcia Regina Ferreira (UFPR)
(membro convidado)



Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu (PPA-UEM)
(membro)

Para Sonira pela paciência, apoio e pelos empurrõezinhos tão necessários quando a vontade faltava.

Para os meus pais pelo suporte e estrutura sem os quais este trabalho não ficaria pronto.

AGRADECIMENTOS

A condução desta pesquisa não teria sido possível sem a contribuição de muitas pessoas, que ajudaram em aspectos acadêmicos, metodológicos, motivacionais e mesmo doando um pouco de seus tempos para discussões e divagações sobre o tema escolhido, a área de pesquisa e o programa e os estudos do mestrado. Agradeço a cada uma dessas pessoas e compartilho com elas o gosto de concluir este trabalho, que é sentido enquanto escrevo essas palavras, que propositalmente ficaram como última parte a ser terminada.

Obrigado ao Sindvest Maringá por abrir as portas à proposta de pesquisa tão prontamente e pela prestatividade com que cedeu apoio, dados e ferramentas para a coleta de informações junto aos empreendedores do ramo de vestuário. Este agradecimento se estende também a todos os amigos e colegas que contribuíram com as indicações de empreendedores respondentes e aos empreendedores que não só dedicaram tempo e atenção a esta pesquisa, mas também realizaram indicações e endossos junto a colegas, abrindo acessos importantíssimos para este pesquisador.

Alguns professores merecem menção especial pelas grandes contribuições que trouxeram para este trabalho: obrigado ao Prof. Dr. William Antônio Borges pela disponibilidade de encampar este trabalho de pesquisa no curto prazo que o fez e com tamanha prestatividade, prestando um suporte essencial para a sua conclusão. Obrigado também ao Prof. Dr. Sebastião Gazola pelo suporte na área estatística e pelo apontamento de possibilidades de caminhos a seguir para o trabalho quando parecia não haver mais muitas que eram viáveis. À Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado cabe a gratidão pelo convite ao projeto de pesquisa que originou esta dissertação e por todo o suporte prestado ao longo da orientação, que mesmo encerrada de forma súbita e não prevista, contribuiu grandemente para a minha formação acadêmica e com o conhecimento adquirido na área de administração e empreendedorismo. Para os professores do programa de pós-graduação em administração da Universidade Estadual de Maringá fica também uma grande gratidão por todo o conhecimento compartilhado e pelos conselhos e orientações que transmitiram sabedoria acumulada em décadas de estudos e experiência a um iniciante acadêmico que hoje conclui sua dissertação.

Aos meus pais e família agradeço pela formação que estimulou os estudos e ensinou a valorizar as conquistas acadêmicas, coisas que tem se provado tão úteis no meu crescimento pessoal e profissional e na qualidade da minha vida adulta. A eles também a gratidão pelo

carinho, amor e suporte recebidos desde sempre e pela estrutura familiar que tem sido alicerce para todas as horas.

Por fim, agradeço à Sonira pelo apoio, estímulo e paciência ao longo dos quase dois anos de programa de mestrado, tempo em que participaram da nossa rotina, da nossa mesa, nossas viagens e das minhas noites e finais de semana muitas pessoas tão sábias e letradas como Edith Penrose, Michael Frese, Per Davidsson, William Gartner, Leona Achtenhagen, Marjan Gorgievski e muitos outros que apesar de ótima companhia demandaram tanta atenção.

Obrigado!

“I get by with a little help from my friends”

(John Lennon; Paul McCartney)

“Every day we make it, we’ll make it the best we can”

(Jack Daniels)

RESUMO

O crescimento pode ser compreendido como mudanças incrementais no contexto empresarial. Ele pode ser representado pelo aumento de quantidades (como o crescimento do volume das vendas), expresso por indicadores, ou como um processo de desenvolvimento e aprimoramento interno, alcançado gradualmente e ao longo do tempo. A presente dissertação trata do crescimento de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), no setor de vestuário. Essencialmente ela aborda os significados e dificuldades de crescimento apresentados por indivíduos que iniciaram e atualmente fazem gestão de empreendimentos do setor de vestuário. De forma complementar, o trabalho se ocupa dos significados de sucesso que esses empreendedores legitimam, pois o pressuposto desta pesquisa é que significados de crescimento e de sucesso podem ser equivalentes. Optou-se por um formato de pesquisa quantitativo, com o objetivo principal de compreender os significados de crescimento e de sucesso, assim como a possível relação entre eles, a partir do olhar dos empreendedores do setor de vestuário. Os dados foram obtidos por aplicação de questionários aos 40 respondentes que compõem a amostra total do estudo, divididos em 20 representantes do comércio e 20 representantes da indústria. Os resultados demonstram que os significados de crescimento abarcam dimensões tanto quantitativas quanto qualitativas e que alguns dos principais significados para os empreendedores não são ligados aos aumentos de quantidades nas empresas. Por fim os significados de sucesso, apesar de menos ligados a fatores quantitativos, são semelhantes e altamente associados a indicadores que foram também ligados aos de crescimento, como equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o aumento da lucratividade da empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Crescimento. Significados. Dificuldades. Sucesso.

ABSTRACT

When it refers to entrepreneurship, growth can be understood as incremental changes in some of aspects of a company. It can be represented by the increase of quantities and figures (such as an increase in sales) or as an internal process of development and enhancement gradually achieved over time. The present dissertation studies the growth of micro, small and medium-sized companies in the clothing industry. Essentially, it is about the meanings of growth and difficulties on growing presented by individuals who started and presently manage companies in the clothing industry. Moreover, it covers the meanings of success presented by these entrepreneurs, because the basic assumption of this research is that the meanings of growth and success may be equivalents. A quantitative approach was chosen with the main objective of comprehending the meanings connected to growth and the meanings of success, as well as the possible connection between both, for entrepreneurs of the clothing industry. The data was obtained using questionnaires, on a survey involving 40 entrepreneurs, who were the total sample of the study. They were divided in two segments: 20 from retail and 20 from industrial companies. The results indicate that the meanings of growth involve both quantitative and qualitative aspects and that some of the major meanings to the entrepreneurs are not connected to the increases in figures of the companies. Lastly the meanings of success, despite being less connected to quantitative elements, are similar to the ones for growth and highly associated with figures which were also connected to growing, such as the balance between the personal and professional aspects of life and the increase in the profitability of the company.

Key words: Entrepreneurship. Growth. Meanings. Difficulties. Success.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de empreendedores por faixa etária atual e na fundação das empresas	75
Gráfico 2: Áreas em que os empreendedores declararam ter melhorado de qualificação.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Curvas de tendências de crescimento das empresas	32
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo de marcos de classificação para tamanho de empresa	22
Tabela 2: Idades dos empreendedores: na fundação dos empreendimentos e atualmente	75
Tabela 3: Escolaridades dos empreendedores: na fundação dos empreendimentos e atualmente	77
Tabela 4: Áreas de qualificação profissional em que os empreendedores evoluíram1	77
Tabela 5: Número de dias trabalhados na semana nas empresas pelos empreendedores respondentes	79
Tabela 6: Número de horas diárias de trabalho nas empresas pelos empreendedores respondentes	80
Tabela 7: Anos de fundação das empresas dos empreendedores respondentes	81
Tabela 8: Números de funcionários inicial e atual das empresas dos empreendedores respondentes	83
Tabela 9: Frequência de realização de treinamentos nas empresas 1	84
Tabela 10: Motivos dos empreendedores para buscar a ajuda de consultores1	84
Tabela 11: Médias dos significados de crescimento para os empreendedores	93
Tabela 12: Indicadores mais fortemente associados ao significado de crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de indústria	93
Tabela 13: Indicadores mais fortemente associados ao significado de crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de comércio	94
Tabela 14: Médias das dificuldades de crescimento para os empreendedores	95
Tabela 15: Indicadores mais fortemente associados a dificuldades para o crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de indústria	105
Tabela 16: Indicadores mais fortemente associados a dificuldades para o crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de comércio	105
Tabela 17: Médias dos significados de sucesso para os empreendedores 1	107
Tabela 18: Indicadores mais fortemente associados a significados de sucesso para os empreendedores do segmento de indústria	114
Tabela 19: Indicadores mais fortemente associados a significados de sucesso para os empreendedores do segmento de comércio	115
Tabela 20: Comparativo de médias dos indicadores comuns entre significados de crescimento e sucesso 1	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os modelos de ciclo de vida.....	36
Quadro 2: Indicadores de crescimento adotados na literatura existente.....	42
Quadro 3: Fatores inibidores do crescimento de PMEs ligados ao empreendedor	46
Quadro 4: Dificuldades e barreiras de crescimento para as empresas.....	47
Quadro 5: Critérios para avaliação de sucesso por empreendedores.....	55
Quadro 6: Concepções de sucesso de empreendedores iniciantes e habituais	58
Quadro 7: Relação entre questionário e fundamentação teórica	70

LISTA DE ABREVIATURAS

PME – Pequenas e médias empresas;
MPME – Micro, pequenas e médias empresas;
OE – Orientação empreendedora;
APL – Arranjo produtivo local;
TRA – Teoria da ruína do apostador;
TR – Teorias de recursos;
VBR – Visão baseada em recursos;
PN – Pequenos negócios;
AFE – Atribuição fundamental do erro;
CEO – *Chief Executive Officer*;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1. CRESCIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	20
2.1.1. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO CRESCIMENTO DE PMES	23
2.1.2. O QUE É CRESCIMENTO	25
2.1.3. RITMO E TRAJETÓRIAS DE CRESCIMENTO	28
2.1.3.1. CRESCIMENTO COMO EVOLUÇÃO: ABORDAGENS DO CICLO DE VIDA	34
2.1.4. INDICADORES DE CRESCIMENTO DE PMES.....	40
2.1.5. DIFICULDADES E BARREIRAS PARA O CRESCIMENTO DE PMES.....	43
2.2. SIGNIFICADOS DE SUCESSO.....	49
2.2.1. A PERSPECTIVA OBJETIVA: INDICADORES MENSURÁVEIS E PASSÍVEIS DE REGISTRO.....	51
2.2.2. A PERSPECTIVA SUBJETIVA: A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES	54
3. METODOLOGIA.....	60
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.1.1. AMOSTRA.....	62
3.1.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	64
3.2. FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS DE CRESCIMENTO E SUCESSO	66
3.2.1. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS	66
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1. O SETOR DE VESTUÁRIO NA REGIÃO DE MARINGÁ	73
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES PARTICIPANTES.....	74
4.3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS PARTICIPANTES	81
4.4. OS SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO.....	85
4.5. AS DIFICULDADES DE CRESCIMENTO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO.....	95
4.6. OS SIGNIFICADOS DE SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO	107
4.7. RELAÇÕES ENTRE SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO E DE SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO.....	116
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICES	137
APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA.....	137
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	138

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, mais especificamente a abertura e o crescimento de micro, pequenas e médias empresas, no Brasil, tem ganhado expressão e atenção crescente (NOGAMI, 2012; MEDEIROS, MACHADO, 2012). Essa tendência se repete ao redor do globo, com países e blocos econômicos ocupados em fomentar e desenvolver atividades empreendedoras em seus ambientes como forma de favorecer o crescimento e a estabilidade de suas economias (UNIÃO EUROPEIA, 2014a; BENZIG et al, 2009). Também tem ganhado expressão os estudos acadêmicos ligados ao empreendedorismo e ao crescimento das empresas, assuntos que normalmente aparecem relacionados.

Os estudiosos das áreas de crescimento das empresas e de empreendedorismo relacionam estas duas áreas de formas variadas. O espectro de relação abarca desde o encontro delas, como Penrose (2006), que considera o crescimento das empresas como a essência do empreendedorismo, até o polo oposto, que considera que empreender se caracteriza apenas com a ação de iniciar os empreendimentos (GARTNER, 1988; GARTNER, CARTER, 2003). Existem também estudiosos que tratam a questão afirmando que não existe uma conexão obrigatória, mas se trata de uma preferência dentro do espectro da opção do empreendedor (DAVIDSSON, 1991). Fato é que a literatura de empreendedorismo está repleta de estudos voltados ao crescimento das empresas que abordam aspectos múltiplos como os antecedentes e determinantes (DAVIDSSON, 1991; CASTROGIOVANNI, JUSTIS, 2002), as características do empreendedor que favorecem o crescimento (DELMAR, WIKLUND, 2008; BOX et al, 1993; DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, NALDI, 2010; COAD, TAMVADA, 2012), bem como as características das empresas (DAVIDSSON, 1991; CASTROGIOVANNI, JUSTIS, 2002; DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, NALDI, 2010; COAD, TAMVADA, 2012; WIKLUND, PATZELT, SHEPHERD, 2009). Além disso, autores abordam a influência das estratégias (DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, NALDI, 2010; CASTROGIOVANNI, JUSTIS, 2002; COAD, TAMVADA, 2012), e o impacto de fatores do ambiente sobre o crescimento (JANSSEN, 2009; PORTO, BRITO, 2010; THOMAZ, BRITO, 2011), por isso, o estudo do empreendedorismo envolve diferentes elementos estudados nas suas relações com o crescimento das empresas. É também inegável o impacto que o empreendedorismo e o crescimento dos negócios tem na sociedade, especialmente nos casos das micro, pequenas e médias empresas. Isso porque elas trazem

elementos como a geração e capilaridade de renda, empregabilidade local e desenvolvimento de indicadores sociais, além da inovação e da correção de falhas de mercado por meio da exploração das oportunidades que elas representam.

Muitos dos estudos tratam do crescimento como a variação de indicadores de desempenho dos negócios (JANSSEN, 2009; PORTO, BRITO, 2010; CASTROGIOVANNI, JUSTIS, 2002). Em outras palavras, retratam o aumento do volume de vendas, da quantidade de funcionários ou da lucratividade como representações de que as empresas estão crescendo e apresentam uma visão mais objetiva, mensurável e comparável do fenômeno. No entanto, há também uma linha menos explorada da literatura de empreendedorismo e crescimento que aborda o fenômeno sob uma ótica menos objetiva, buscando retratar as percepções do empreendedor sobre como o seu empreendimento cresce, quais significados ele atribui a isso, as dificuldades percebidas e outros elementos de cunho menos generalizáveis, mais particular, mais complexo e que são de interesse do campo, por fomentarem desenvolvimentos ligados ao sentido, à motivação e ao estímulo à atividade empreendedora, ampliando a compreensão do construto crescimento.

Outro elemento de interesse, no sentido de estímulo e fomento ao empreendedorismo, é a compreensão dos significados de sucesso que empreendedores trazem consigo ao iniciarem e gerirem seus negócios. Também no caso de sucesso, existe uma vertente de pesquisa mais voltada a uma lógica objetiva e de mensuração, mais enraizada na cultura do *management* e de registro e comparabilidade (DE CHIARA, MINGUZZI, 2002; GOLDBERG et al, 2003; GRANDI, GRIMALDI, 2005; ROGOFF et al, 2004; VAN GELDER et al, 2010; UNGER et al, 2011; SHEN, 2012; WANG, LESTARI, 2013; TOLEDO-LOPES et al, 2012; OLAVE et al, 2012). Esta vertente aproxima o sucesso do crescimento e do desempenho dos negócios, com o foco mais orientado para o negócio em si e tende a julgar o empreendedor, bem ou malsucedido, de acordo com os resultados obtidos por seu empreendimento. A perspectiva subjetiva de sucesso (HIESMTRA, VAN DER KOOY, FRESE, 2006; ROCHA, GIMENEZ, 2011; GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011; ITUASSU, TONELLI, 2012a; AMARANTE, MACHADO, 2012) tem como foco o empreendedor e a percepção que ele tem de quão bem sucedido ele é. Ela leva em conta seus objetivos, concepções de negócio e dimensões que vão além da perspectiva econômico-financeira, considerando, por exemplo, elementos ligados à liberdade, autonomia,

capacidade de prover para a família, diversão e controle sobre o próprio tempo de trabalho, como compreende formas de mensurar o sucesso.

As MPMEs (micro, pequenas e médias empresas), em especial as pequenas e micro empresas, são de grande relevância para o tecido econômico e social de um país, entre outras razões, por serem as principais geradoras de emprego e renda, mas também regionalizadoras e capilarizadoras de recursos financeiros. Estas empresas contribuem para a construção de uma realidade capitalista com menores concentração de renda e desigualdade. Além disso, as micro, pequenas e médias empresas são ainda os motores da inovação e contribuintes vitais e significantes para o bem-estar geral das economias em nível global (UNIÃO EUROPEIA, 2008; WIKLUND et al, 2009).

No contexto dessas empresas o crescimento é um ponto relevante, pois é considerado como uma medida de sucesso do empreendedor (DAVIDSSON, 1991), além de ser um meio para auferir mais recursos e condições para que a empresa continue existindo no mercado. Compreender melhor o significado e as dificuldades do crescimento por meio dos empreendedores se torna relevante, porque assim se pode verificar quais elementos os indivíduos que estão à frente de empresas mais conectam a crescimento. Isso permite possibilidades de promover medidas e políticas para que favoreçam maior potencial de criação e perpetuação de micro, pequenas e médias empresas nas economias e países.

O crescimento das PMEs (Pequenas e médias empresas) é visto como um fenômeno social e econômico importante e é estimulado para os que empreendem. No entanto, o incentivo para crescer não pode ser entendido como natural e dado, visto que se encontra inserido em uma configuração social. Também a concepção atual dominante de sucesso surgiu de uma articulação de conceitos e ideologias que resultaram no que hoje se entende por um empreendedor de sucesso ou uma empresa bem-sucedida, que geralmente é refletida nos resultados econômicos gerados (ITUASSU, TONELI, 2012a; ITUASSU, TONELI, 2012b). Potencialmente, há relação entre os construtos de crescimento e de sucesso, porém a existência desta associação e como ela acontece ainda demandam maior entendimento.

Seifert e Vizeu (2011) questionam os pressupostos do crescimento das empresas e a concepção vigente do fenômeno argumentando que crescimento é uma ideologia administrativa. Eles repensam as bases históricas dessa construção com base em cinco pontos: (1) a emergência da ideia do crescimento no liberalismo clássico, o qual entende crescimento como uma

necessidade natural do ser humano, (2) a compreensão de atributos e virtudes da conduta empreendedora, representada pela figura do *selfmade-man*, que é, em síntese, a ideia de que as pessoas devem depender de si mesmas, (3) o darwinismo social, que justifica a ideologia do crescimento das empresas juntamente com o cientificismo positivista, a ética protestante e as visões contemporâneas da administração e da economia liberal e ainda (4) a metáfora biológica do ciclo de vida organizacional e (5) a perspectiva desenvolvimentista de progresso.

Com base nesses questionamentos, Seifert e Vizeu (2011) salientam que há necessidade de romper com pressuposto da naturalização da ambição do crescimento e de entendê-lo como mais um objetivo orientador possível da atividade organizacional, não o mais forte e nem o único. Ituassu e Tonelli (2012a) questionam da mesma forma a concepção dominante de sucesso e tratam da construção da vertente dominante do construto de sucesso reconstruindo historicamente seu caminho desde a Segunda Guerra mundial e a difusão da cultura *management* até a significação dominante atual, afirmando que esta naturalização também deve ser alvo de reflexão. O sucesso, assim como o crescimento, pode ser visto por diferentes óticas, a partir de referenciais múltiplos, por ocupantes de papéis múltiplos (GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011; AMARANTE, GORAIEB, MACHADO, 2012).

Questionamentos dessa natureza, assim como a compreensão preliminar de que os fenômenos de crescimento e de sucesso podem ter dimensões e implicações subjetivas para empreendedores que estão à frente das suas empresas, levaram à percepção de que eles deveriam ser investigados com mais profundidade e motivaram a realização da presente pesquisa.

Além do crescimento e do sucesso potencialmente serem dotados de dimensões objetivas e subjetivas, decidiu-se por investigar a relação entre significados de crescimento e significados de sucesso. Seifert e Vizeu (2011) afirmam que reconhecer a possibilidade dos empreendedores atribuírem objetivos e significados que vão além dos expansionistas e financeiros ao negócio pode permitir a possibilidade de percepção de diferenças fundamentais na forma como pesquisadores e empreendedores e gestores entendem o termo crescimento. Isso porque, enquanto pesquisadores/acadêmicos tendem a focar seus trabalhos sobre crescimento em uma expansão quantitativa, os empreendedores e gestores tendem a enfatizar crescimento como um processo de desenvolvimento interno, e assim empregam uma visão mais complexa de crescimento. Neste sentido, o problema de pesquisa se estabelece a partir da seguinte pergunta:

Quais são os significados de crescimento e de sucesso para os empreendedores de MPMEs do setor de vestuário?

O objetivo geral deste trabalho é compreender os significados de crescimento e de sucesso, assim como a possível relação entre eles, a partir do olhar dos empreendedores do setor de vestuário. Para que se alcance o objetivo geral proposto, foram estabelecidos objetivos específicos que tratam de: (a) Identificar os significados de crescimento para empreendedores de MPMEs do setor de vestuário; (b) Identificar os significados de sucesso para empreendedores de MPMEs do setor de vestuário; (c) Apurar as dificuldades que empreendedores de MPMEs do setor de vestuário reportam para obter o crescimento de suas empresas.

A literatura sobre os construtos de crescimento e de sucesso no empreendedorismo é vasta, no entanto, falta diferenciação funcional entre os dois termos, no sentido de distinguir o crescimento da empresa do sucesso do empreendedor ou do empreendimento, pois o sucesso da empresa é confundido com crescimento em muitos casos na literatura existente (GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011).

O crescimento, como já destacado, pode ser medido em termos de volume de vendas, número de funcionários, faturamento, *market share* e outros indicadores e pode ser comparado dentro da indústria e do mercado. Objetivamente, o crescimento, sendo a variação dos indicadores de tamanho ao longo de um período de tempo, também pode ser alvo de medição e comparação. Sob essa ótica, o crescimento é a alteração nos indicadores e conseqüentemente pode ser registrado, medido e comparado entre as empresas.

Todavia, há também uma concepção subjetiva do crescimento, que é pouco explorada na literatura, como apontam Delmar e Wiklund (2008), Wiklund, Patzelt et al (2009), Davidsson, Achtenhagen e Naldí (2010) e que deve ser considerada por contribuir com a capacidade da academia de lidar com um fenômeno de grande complexidade como é o crescimento e por possibilitar uma definição mais ampla e ao mesmo tempo sensível aos diferentes agentes envolvidos na práxis e no estudo do empreendedorismo.

O sucesso também pode ser caracterizado por um lado a partir de uma perspectiva objetiva e, por outro, de uma perspectiva subjetiva. Objetivamente, o sucesso é considerado sob a ótica do empreendimento e entendido como coincidente com o crescimento e o desempenho desse empreendimento. Na concepção subjetiva, o sucesso é derivado de elementos como a percepção de independência, capacidade de prover aos familiares, qualidade de vida, saúde,

tempo disponível para si próprio, riqueza, poder, autoimagem e outros valores (PAIGE, LITRELL, 2002; HIEMSTRA et al, 2006; GORGIESVKI et al, 2011; ITUASSU, TONELLI, 2012), levando em conta, portanto, o foco do empreendedor.

Nesse sentido, a presente pesquisa procura ampliar compreensões de significados de crescimento e de sucesso, como construtos subjetivos, priorizando, justamente os significados que os empreendedores constroem para crescimento e sucesso de suas empresas.

De fato, o crescimento das empresas prescinde de novos estudos, pois carece de clareza e justificação teórica, conforme adverte Janssen (2009) ao afirmar que o construto de crescimento não é claro na literatura, é raramente justificado em termos teóricos e ainda que esta área de pesquisa é estudada de forma bastante fragmentada em suas formas de medida. Brush, Ceru e Blackburn (2009) corroboram com a dificuldade do estudo do crescimento ao afirmar que não há consenso acerca do ciclo envolvido no crescimento das empresas e que a maioria dos estudos da área assume que existem dimensões contextuais influenciando o seu processo. Em termos da grande variabilidade, falta de clareza e da multiplicidade dos formatos dos trabalhos, o mesmo pode ser dito sobre o estudo do sucesso. Como exemplos de dificuldades cita-se que para ambos os construtos a maioria estudos é seccional, sendo que o melhor recorte seria longitudinal e as variáveis ou indicadores utilizados carecem de precisão ou clareza na definição.

O estudo do crescimento das micro, pequenas e médias empresas pode ainda trazer benefícios em termos de tornar mais claros os antecedentes e consequentes deste fenômeno para as economias e países, em nível macro, mas também para os indivíduos empreendedores e gestores de seus negócios, em nível micro. Além desses, há níveis intermediários como órgãos de fomento e entidades de classe que podem também se beneficiar com este conhecimento gerado.

Entender antecedentes ambientais e individuais de crescimento e as percepções de sucesso dos empreendedores pode, por exemplo, favorecer a criação de políticas públicas mais sensíveis às necessidades dos empreendedores e gestores, aumentando o grau de motivação decorrente do ato de empreender e reduzindo, entre outras coisas, as dificuldades para se criar um empreendimento e torná-lo sustentável.

Como se verifica, estudar o crescimento de empresas e os significados de sucesso pode fornecer bases para o fomento do empreendedorismo nas populações. Isso porque favorece a compreensão dos agentes públicos de quais são os elementos que permitem e motivam as empresas menores a aumentarem seus indicadores e melhorarem seus processos internos. Esses

fenômenos tendem a aumentar a força das economias e a distribuição de renda em nível local. Benzig, Chu e Kara (2009) apontaram que a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico é significativa, especialmente para a geração de empregos. Os números são expressivos em termos de percentuais de PMEs na população total de empresas. Na União Europeia as PMEs são 99,8% e geram empregos para 2/3 da mão de obra e no Japão os percentuais são 99,7 e 70, respectivamente, apenas para citar dois exemplos (BENZIG, CHU, KARA, 2009). Por sua vez, as micro, pequenas e médias empresas brasileiras também são de grande expressão para o cenário econômico e social do país, compondo 99% do total das empresas nacionais e gerando 52% dos empregos formais, além de produzir 27% de todo o PIB do país em 2013 (SEBRAE, 2014). Desta forma, além dos outros pontos relevantes apresentados anteriormente, estudar o crescimento das PMEs é ainda uma forma de se gerar informações sobre a maioria das empresas que compõem as economias dos países e do mundo.

O motivo da escolha do setor de vestuário para o estudo, além de dar continuidade a um projeto de pesquisa que trabalha o empreendedorismo neste segmento, se dá pela relevância econômica e social que este ramo tem para a região de Maringá. Seu impacto é relevante na geração de renda e empregos nos dois segmentos abordados como universo desta pesquisa: comércio e indústria.

O presente trabalho aborda compreensões dos fenômenos de crescimento e sucesso, incluindo as perspectivas objetivas e subjetivas de ambos junto a uma amostra de empreendedores do ramo de vestuário da região de Maringá – PR e de seu arranjo produtivo local (APL). O trabalho busca os significados que empreendedores atribuem ao crescimento e ao sucesso e pretende articular as percepções sobre os dois construtos que advirem das respostas obtidas.

Em suma, este trabalho se justifica pela relevância econômica e social das PMEs, principalmente no setor de vestuário para o local onde a pesquisa foi realizada. Outro ponto que o justifica é a contribuição teórica para preencher lacunas de pesquisas sobre o crescimento e sucesso de PMEs como as apresentadas por Delmar e Wiklund (2008) e Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010). Dois fatores se somam para demonstrar a importância do tema deste trabalho: o de as PMEs serem as geradoras da maioria da renda, dos postos de trabalho e da capilarização da riqueza nas sociedades do globo e de que por trás de cada PME existente estão empreendedores que influenciam as ações, objetivos e resultados dessas empresas. Logo, compreender como estes

empreendedores significam o crescimento e o sucesso é relevante para compreender o que perseguem ao empreender e quais os rumos eles tendem a determinar para as gestões de suas empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre diferentes elementos que constituem o fenômeno do crescimento de empresas. Ele se ocupa de resgatar a literatura pesquisada para a construção do referencial teórico deste trabalho e de apresentar os fundamentos para que se realizem as análises e compreensões acerca dos construtos de crescimento e de sucesso que são propostas nos objetivos. Nele abordam-se: os significados de crescimento, tratando das definições de crescimento e a importância do estudo deste construto, as compreensões do ritmo e trajetória do crescimento das empresas, os indicadores e as dificuldades de crescimento. Além disso, trata-se ainda dos significados de sucesso sob duas perspectivas uma objetiva e outra subjetiva.

Cabe adiantar ao leitor que crescimento e sucesso são tratados de forma separada nesta revisão de literatura, sem que se buscasse agrupar de alguma forma os corpos teóricos encontrados para os dois construtos. Optou-se por esta apresentação, pois via de regra, as publicações encontradas sobre o estudo de crescimento raramente mencionam sucesso abrangendo todo o espectro de seu significado e as publicações sobre sucesso tratam de mais elementos do que o crescimento quantificável das empresas.

Desta forma, decidiu-se por apresentar os construtos de crescimento e de sucesso de forma separada. Não será também tomada uma posição de incluir crescimento em sucesso e nem vice-versa, pois apesar de os construtos serem relacionados a literatura consultada não permite a total contingência de um pelo outro. Somente depois da apresentação dos resultados é que serão tecidos comentários e paralelos entre o crescimento dos empreendimentos e o sucesso dos empreendimentos e empreendedores.

2.1. CRESCIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Conforme constatado por Benzig, Chu e Kara (2009) e por SEBRAE (2014) a maioria das empresas no cenário mundial e brasileiro é composta por micro e pequenas (MPMEs). Pode-se dizer também que as empresas que em algum momento iniciaram as suas atividades e vieram a crescer, o fizeram pela ação empreendedora de seus fundadores, que possivelmente tiveram de enfrentar incertezas, limitações de recursos e de confiança como forma de conquistar e em alguns casos construir mercados para seus produtos e serviços.

Utilizam-se três classificações para compreender o que são MPMEs: a do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a utilizada pelo governo dos Estados Unidos, mais especificamente pela *United States Small Business Administration* (SBA) e por fim a da União Europeia, atualizada pela Comissão Europeia no ano de 2005.

O governo brasileiro, assim como os outros envolvidos nesta comparação tem um órgão especificamente destinado ao fomento do empreendedorismo e pequenas empresas além de um dispositivo legal específico para elas. Esses dispositivos, normalmente estatutos, servem de baliza para os órgãos responsáveis por classificar as empresas por tamanho. A classificação é baseada essencialmente em faturamento anual e número de empregados e a sua importância está no enquadramento ou não de cada empresa dentro dos programas de fomento e incentivo desenhados por cada país ou bloco. No Brasil foi criado em 1999 e atualizado em 2004 o Estatuto da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 1999). De acordo com este documento uma microempresa tem receita bruta anual de até R\$ 433.755,14 e pode empregar até 09 funcionários para os ramos de serviços e comércio ou até 19 funcionários nos ramos de indústria e construção civil. Para as empresas de pequeno porte, a receita bruta anual deve ser superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou menor a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Esses critérios são adotados por diversos programas nacionais de crédito em apoio às micro e pequenas empresas, com exceção do regime de tributação simplificada, chamado SIMPLES, que é uma lei de cunho unicamente tributário. Para esse regime uma microempresa pode ter receita bruta anual de até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e uma empresa de pequeno porte deve ter receita entre o valor mínimo de R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e o máximo de R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) adota o mesmo teto de receita que o SIMPLES para as microempresas, mas contempla em sua classificação também as empresas de médio porte e outras de maior amplitude (BANCO, 2010).

Os Estados Unidos também avaliam o tamanho de suas empresas por meio de faturamento anual e número de funcionários, porém sem distinção entre micro e pequenas empresas (ESTADOS UNIDOS, 2012). O documento que rege a classificação é a Tabela de Padrões de Tamanho para Pequenos Negócios (*Table of Small Business Size Standards*), que é conectada a um sistema nacional de classificação de indústrias (*North American Industry*

Classification System – NAICS). Isso porque o país divide as empresas também utilizando o critério de qual indústria elas estão inseridas. Assim, os dados de faturamento e número de funcionários que enquadram uma empresa como pequena no ramo de produção de queijo podem não fazer o mesmo para uma confecção ou um comércio varejista, por exemplo. Grosso modo, os números variam de um faturamento anual de US\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil dólares) a US\$ 35.500.000,00 (Trinta e cinco milhões e quinhentos mil dólares) e a quantidade de funcionários pode ir até ao máximo de 1000 (fábricas de calçados) ou 1500 (indústrias petrolíferas) para algumas indústrias.

A União Europeia classifica as empresas em micro, pequenas e médias e para isso utiliza os critérios de: número de funcionários, faturamento anual e lucro anual. As empresas de pequeno porte são definidas como empresas que empregam menos de 50 pessoas e possuem um lucro anual ou faturamento total que não exceda dez milhões de euros. As micro empresas, por sua vez, podem empregar até dez funcionários e gerar até o limite máximo de dois milhões de euros de lucro anual (UNIÃO EUROPEIA, 2005).

A tabela 1 resume os critérios utilizados por cada um dos países e bloco. Ela foi elaborada com as fontes: Estatuto da Micro e Pequena empresa, site do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e Circular 11/2010 do BNDES (Brasil), *Table of Small Business Size Standards* da *U.S. Small Business Administration* (EUA) e o *The New SME definition: User Guide and Model Declaration* (União Europeia) e seu objetivo é apresentar um compacto das classificações de tamanho.

Tabela 1: Resumo de marcos de classificação para tamanho de empresa

Classificação por tamanho	Número de trabalhadores				Faturamento anual (fat) ou lucro anual (luc) em milhões e nas moedas locais			
	BR geral	BR SIMPLES	EUA	UE	BR geral	BR SIMPLES	EUA	UE
Micro	Até 09 ou 19 (por ramo)	N.D. ²	N.D. ³	Até 10	Até 0,43 (fat)	Até 0,24 (fat)	N.D. ³	2,0
Pequena	20 a 99 (ind) e 10 a 49 (com). ¹	N.D. ²	50 a 1500 ⁴	11-50	0,43 a 2,13 (fat)	De 0,24 a 2,4 (fat)	0,75 a 35,5 (fat)	10,0
Média	100 a 499 (ind) e 50 a 99	N.D. ²	N.D. ³	51-250	2,4 a 16 (fat)	Não se aplica. ⁵	N.D. ³	50,0 (fat) ou 43,0

	(com). ¹							(luc)
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	-------

¹ O critério não tem embasamento legal, apenas é utilizado pela entidade para procedimentos internos do SEBRAE. (ind) se refere a indústrias e (com) se refere a comércio. Para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006).

² O regime de tributação SIMPLES não apresenta limites para o número de funcionários das empresas.

³ N.D. são dados não disponíveis já que a tabela dos EUA traz a expressão “Small Business Size Standards” (Tamanhos padrão para pequenos negócios) em seu título;

⁴ A tabela para as empresas dos EUA traz 50 como o menor número apresentado na tabela, para empresas de algumas indústrias, e não faz menção a números menores, deixando inclusive campos vazios para número máximo de funcionários em várias das indústrias listadas;

⁵ O regime de tributação SIMPLES ocupa-se diretamente de microempresas e empresas de pequeno porte, assim não prevê valores para empresas de médio porte.

Fonte: Autor (2014-15)

Após a apresentação destas classificações, salienta-se que nesta dissertação serão utilizados os critérios brasileiros gerais e considerada apenas a dimensão do número de funcionários para enquadramento. Ressalta-se que as medidas de tamanho não representam crescimento e sim indicadores estáticos da situação presente das empresas. Será utilizado o termo PMEs (Pequenas e Médias Empresas), como é corrente nos estudos do campo de empreendedorismo. Apesar de se saber que tal termo permite variação de dimensões das empresas estudadas e variabilidade de amostras dos estudos referenciados, preferiu-se seguir o padrão do campo.

2.1.1. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO CRESCIMENTO DE PMES

Para Guedes (2011) estudar o assunto crescimento de empresas, na perspectiva das micro, pequenas e médias empresas, é importante e necessário, tendo em vista sua relevância para as economias nacionais (p. 61). O crescimento de pequenas empresas tem sido visto como algo essencial para as economias e influencia indicadores econômicos regionais e das nações, por exemplo, o aumento do nível de emprego e a geração de renda. Esses efeitos econômicos e sociais podem ser entendidos como decorrentes também do crescimento das PMEs. Por isso o desenvolvimento de PMEs sustentáveis e de um ambiente que as suporte e estimule demonstra sinais de ser importante para o desenvolvimento dos países e de suas populações. Estudar este fenômeno pode gerar informações passíveis de serem utilizadas para a construção de políticas públicas que estimulem o empreendedorismo, permitam a instalação sustentável das PMEs nascentes e também a sobrevivência e crescimento das empresas existentes, por extensão favorecendo a economia, circulação de bens e serviços e os mercados nacionais (HOOGSTRA,

VAN DIJK, 2004; DUTTA, THORNHILL, 2008; DAVIDSSON, ACHTENHAGEN, NALDI, 2010).

Em uma comunicação da Comissão de Comunidades Europeias a entidades governamentais locais a importância dos empreendedores e do suporte aos seus empreendimentos é afirmada de maneira clara e assertiva. Isso acontece especialmente no trecho que mostra que os empreendedores estão bem colocados no tocante à possibilidade de aproveitar oportunidades que vem da globalização e que o potencial de inovação das suas PMEs será decisivo para a prosperidade futura da União Europeia em uma economia de cenários dinâmicos e pressões competitivas constantes (UNIÃO EUROPEIA, 2008). Nessa mesma linha, Morrison, Breen e Ali (2003, p. 417) afirmam que “os pequenos negócios são reconhecidos mundialmente como contribuintes vitais e significantes para o desenvolvimento econômico, a criação de empregos e o bem-estar geral das economias, nacional e internacionalmente”.

Pequenos negócios, assim como qualquer organização, podem sofrer uma variedade de mudanças complexas durante os seus processos de crescimento e isso pode dificultar a determinação da identidade da organização e observação de seu crescimento ao longo do tempo (WIKLUND, PATZELT, SHEPHERD, 2009). Wiklund, Patzelt e Shepherd, (2009) ainda afirmam que as PMEs são parte de uma rede complexa de atores econômicos, dependem da existência de outras entidades para o crescimento.

Porque o crescimento é um fenômeno de complexidade, Fuller e Morgan (2001) sugerem seis camadas ontológicas de análise do fenômeno do crescimento. A camada mais elementar é (a) a constituída pelos modelos mentais e capacidades individuais dos proprietários-gestores, seguida por (b) suas atitudes. Essas duas primeiras camadas são tratadas pela perspectiva da atitude e pela de recursos, e incluem o capital humano do proprietário-gestor como um recurso importante. A terceira são (c) as atividades funcionais internas e relacionamentos, que a perspectiva de recursos representa pelos recursos financeiros e de redes de relacionamento, seguida pelo (d) modelo de negócio das PMEs (conceito, estratégia, visão), tratado pela perspectiva da orientação estratégica (OE) e pela das formas estratégicas (*strategic fit*). Os (e) relacionamentos entre negócios são a quinta camada, que precede a última delas, (f) as conexões externas do negócio. O estudo e conhecimento em qualquer dessas camadas pode trazer benefícios potenciais e melhorias para empreendedores-gestores, acadêmicos e órgãos públicos decorrentes da compreensão de seus elementos.

2.1.2. O QUE É CRESCIMENTO

As definições de crescimento vão desde a plena associação ao empreendedorismo até a não associação como um todo por tratarem de pontos diferentes como o aumento de quantidades, a melhoria de processos e desenvolvimento interno ou a abertura de empresas. Isso acontece algumas vezes combinando fatores e outras com foco único. Por isso esta seção se dispõe a apresentar um rol de conceituações de crescimento, que poderão ser utilizadas na compreensão das diferentes concepções e significados de crescimento que serão abordadas.

Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010) afirmam que o único trabalho realmente clássico a respeito de crescimento de empresas é o livro “The Theory of the Growth of the Firm” (PENROSE, 2006¹). Para Penrose existem duas conotações de crescimento: “O termo crescimento é usado no discurso comum com duas conotações diferentes. Algumas vezes ele denota meramente um crescimento na quantidade, por exemplo, quando alguém fala do ‘crescimento’ no volume de exportações. Em outras vezes, no entanto, ele é usado em seu significado primário como um aumento de tamanho ou melhoria de qualidade resultante de um processo de desenvolvimento, similar ao processo biológico no qual uma série de mudanças que interagem levam a um aumento de tamanho” (PENROSE, 1959, apud DAVIDSSON et al, 2010, p. 80). As duas conotações coexistem nos discursos de praticantes e acadêmicos, no entanto não são necessariamente complementares e nem excludentes.

Penrose (2006) apresenta duas faces do crescimento que são comumente identificadas, uma delas é ligada ao aumento de quantidades e indicadores (por exemplo, o crescimento do volume das vendas e do número de funcionários) e a outra trata crescimento como um processo de desenvolvimento e aprimoramento interno alcançado gradualmente e ao longo do tempo pelas empresas (PENROSE, 2006, p. 31). As medidas de tamanho utilizadas por órgãos governamentais de classificação e fomento e também muitas vezes em pesquisa acadêmica geralmente incluem a primeira concepção de crescimento. Isso porque a alteração (no caso, o aumento) dessas medidas indica se a empresa está contratando mais pessoas, faturando mais ou tendo mais lucro ao longo de um período de tempo, demonstrando se as empresas estão ou não crescendo. A segunda concepção envolve o aumento gradual das condições de lidar com

¹ A obra citada foi publicada originalmente em 1959, sendo que 2006 se trata do ano da edição à qual o autor teve acesso.

intempéries, o desenvolvimento das condições internas e o aumento da capacidade de resposta a desafios presentes no ambiente e no mercado, sendo de cunho mais qualitativo e medição menos direta.

Com suporte da definição de crescimento de Penrose (2006), podem-se conceber as duas definições de crescimento, uma delas quantitativa e outra qualitativa. A definição quantitativa envolve os aumentos em quantidades e indicadores gerados por um empreendimento. Nesta linha, crescimento se traduz em aumentos na lucratividade, número de funcionários, faturamento ou outros elementos quantificáveis. Esta é a concepção mais comum e considerada inclusive para a criação de políticas públicas e órgãos governamentais. Uma concepção qualitativa de crescimento considera a melhoria dos processos internos, da eficiência e da qualidade que surgiria de um processo de desenvolvimento gradual e interno da empresa, resultando em mudanças que permitem maior estruturação e possibilitam inclusive o crescimento quantitativo. Aspectos observáveis desta concepção seriam: melhorias de máquinas, equipamentos e tecnologias de produção, aumentos na qualidade dos produtos, na velocidade ou efetividade dos processos e desenvolvimento dos recursos humanos.

Empresas com níveis elevados de crescimento normalmente são associadas a um empreendedor-gestor ou uma equipe gerencial altamente empreendedora. Essa visão tende a conectar empreendedorismo com a ação de fazer com que as empresas cresçam e expandam seus indicadores, aumentando níveis de lucro, volumes de venda ou número de funcionários cada vez mais. Além disso, sugere-se que as políticas públicas ligadas ao fomento da ação empreendedora e de estímulo às micro, pequenas e médias empresas sejam focadas e que se direcionem a empreendimentos voltados a crescer (DELMAR, WIKLUND, 2008), adotando como crescimento a mesma visão de aumento de indicadores. Por isso, conectar empreendedorismo e crescimento pode ter implicações relevantes de efeito teórico e prático para a área e a definição clara de o que se entenderá por crescimento ao criar tais políticas pode afetar sua direção e seus resultados.

Em relação à conexão entre crescimento e empreendedorismo, existem posições diferentes no campo de estudo, o que denota que o crescimento tem diversas perspectivas e são várias as possibilidades de sua associação com o empreendedorismo, que por sua vez é multifacetado. Penrose (2006) associa o crescimento ao empreendedorismo como se o primeiro fosse a própria essência do último e os empreendedores fossem orientados por natureza ao

crescimento de seus empreendimentos, estabelecendo, portanto uma relação indissociável. Para Davidsson (1991) não existe uma conexão obrigatória, mas sim uma preferência dentro do espectro da opção do empreendedor. Para indivíduos empreendedores crescer é preferível a não crescer quando ambas as alternativas são possíveis, porém o fato de se iniciar uma empresa por si só já é mais empreendedor que não fazê-lo.

Existe ainda a posição da não associação total entre crescimento e empreendedorismo, em que buscar ou fazer com que empreendimentos cresçam não se associa a empreender. Se a definição de empreendedorismo for entendida estritamente como a criação de novas empresas (GARTNER, 1988; GARTNER, CARTER, 2003) então o estudo do crescimento não é parte dela e o construto de crescimento e o conceito de empreendedorismo podem ser desconectados. Há pesquisadores que condicionam a associação de empreendedorismo e crescimento à geração de produtos e serviços a serem inseridos no mercado. Se, por outro lado, esta definição se amplia e se define empreendedorismo como a criação de uma nova atividade econômica (SHANE, VENKATARAMAN, 2000), termo mais abrangente, então crescimento passa mais uma vez a ser um elemento associado ao empreendedorismo. Isso no caso de ele ser alcançado pela introdução de novos produtos ou serviços ao mercado.

A conexão entre empreendedorismo e crescimento também é um dos quatro pontos de interesse da teoria da firma e também para Penrose (2006). A autora considera que o crescimento é condição crucial para o empreendedorismo, pois o crescer acontece através da exploração contínua de novas oportunidades produtivas e de mercado pela empresa.

Visto que o próprio fenômeno do empreendedorismo é multifacetado e que há grandes variações na compreensão do que é e como se mede crescimento, é esperado que existam diferentes compreensões do elo entre um fenômeno e outro, desde a total desconexão (GARTNER, CARTER, 2003) até o outro extremo de um ser a essência do outro (PENROSE, 2006). Algumas conceitualizações consideram o crescimento como parte do empreendedorismo apenas se houver a exploração de oportunidades por meio da criação de novos produtos ou serviços (SHANE, VENKATARAMAN, 2000) e outras conectam empreendedorismo também com o mero crescimento de volume, entendendo que uma empresa que registrou atualmente o crescimento de alguns de seus indicadores foi bem sucedida em algum grau na sua ação empreendedora no momento anterior (JANSSEN, 2009).

A literatura existente mostra há concepções diferentes de empreendedorismo e, por extensão, formas variadas de associação entre tal fenômeno e o crescimento. Isso a ponto de Shane e Venkataraman (2000) criticarem a pluralidade de concepções abarcadas no campo ao afirmar que “Ao invés de explicar e predizer uma configuração única de fenômeno empírico, o empreendedorismo se tornou um rótulo amplo sob o qual uma miríade de pesquisa é realizada” (p. 217). No entanto, ultrapassado o ponto da relação com empreendedorismo e buscando definir o que é o crescimento, compreende-se que ele é resultado de uma combinação de fatores múltiplos e também um passo inevitável caso se deseje aumentar a lucratividade do negócio e o seu sucesso. As diferentes concepções de crescimento existentes podem inclusive afetar o quanto o foco e o resultado de crescer serão direcionados a aumentar quantidades ou melhorar processos e estruturas internas.

Talvez as concepções múltiplas se devam ao fato de que ainda muitos dos estudos são seccionais, o que não é melhor das abordagens para se tratar de crescimento visto que este é um construto multidimensional, heterogêneo e complexo, um fenômeno essencialmente longitudinal e que seu estudo deve considerar os aspectos dinâmicos dos novos empreendimentos. Não é o papel desta dissertação questionar os formatos dos estudos sobre crescimento, mas sim compreender os significados do fenômeno para os empreendedores. Por isso, fica estabelecida a premissa de que ao estudar crescimento, deve-se levar em conta a existência das concepções diferentes e múltiplas. Tal premissa sustenta a existência de um trabalho que busca entender de que formas os indivíduos que empreendem atribuem significado ao crescimento.

2.1.3. RITMO E TRAJETÓRIAS DE CRESCIMENTO

Quando se compreende que todas as empresas são orientadas ao crescimento e todos os empreendedores ao fundarem empresas querem que elas cresçam, se torna essencial compreender o ritmo e o caminho de crescimento que as empresas trilham ao longo do tempo. Assim como nas concepções de ciclo de vida ou de estágios de evolução não existe uma teoria que englobe todas as empresas e facetas do fenômeno, porque a variabilidade e o número de possibilidades são grandes (BEUREN, RENGEL, HEIN, 2012). Portanto, cabe ao pesquisador entender alguns elementos estruturantes comuns para que sirvam de guia para a produção de conhecimento sobre crescimento de PMEs.

As revisões de literatura não têm sido muito bem-sucedidas ao encontrar explicações satisfatórias para o crescimento das empresas, mas sabe-se que apenas uma pequena proporção de novas PMEs, chamadas de gazelas, é responsável por uma grande quantidade de empregos gerados em quase que todos os países desenvolvidos (COAD et al, 2013). Uma das possibilidades de metáfora para se compreender a continuidade e o crescimento de um negócio é apresentada por Coad et al (2013), que teorizam o crescimento e a sobrevivência dos novos negócios realizando um paralelo com a situação de um apostador jogando um jogo de azar. Nesta visão, para continuar jogando ele precisa de recursos que podem ser derivados de suas vitórias ao longo do jogo ou de seus recursos iniciais. É a chamada Teoria da Ruína do Apostador (TRA), que utiliza o papel dominante do acaso para explicar a grande variabilidade de possibilidades de ritmos e trajetórias de crescimento de empresas. Coad et al (2013) argumentam que é muito raro que uma empresa consiga sustentar seu crescimento em um nível acima da média por um período prolongado. Essa seria uma situação de exceção visto que as trajetórias de crescimento são quase que aleatórias em estrutura. As trajetórias são quase aleatórias, porém não o são totalmente, porque o crescimento e as variáveis financeiras tem efeito positivo na sobrevivência, mas mesmo assim o acaso é entendido como um componente dominante. A hipótese defendida é a de que as diferenças entre empresas com trajetórias variadas de crescimento são muito mais diferenças de graus do que de tipos de trajetória. Assim, uma gazela não será para sempre uma gazela, podendo perder sua produtividade e lucratividade e, por outro lado, empresas pequenas e de pouca produtividade com taxas de crescimento baixas poderão eventualmente se transformar em PMEs de alta performance, caso venham a ocorrer acontecimentos e alterações ambientais necessários para tal.

A Teoria da Ruína do Apostador (TRA) é uma primeira aproximação em direção à compreensão do crescimento e sobrevivência dos novos negócios. De acordo com ela, não existe um padrão de crescimento de empresa, ao invés disso, existem tipos diferentes de empresas com diferentes trajetórias de crescimento. Em contraposição à TRA, as Teorias de Recursos ou Visão Baseada em Recursos (TR ou VBR) conectam capacidades e recursos identificáveis com empreendimentos de desempenhos superiores e sustentáveis, desconsiderando ou eliminando a aleatoriedade. Isso porque são os recursos que possibilitam a continuidade da empresa (BINDER et al, 2012). Para a teoria dos recursos o ponto central é que o desempenho da empresa reflete a

disponibilidade e uso de recursos e capacidades (COAD et al, 2013). Em outras palavras: PMEs que tem mais recursos à sua disposição tendem a se desenvolver e crescer mais.

Para essa abordagem o crescimento depende de recursos internos e externos. Alguns exemplos de recursos internos são o histórico profissional e a experiência do proprietário e características da empresa, como capacidade de inovação, proatividade e propensão em assumir riscos. Recursos externos são os conectados às redes e ao ambiente em que a empresa se insere e podem ser acessados por ela, como financiamentos, conhecimento e tecnologia produzidos em universidades e também consumidores potenciais (COAD et al, 2013).

Visto que conhecimento é um dos recursos importantes para o crescimento dos empreendimentos, inclusive no tocante ao reconhecimento e exploração de oportunidades, a aquisição dele por meio de aprendizagem pode determinar mudanças na trajetória e ritmo com que uma empresa cresce. Uma diferença entre a Teoria dos Recursos e a TRA está no foco dado à aprendizagem empreendedora. Coad e Tamvada (2012) explicam que a aprendizagem empreendedora é considerada de grande importância na teoria dos recursos, mas excluída como determinante do crescimento na TRA. Isso acontece com base na lógica de que as circunstâncias raramente se repetem da mesma forma em razão do papel dominante do acaso, o que tornaria impossível aprender a lidar com as condições futuras com base nas passadas.

Um dos aspectos apontados na literatura para as PMEs é a disposição delas em aproveitar oportunidades que surgem ou são criadas no mercado, o que está associado à orientação empreendedora (OE), a qual, por sua vez, é frequentemente associada ao crescimento e desempenho. A OE diz respeito a como a empresa opera no mercado e envolve a disposição para inovar, rejuvenescer as ofertas que faz ao mercado e prospectar novas oportunidades. As empresas apresentam uma variação considerável em seus crescimentos ao longo do tempo, o que em parte se tenta explicar através da orientação empreendedora dos indivíduos que as conduzem e de características da própria empresa, tal como capacidade de inovação, proatividade e propensão em assumir riscos. No entanto, essa explicação se torna insuficiente e incompatível com a observação de que há mais variação de crescimento dentro das próprias empresas ao longo do tempo do que entre elas (COAD, TAMVADA, 2012). Assim, para o estudo do crescimento interessa dedicar atenção às diferenças e variações no ritmo de crescimento e nas estruturas que as empresas assumem ao longo de suas existências.

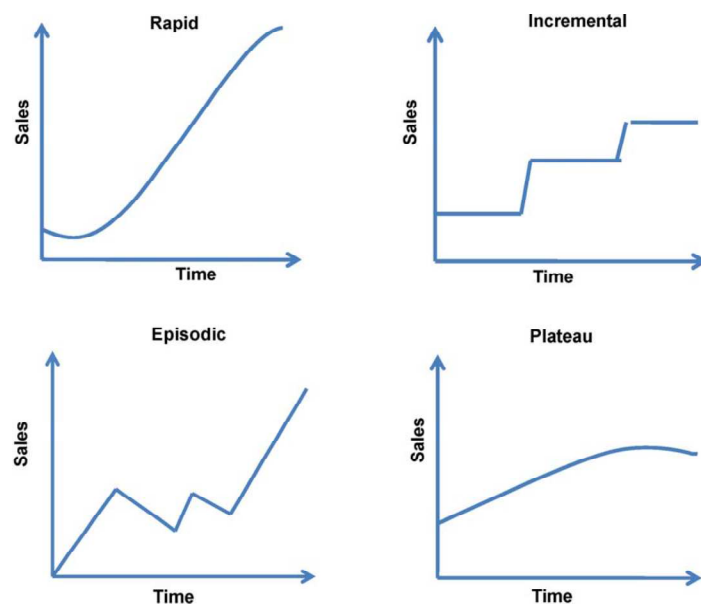
Apesar das variações, o trabalho de Coad e Tamvada (2012) não suporta a hipótese de que as trajetórias de crescimento das empresas são aleatórias e impossíveis de serem incluídas em uma taxonomia significativa, nem a de que as trajetórias de crescimento não tem efeito sobre a sobrevivência depois que se controla a variável do tamanho atual da empresa. Ou seja, comprova-se que as trajetórias não são totalmente aleatórias e que ao menos o elemento do tamanho atual da PME as afeta. Os recursos iniciais e as trajetórias de crescimento também demonstraram um efeito positivo na sobrevivência.

Wright e Stagliani (2012) suporta os achados do trabalho de Coad e Tamvada (2012) ao reconhecer que existe heterogeneidade nas formas de crescimento das empresas, porém não tratam de aleatoriedade ou acaso. O reconhecimento diz respeito às diferentes formas possíveis de uma PME crescer (orgânica ou aquisitiva), ao padrão de crescimento que pode variar (alto, baixo ou errático) e também às medidas que podem ser adotadas para se medir o desempenho e identificar o crescimento (mudanças em indicadores de vendas, empregos gerados, ativos, lucro). Ainda na visão de Wright e Stagliani (2012) a compreensão acerca de como os processos cognitivos e de estruturação de recursos acontecem ao longo dessas diferenças é limitada, portanto alguns elementos podem não ser entendidos ou satisfatoriamente explicados no nível atual de produção acadêmica. As diferenças nas estratégias de crescimento disponíveis afetam a capacidade de crescimento e geração de lucro e os caminhos para se alcançar crescimento não são lineares, pois empresas novas lutam para aplicar seus recursos da melhor maneira possível e para desenvolver e adaptar a tecnologia de forma a transformá-la em produtos viáveis que atenderão a demandas do mercado emergente.

Para Brush, Ceru e Blackburn (2009) não há consenso acerca do número de estágios envolvidos no crescimento das empresas e a maioria dos pesquisadores assume que existem dimensões contextuais influenciando o processo de crescimento. Apesar disso, os empreendedores provavelmente concordariam que não há nada de normal em padrões de crescimento, que cada negócio toma o seu caminho até o crescimento e que este caminho é profundamente influenciado pelas decisões ligadas à gestão, marketing e recursos financeiros. Os autores apresentam quatro curvas como tendências de crescimento para as PMEs e entendem o crescimento como “um objetivo digno” (BRUSH, CERU, BLACKBURN, 2009, p. 482), algo altamente celebrado na mídia, sinônimo de sucesso empresarial e também desejável em algum grau para a sobrevivência da empresa, além disso, são mais vozes a corroborar a imagem do

crescimento das empresas como algo que contribui com economia dos países. Brush, Ceru e Blackburn (2009) apresentam também outro elemento ligado ao crescimento das empresas: o fato de que ele não é algo natural e inerente à existência de um empreendimento e quando acontece, não o faz seguindo um padrão comum a todas as empresas. No entanto, este estudo identificou quatro tendências de crescimento que surgiram de modo recorrente para empresas de alto crescimento e que podem auxiliar na compreensão deste tema. Essas tendências são: (1) o crescimento rápido, (2) o incremental, (3) o episódico e (4) o crescimento em *plateau*. Eles refletem diferentes interações entre resultados empresariais e a idade das empresas. Cada uma das tendências é demonstrada graficamente na Figura 1.

Figura 1: Curvas de tendências de crescimento das empresas



Fonte: BRUSH, CERU, BLACKBURN (2009), p. 483.

O crescimento rápido é caracterizado por Brush, Ceru e Blackburn (2009) como tendo aumentos extremos e frequentes nas vendas e no faturamento, os quais frequentemente excedem as expectativas dos proprietários. Este tipo de crescimento se apoia com frequência no relacionamento com o cliente e gera uma necessidade constante e crescente de capital e recursos

humanos qualificados. A segunda tendência de crescimento, incremental, é muitas vezes considerada como o padrão natural de crescimento, um reflexo da transição de liderança conforme a firma amadurece e evolui como um negócio sustentável. As empresas que crescem desta forma normalmente o fazem por adaptação às suas avaliações e visões do ambiente de negócios e fatores de mercado ou para ajustarem-se a objetivos pessoais de tamanho de empresa mais gerenciáveis para o empreendedor.

Outra curva de crescimento é a episódica, caracterizada por momentos de crescimento alternados a momentos de estagnação ou deflação nas vendas, faturamento e lucros, segundo os autores associados majoritariamente às habilidades (ou falta delas) da equipe de gestão em lidar com as novas demandas trazidas por uma empresa maior. Por fim, a curva de crescimento em platô, na qual o crescimento é lento e beira a estagnação, com faturamentos estáveis, vendas novas acontecendo como forma de substituição pela perda das antigas e em última instância uma queda na lucratividade. A maioria das empresas chega aos platôs frequentemente por possuírem marketing ineficiente, estratégia estática ou incorreta ou, externamente, por fatores econômicos incontroláveis. (BRUSH, CERU, BLACKBURN, 2009).

Existem três fatores que influenciam o crescimento de modo que ele aconteça seguindo uma das quatro tendências: a gestão, os recursos financeiros da empresa e o mercado (BRUSH, CERU, BLACKBURN, 2009). Cada um desses elementos influencia a trajetória de uma empresa ao longo de seu desenvolvimento. Além do mais, os objetivos e aspirações de crescimento dos proprietários de negócios variam e isso afeta diretamente os rumos e decisões da gestão. A maioria dos empreendedores prefere manter os negócios pequenos. Dentre os que preferem crescer, a maioria opta por um crescimento moderado e não pelo rápido, o que favorece o controle. No entanto, alguns estudos mostram que o crescimento passado, por sua vez, afeta a motivação do gestor para buscar novo crescimento (DELMAR, WIKLUND, 2008). Ressalva-se que o grau de alinhamento entre a performance do negócio e as aspirações do dono depende muito da natureza e proporção dessas aspirações e este não é um alinhamento natural nem simples de se obter. Dentre os respondentes do estudo de Brush, Ceru e Blackburn (2009) as razões que possibilitaram alcançar o crescimento planejado foram: a qualidade dos recursos humanos, a gestão consciente da taxa de crescimento e a gestão cuidadosa do relacionamento com os clientes.

O segundo fator-chave são os recursos financeiros. Neste ponto eles podem representar uma dificuldade que potencialmente restringe o crescimento dos empreendimentos. Isso porque a falta de acesso a capital pode restringir o crescimento e especialmente as *start-ups* podem necessitar de financiamento externo para garantir o desenvolvimento continuado após as primeiras vendas. O estudo de Brush, Ceru e Blackburn (2009) concluiu que o acesso a capital é importante apesar de não ser uma restrição significativa para o crescimento das PMEs. Logo, o crescimento dos empreendimentos de pequeno porte pode ser favorecido em ambientes de disponibilidade de crédito ou para empreendedores que disponham de mais recursos próprios ou de suas redes de contatos para investir.

Em relação ao mercado, todos os negócios enfrentam desafios ligados a encontrar clientes, comunicar as características do produto, precificar produtos e serviços de modo atraente, estabelecer canais de distribuição e realizar esforços de marketing para ganhar e manter clientes. Brush, Ceru e Blackburn (2009) identificaram que as empresas de crescimento rápido segmentavam e escolhiam os mercados com muita cautela e depois utilizavam venda direta combinada a uma estratégia de venda secundária baseada em internet. Em situações de inexistência de mercado estabelecido a estratégia das empresas passa a ser a criação de um, ou seja, convencer os clientes de que há necessidade do produto que elas estão oferecendo. Nestes casos de criação de mercado as empresas de crescimento rápido são pioneiras e posteriormente tem seguidoras que as sucedem no caminho já trilhado, com riscos, mas também ganhos, potencialmente menores. As estratégias de mercado para empresas de crescimento rápido se baseiam em nichos mercadológicos e desenvolvimento do relacionamento com o consumidor ao invés de competição por preço ou outras convencionais. A diversificação geográfica é também uma estratégia utilizada para o crescimento rápido. Entrar em novos mercados, em especial além da área local, e inclusive em exportações pode influenciar drasticamente a distribuição geográfica das vendas da empresa.

2.1.3.1. CRESCIMENTO COMO EVOLUÇÃO: ABORDAGENS DO CICLO DE VIDA

Durante muitos anos a evolução de empresas foi explicada pelos modelos de ciclo de vida. Os diferentes modelos que existem e foram criados apresentam algumas vantagens e falhas, que por sua vez refletem os pontos positivos e negativos dessa forma de entender a sucessão de acontecimentos da história de uma PME.

Os modelos de ciclo de vida representam uma metáfora entre a vida de um ser e a existência de uma empresa e assim instituem que existe uma sequência de progressão única entre os estágios de desenvolvimento de uma organização, adotando uma relação com o orgânico (LEVIE, LICHTENSTEIN, 2010). Guedes (2011) explica o ciclo de vida de forma semelhante ao afirmar que o ciclo de vida da empresa tem o pressuposto de que “as organizações percorrem um ciclo de vida padrão, relativamente previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas” (GUEDES, 2011, p. 50).

De acordo com essas teorias, a mudança é uma progressão periódica e cumulativa de variação, seleção e retenção entre organizações de uma mesma população, que culmina na mudança de um estágio ou etapa para o outro, em que novas condições essenciais e problemas de desenvolvimento serão enfrentados. Investigar o ciclo de vida organizacional significa estudar fenômenos que afetam o desenvolvimento ao longo do tempo, como características, processos e estruturas que estão presentes em cada uma das etapas. Ao se analisar o paralelo entre empresa e ser vivo parte-se da premissa que as organizações nascem, crescem e morrem (BEUREN, RENGEL, HEIN, 2012) em uma sequência determinista de fases que se sucedem, assim como para os seres humanos, por exemplo.

O Quadro 1 apresenta uma revisão de literatura sobre os modelos de ciclo de vida incluindo número e nome dos estágios que os compõem. Identificam-se cinco elementos de estruturação que são presentes em todos os modelos. O primeiro deles é (a) uma visão de desenvolvimento das empresas, seguido pela (b) metamorfose dessas empresas ao longo do tempo. Além desses há (c) a transição acontecendo por meio de um modelo estruturado em fases ou estágios que se sucedem em um programa sequencial, pré-configurado e obrigatório de mudanças que vão se dando conforme a empresa se adapta ao ambiente interno e externo. Por fim é possível identificar que existem (d) estágios organizacionais distintos, (e) que variam em quantidade de um modelo para o outro, mas na maioria dos casos são em número de quatro ou cinco. Nas estruturações de modelos de ciclo de vida os estágios ocorrem em sequência, e esta sequência é comum a todas as organizações dentro do escopo que eles se propõem a abranger. Ao passar de uma etapa para a outra as organizações enfrentam problemas de transição normais e característicos que serão também comuns às outras que se encontram naquela etapa ou fase do ciclo (BEUREN, RENGEL, HEIN, 2012, p. 202).

Quadro 1: Os modelos de ciclo de vida

Autores	Ano	Número de estágios e seus nomes
Churchill e Lewis	1983	5 – Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade;
Quinn e Cameron	1983	4 – Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle e Estágio de elaboração e adaptação da estrutura;
Miller e Friesen	1984	5 – Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio;
Scott e Bruce	1987	5 – Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade;
Kaufmann	1990	4 – Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização e Renovação;
Adizes	1993	9 – Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte;
Macedo	1993	5 – Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Cooperação;
Mount, Zinger e Forsyth	1993	5 – Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional e Administração profissional;
Marques	1994	9 – Estágios Conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo e Inovativo;
Reynolds, Storey e Westhead	1994	3 – Concepção, Gestação e nascimento e Infância e crescimento;
Gersick et al	1997	3 – Inicial, Expansão/formalização e Maturidade;
Greiner	1998	5 – Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação e Colaboração;
Lester, Parnell e Carraher	2003	5 – Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio;

Fonte: BEUREN, RENGEL, HEIN (2012, p. 202)

Identifica-se de modo geral que na compreensão dos diferentes modelos existe relação entre juventude e flexibilidade e entre crescimento/amadurecimento e controle. Assim, as empresas mais novas são entendidas como mais maleáveis, adaptáveis e menos estruturadas. Conforme elas acumulam anos de existência também acumulam complexidade, burocratização de processos e elaboração de estrutura, o que permite maior controle do ambiente em troca da adaptabilidade perdida.

O nível de controle sobre processos internos, finanças, recursos em geral também tende a aumentar conforme a empresa se torna mais velha. Frezatti et al (2010) utilizaram o modelo de ciclo de vida de Lester, Parnell e Carraher (2003) para analisar o perfil das empresas brasileiras

com relação à estruturação do processo de planejamento ligada ao entendimento de como ele se conecta com o grau de estruturação e maturidade do orçamento e do controle orçamentário nessas empresas ao longo dos cinco estágios do ciclo de vida organizacional. Os achados mostraram que mesmo na maturidade das empresas, com maior estabilidade e flexibilidade, o controle orçamentário não é realizado com grande intensidade para as empresas brasileiras. Isso demonstra que ao menos em termos de estruturação orçamentária, um dos aspectos de gestão, a estruturação e burocratização não aumenta com a idade. No estágio de declínio, assim como no estágio de nascimento o processo de planejamento formalizado é preterido e no rejuvenescimento, quinto estágio, as empresas gerenciam crises a partir de seus sistemas formais de controle. Uma das possíveis estratégias de recuperação leva em conta a revitalização dos sistemas formais de controle. Revitalização, neste caso, se refere a uma redução no grau de burocratização e um aumento na flexibilidade, o que remete a fases de juventude nos ciclos de vida.

Os modelos de ciclo de vida apresentam alguns benefícios, em especial ligados à previsibilidade, ainda que vaga, dos fenômenos da vida organizacional e das formas de resposta de uma organização às mudanças de seu ambiente (BEUREN, RENGEL, HEIN, 2012). Eles favorecem a compreensão dessas mudanças porque permitem o agrupamento delas e certa estruturação, servindo como auxílio na identificação das transições organizacionais críticas e fornecendo como que um calendário aproximado, um mapa do caminho, para a adição de níveis de gestão, aumento da formalização de procedimentos e sistemas e também reavaliação das prioridades organizacionais por parte dos empreendedores (FREZATTI, 2010). No tocante à pesquisa e à criação de políticas públicas esses modelos podem ser bons preditores das necessidades das empresas em cada fase de seu desenvolvimento e favorecer o acerto das medidas de fomento tomadas.

Como limitação tem-se que os modelos de ciclo de vida assumem que o crescimento seja sempre desejado, quando na verdade ele pode não ser ou parar de sê-lo a partir de certo tamanho. Para adotar tais orientações seria apropriado examinar se realmente todo empreendedor deseja que sua empresa cresça e também se o crescimento realmente ocorre nas empresas identificadas como orientadas ao crescimento.

Outra alternativa para a compreensão do desenvolvimento de PMEs é a apresentada por Beverland e Lockshin (2001). Eles estudaram pequenas vinícolas neozelandesas e as agruparam

por idade da empresa, verificando as características comuns a todas de certa idade e depois criando um rol de características comuns por períodos. Tal estrutura ainda mantém o benefício de ser um mapa que permite ao empreendedor e ao pesquisador ter certa previsibilidade do que é possível em cada período da existência da PME e pode ser caracterizado por oito fases: (1ª) o crescimento das vendas da indústria em questão nos últimos 5 anos, (2ª) a demanda dos produtos desta indústria, (3ª) o estágio de desenvolvimento dos produtos da indústria, (4ª) a difusão de informação sobre os produtos desta indústria, (5ª) a capacidade produtiva nos últimos 5 anos, (6ª) o nível de preço atual dos produtos da indústria, (7ª) crescimento nos tipos diferentes de canais de distribuição e (8ª) os gastos com propaganda da indústria nos últimos 3 anos. A produção de vinhos da Nova Zelândia é uma indústria em expansão, o que favoreceu a abertura de muitas pequenas vinícolas em estágio de *start-up*. Os estágios organizados pelos autores levaram em conta o tempo de existência das empresas e as preocupações e características principais das agrupadas em cada estágio.

Beverland e Lockshin (2001) considerara ainda que existe o período de pré-nascimento de uma PME, que também faz parte de seu desenvolvimento e é relevante para que ele se desenrole. O desenvolvimento das empresas é apresentado em quatro estágios:

(a) Antes do início das atividades: busca por recursos e garantir suporte financeiro, por conseguir os empregados essenciais e competências chave em finanças e de gestão. Neste estágio os empreendedores tinham que convencer a si próprios e a outros de que era uma boa ideia começar um negócio. Com frequência os empreendedores tinham um segundo emprego neste estágio, o qual não seria abandonado até que a vinícola desse o retorno de uma segurança financeira. Os novos negócios eram abertos em até seis meses depois de reunidos recursos e competências julgados necessários;

(b) De 0 a 5 anos: o foco das vinícolas era na produção e era importante garantir o fluxo financeiro positivo o mais rápido possível. Estratégias diferentes eram utilizadas por vinícolas diferentes para que isso acontecesse. Havia pouco envolvimento em marketing e os empregados eram contratados como consultores independentes ou por contratos de curto prazo;

(c) Dos 5 a 8 anos: as vinícolas já tinham suas próprias uvas e o foco era no estabelecimento da marca. A partir deste período elas passavam a contratar empregados internos para a fabricação de vinho, mas ainda mantinham os consultores para atividades do negócio. Conforme a produção se estabelecia o marketing se fortalecia e se tornava o foco principal da

empresa. Por volta do final deste período se as vinícolas fossem bem-sucedidas a maioria delas teria internalizado os processos mais diretamente ligados ao negócio enquanto outros como a contabilidade, o jurídico e algumas funções de pesquisa seriam terceirizados;

(d) Após os 8 anos: Algumas direções diferentes se apresentaram como possibilidades neste estágio. (d1) Algumas vinícolas se estabeleceriam em certo nível de produção e não se expandiriam como forma de os gestores manterem o controle, (d2) Algumas vinícolas perderiam seu pessoal-chave por eles se sentirem incapazes de progredirem e então elas teriam um declínio de qualidade, (d3) Outras se consolidariam por um período e depois passariam por outro período de expansão maior e (d4) outras simplesmente continuariam a crescer. A fase de consolidação para as vinícolas consistiu simplesmente em reduzir as linhas de produto, excluir os rótulos de desempenho ruim, reduzir as dívidas, fazer com que a vinícola tivesse produção plena e contratar e manter os empregados essenciais.

Uma das conclusões de Beverland e Lockshin (2001) que sustenta a crítica aos modelos de ciclo de vida é a evidência de um estágio de pré-nascimento dos empreendimentos. Essa crítica se sustenta no fato de que os modelos de ciclo de vida desconsideram esse estágio. Entende-se que antes da fundação de um negócio o empreendedor planeja, calcula e pesquisa de maneira mais ou menos intensa para verificar sua viabilidade. Além disso, surge um padrão de ciclo que se forma com a sucessão das fases do pré-nascimento, *start-up*, expansão e eventuais consolidação e sucesso do empreendimento, traduzido aqui por se consolidar e em alguns casos expandir no mercado (BEVERLAND, LOCKSHIN, 2001). O estágio da expansão e os posteriores a ele dependem de crescimento forte, definição de um foco claro e retenção do capital humano essencial. Isso se comprova, por exemplo, na constatação de que as vinícolas que cresceram e se estabilizaram também desenvolveram rótulos secundários para colheitas de qualidade inferior e assim preservaram e fortaleceram suas marcas, um sinal de amadurecimento organizacional. Cada estágio apresentado se caracterizava por um problema essencial: nos iniciais era necessário garantir um nível eficiente de produção e a qualidade dos produtos. Marketing somente era uma questão importante quando o nível da produção havia se elevado e, por fim, o último foco era a orientação de mercado e o retorno financeiro (controles de custo, aumento da margem de lucro, planejamento). Um estudo que agrupa os empreendimentos por tempo de existência permite a compreensão de que o movimento dentro dos estágios dos modelos de ciclo de vida não é predeterminado e pode variar de empresa para empresa.

2.1.4. INDICADORES DE CRESCIMENTO DE PMES

Diferentes indicadores de crescimento são utilizados na condução de pesquisas, criação de políticas públicas e gestão de empreendimentos, porém, nem todos são amplamente compartilhados ou aceitos. Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) compararam a compatibilidade entre os indicadores de crescimento utilizados por pesquisadores e acadêmicos e os utilizados pelos empreendedores e gestores. Dentre os achados tem-se que 83% dos estudos utilizaram o aumento de vendas ou de faturamento como um conceito de crescimento, sendo que destes, 75% o utilizaram como conceito único de crescimento. Brush, Ceru e Blackburn (2009), por exemplo, apesar de apresentarem outras possibilidades de indicadores de crescimento (a expansão geográfica, o aumento no número de unidades, a conquista de novos mercados e clientes, a criação de produtos e serviços novos e também aquisições e fusões), usam apenas o aumento das vendas para medir. Existem outras possibilidades apresentadas por Achtenhagen, Naldi e Melin (2010): o aumento do número de empregados e o aumento dos ativos da empresa são as duas das principais para medir crescimento das empresas.

O número de empregados pode ser considerado pouco adequado para gestores e para empreendedores (ACHTENHAGEN, NALDI, MELIN, 2010), pois aumentar o número de empregados onera mais a estrutura e gera mais custos fixos para a empresa, que por isso tem sua flexibilidade diminuída e os riscos de sua operação aumentados. Os empreendedores não aumentam seus quadros quando não precisam fazê-lo, até porque se sentem responsáveis e percebem um grau de conexão pessoal em momentos em que acontecem demissões e reduções de quadro. O foco do aumento do número de empregados “ignora que para este tipo de empresa (PMEs) é arriscado empregar pessoas e também é algo altamente pessoal visto que os empreendedores são normalmente ligados de uma maneira bem mais próxima aos destinos pessoais de seus empregados e aos dramas potenciais causados quando eles tem que fazer demissões” (ACHTENHAGEN, NALDI, MELIN, 2010, p. 309).

Não obstante, Delmar e Wiklund (2008) utilizam o aumento do número de empregados como indicador de crescimento, no entanto, fazem uma ressalva acerca da grande diferença existente entre o aumento nas vendas e o aumento do número de empregados. O aumento nas vendas é reflexo de um aumento na produtividade e usado com frequência como indicador de desempenho do empreendimento. Esse aumento não acontece apenas por vontade do

empreendedor, mas é determinado pelos resultados obtidos no mercado. Por outro lado, o aumento do número de empregados é relacionado ao crescimento de recursos da empresa e é afetado diretamente pela motivação do gestor, o que representa uma diferença significativa em termos de origem de um e de outro indicador de crescimento.

Janssen (2006, 2009) utiliza o aumento do número de empregados como medida única de crescimento e a defende argumentando que o número de funcionários é um indicador adequado para medir crescimento, pois uma organização é primeiramente pessoas organizadas em uma estrutura. Na visão do autor o aumento no número de empregos é, em teoria, uma medida de crescimento menos volátil do que o aumento das vendas, porque os gestores esperam a demanda se estabilizar para contratar pessoal. Tal argumento se alinha com a relutância dos empreendedores de PMEs em assumir o risco de uma nova contratação, visto que se espera que os gestores de empresa não desejem sobrecarregar as finanças das PMEs com custos de pessoal e nem realizar demissões desnecessárias. Guedes (2011) trabalha com meta-análises e identifica que “volume de negócios”, “emprego” e “desempenho da produção” (p. 66) também foram utilizados como indicadores de crescimento de empresas em artigos publicados de 1989 a 1996.

Castrogiovanni e Justis (2002) tratam do crescimento de empresas por meio de estratégias de franqueamento. Ao defender a viabilidade da ideia de franquear os autores afirmam que ela é uma forma de gerar crescimento através da expansão geográfica e também do aumento das vendas, sendo esses os dois indicadores que os autores traduzem por crescimento. Coad e Tamvada (2012) ao tratar de crescimento de empresas o fazem com base no aumento do volume de recursos financeiros, utilizando somente este indicador.

Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) afirmam que em situações nas quais se usa apenas um indicador e o estudo envolva várias indústrias diferentes, o aumento nas vendas tem sido um consenso crescente entre os acadêmicos. O aumento no número de empregados é também uma opção muito comum nos estudos sobre crescimento com indicador único, como acontece, por exemplo, em Janssen (2009). Outros indicadores menos frequentes são: (1) o cálculo do *market share*, o (2) valor dos ativos e os (3) lucros. No entanto, Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) advertem que há limitações e ressalvas para esses indicadores: a definição de mercado (*market*), para o *market share* pode ser ambígua, o valor dos ativos varia com a intensidade do capital da indústria e também a intangibilidade o torna difícil de avaliar se o conhecimento for um ativo essencial. Por último, os lucros obtidos refletem mais elementos do que apenas a subtração entre

ganhos e custos, o que aumenta as variáveis a serem controladas nos estudos. O próprio aumento nas vendas pode ser alvo de algumas ressalvas, o que faz com que se perceba que nenhum indicador é universalmente aplicado de modo irrestrito. Não há medida para avaliar a quantidade de expansão ou mesmo tamanho de uma empresa, que não seja aberta a objeções conceituais e o aumento das vendas.

Segundo Castrogiovanni e Justis (2002) os indicadores utilizados para medir o crescimento das empresas, apesar de serem objetos de algum grau de concordância, são definidos, medidos e calculados por meios diferentes em diferentes estudos. Isso pode ser fonte de confusões e também de dificuldades de transposição, replicação e comparação dos achados. Desta forma, é importante que se atente para quais indicadores e medidas são utilizados e também como se realizam os cálculos desses indicadores ao se realizar pesquisas de cunho comparativo ou replicações de estudos, por exemplo. Não só os indicadores escolhidos, mas também a fórmula utilizada para se calcular crescimento pode afetar os resultados encontrados. Esta é uma razão a mais para se incluir indicadores múltiplos e analisá-los separadamente, o que facilita a detecção das diferenças. A apresentação de medidas absolutas (valores medidos) ou relativas (percentuais) também pode gerar tendenciosidade ao ponto que favorece diferentes elementos (DAVIDSSON et al, 2010). As medidas relativas favorecem a visibilidade dos números para os estudos com PMEs, enquanto as absolutas tem o efeito contrário.

Diante do exposto nota-se que a escolha de diferentes indicadores de crescimento dificulta a compreensão do fenômeno. Como resumo apresenta-se o Quadro 2, com autores e indicadores de crescimento utilizados.

Quadro 2: Indicadores de crescimento adotados na literatura existente

Medidas / indicadores	Autor(es)
Aumento de vendas ou de faturamento;	Castrogiovanni e Justis (2002); Delmar e Wiklund (2008); Brush, Ceru e Blackburn (2009);
Aumento do número de funcionários;	Janssen (2006); Delmar e Wiklund (2008); Janssen (2009);
Expansão geográfica do empreendimento;	Castrogiovanni e Justis (2002)
Aumento no volume de recursos;	Coad et al (2013)

Fonte: Autor (2014/2015)

Cabe lembrar que as tabelas de classificações de PMEs utilizadas pelas entidades brasileiras (Circular 11/2010 do BNDES / SEBRAE / Critérios de enquadramento no SIMPLES), dos Estados Unidos (*Table of Small Business Size Standards*) e europeia (*The New SME definition: User guide and Model Declaration*), se valem dos critérios volume de vendas / faturamento e também número de funcionários para classificar as empresas por tamanho. Isso confirma as medidas principais utilizadas pelos acadêmicos citados ao tratar de crescimento, que em parte se trata da variação dessas medidas. Nesta ótica a conexão acontece com a primeira noção de crescimento de Penrose (2006): variações (aumentos) de medidas e indicadores da empresa. Assim, uma empresa cresce quando aumenta o seu faturamento em comparação com períodos anteriores, quando tem mais funcionários do que tinha no ano passado, quando atende clientes de uma área geográfica maior ou tem mais recursos do que tinha no momento em que começou a operar, apenas para citar alguns exemplos.

É possível que empreendedores utilizem apenas alguns dos indicadores apresentados, ou mesmo outros não listados para significar o crescimento de seus negócios e que abranjam outros aspectos que não apenas os quantificáveis. O que justifica não somente arrolar os indicadores existentes, mas também investigar quais deles são de fato utilizados pelos empreendedores.

2.1.5. DIFICULDADES E BARREIRAS PARA O CRESCIMENTO DE PMES

As barreiras ao crescimento das PMEs são de certo modo um espelho dos significados e dos aspectos ambientais que impulsionam e estimulam o crescimento. Assim, por exemplo, se a disponibilidade de recursos financeiros e a proximidade de polos científicos ou parques tecnológicos favorecem o crescimento, as restrições na captação de recursos e no acesso à tecnologia podem ser fatores que restringem a capacidade de crescer de uma PME, gerando dificuldades (MEDEIROS, MACHADO, 2012). No entanto, alguns fatores, especialmente externos são mais comumente discutidos como sendo influencias negativas do que positivas para o crescimento. São exemplos disso: o nível de concentração da indústria, a base científica, mecanismos para transferência de tecnologia, densidade da rede e nível de sindicalização da mão de obra (WIKLUND, PATZELT, SHEPHERD, 2009). Também é possível e provável que fatores que atuam como barreiras em determinado tempo, local ou país irão variem, podendo mesmo ser influenciadores positivos em outros tempos e contextos. As barreiras e dificuldades para crescimento variam ainda de indústria para indústria.

Como exemplos de barreiras ao crescimento Coad e Tamvada (2012) identificaram oito possibilidades em empresas que estavam decrescendo: (1) falta de demanda, (2) redução do capital de trabalho, (3) indisponibilidade de matéria-prima, (4) falta de energia elétrica, (5) problemas de mão de obra, (6) problemas de marketing, (7) problemas com equipamentos e (8) problemas de gestão. Os achados demonstraram que para as empresas maiores os principais problemas foram: a mão de obra e o marketing, as pequenas eram mais vulneráveis à falta de demanda, problemas na obtenção de capital de giro, energia, equipamentos e gestão. As empresas antigas sofriam de falta de mão de obra e problemas ligados ao mercado, enquanto as novas tinham problemas na obtenção de capital de giro.

Quanto à idade da empresa, as empresas muito novas são limitadas pelo custo de ser novo no mercado, ou “*liability of newness*” (COAD, TAMVADA, 2012, p. 386), sendo as dificuldades ligadas à falta de crédito e credibilidade no mercado. Neste ponto as dificuldades também podem ser devidas a fatores ligados aos gestores iniciantes, como falta de experiência na gestão, de conhecimento da indústria e de redes de relacionamento que gerem recursos. Um exemplo disto pode ser notado em Medeiros e Machado (2012), que afirmam que os empreendedores jovens possuem pouca experiência profissional e conseqüentemente enfrentam acesso menor ao crédito, devido à falta de confiança dos credores. O envelhecimento das empresas traz outros tipos de dificuldades. As situações de risco podem ser o custo da senilidade ou “*liability of senescence*” (COAD, TAMVADA, 2012, p. 386) e o custo da obsolescência, ou “*liability of obsolescence*” (COAD, TAMVADA, 2012, p. 386), que estão ligados ao enrijecimento das estruturas, burocratização e perda da flexibilidade e capacidade de inovar. Esses dois riscos podem levar à perda de espaço no mercado para concorrentes e a quedas de desempenho, o que tende a afetar os resultados e o crescimento.

A inércia organizacional também pode explicar porque as empresas sucumbem à obsolescência relutando em mudar um modelo de negócio ou estratégias que já foram ou tem sido bem-sucedidas e pararam de funcionar (CASTROGIOVANNI, JUSTIS, 2002). Tal relutância é uma dificuldade que afeta resultados de mercado e o crescimento das empresas, pois limita a capacidade de reação às alterações percebidas no mercado e mesmo as percepções de que o cenário está mudando. Davidsson (1991) trata da falta de disposição em buscar novos desafios de crescimento. Conforme as empresas vão ficando por mais tempo no mercado e melhorando suas condições produtivas, passam a apresentar melhores resultados e desempenhos. Com isso,

partes cada vez maiores de suas necessidades cotidianas e operacionais vão sendo supridas por fluxos de recursos e condições de operação mais satisfatórias. Assim, com o aumento da idade progridem também os meios produtivos da empresa e o nível de necessidade cai. Essa situação geraria aumento na percepção de satisfação com os resultados presentes e menor empenho em perseguir crescimento além deste ponto, como se o empreendimento se aproximasse de um estado de saciação, o qual dificulta o crescimento por reduzir a motivação das empresas para buscarem novas formas de expansão.

Outra dificuldade para o crescimento de empresas foi a localização da empresa, (DAVIDSSON, 1991) e os efeitos foram mediados pela relação de que a localidade afeta negativamente o nível de oportunidade percebida e, por extensão, a motivação do gestor para crescimento, que por sua vez tende a influenciar no crescimento *per se*.

Medeiros e Machado (2012) tratam do contexto brasileiro e afirmam a existência de dificuldades ligadas à falta de recursos financeiros e também de acesso ao crédito. Isso faz com que os empreendedores dimensionem seus negócios em proporções reduzidas, ao menos inicialmente a reduzir as taxas de crescimento. Limitações de acesso a crédito também foram reportadas por Machado e Silva (2011) e por Brush, Ceru e Blackburn (2009). A falta de acesso a capital pode restringir o crescimento especialmente no caso de *start-ups*, as quais podem necessitar de financiamento externo para garantir o desenvolvimento continuado após as primeiras vendas. Para jovens e mulheres isso pode ser um determinante para que se escolha de negócios que demandem menor nível de investimento, capital inicial e de giro, visto que, segundo Machado e Medeiros (2012), ambas as categorias de empreendedores tem menor acesso ao crédito formal. Guedes (2011) se alinha a Machado e Medeiros (2012) ao afirmar que empresas de mulheres encontram mais dificuldades no acesso a crédito e que isso é um limitador ao crescimento das empresas pertencentes a elas. Brush, Ceru e Blackburn (2009) concluíram que o acesso a capital é importante apesar de não ser uma restrição significativa para o crescimento das PMEs. Logo, o crescimento dos empreendimentos de pequeno porte pode ser favorecido em ambientes de disponibilidade de crédito ou para empreendedores que disponham de mais recursos próprios ou de suas redes de contatos para investir, conclusão semelhante à apresentada por Davidsson, Achtenhagen, Naldi (2010).

Medeiros e Machado (2012) ainda apresentam dificuldades geradas pelas condições macroeconômicas, estratégias de negócio adotadas para o empreendimento e pela falta de

experiência gerencial do empreendedor, seja no tocante à escolaridade ou à experiência profissional. Um dos elementos incluídos nas condições macroeconômicas são as políticas públicas, que podem contribuir de forma positiva ou negativa com o incremento da ação empreendedora em um país, dependendo de sua configuração, assim como outros componentes da ação e regulamentação governamental. Sobre este ponto e no contexto do Brasil, Nogami (2012) identificou que em geral, os negócios brasileiros são pouco inovadores e fazem baixo uso de novas tecnologias, o que pode gerar índices menores de crescimento (NOGAMI, 2012).

Beyda e Casado (2011, p. 1071) consideram que dificuldades de “retenção de funcionários, a sobrecarga de trabalho, os conflitos com a vida pessoal, a necessidade de construção de uma sólida reputação e o imperativo de investimentos na empresa e de atualização profissional” podem impedir o crescimento. Além desses, a perda do status ligado à carreira corporativa que o empreendedor tinha anteriormente e a flutuação nos ganhos e instabilidade financeira podem também influenciar ou dificultar o crescimento. Para Morrison, Breen e Ali (2003) algumas dificuldades de crescimento são derivadas de fatores subjetivos dos empreendedores-gestores, explicitadas no Quadro 3, em que eles conectam as intenções, habilidades e oportunidades dos empreendedores-gestores com fatores inibidores de crescimento.

Quadro 3: Fatores inibidores do crescimento de PMEs ligados ao empreendedor

Agrupamento	Dificuldade
Ligados à <i>intenção</i> ;	Falta de ambição e visão;
	Postura de “hobby” ou antinegócio;
	Protecionismo da qualidade do estilo de vida;
	Posição madura no ciclo de vida.
Ligados à <i>habilidade</i> ;	Competências gerenciais restritas;
	Base de habilidades restrita;
	Limitações físicas de expansão / produção;
	A estrutura organizacional resultante de falta de tempo e recursos;
Ligados às <i>oportunidades</i> (externos);	Pouco poder de posição dentro da indústria e do mercado em que a empresa atua;
	Alta dependência de externalidades;
	Condições econômicas e financeiras adversas;
	Postura não colaborativa do governo local ao desenvolvimento dos negócios;
	Regulamentação e comunicação restritivas do governo.

FONTE: Morrison, Breen e Ali (2003), p. 419.

O quadro 4 sumariza as dificuldades para o crescimento de empresas. Ele aponta, de forma semelhante ao que foi encontrado para fatores ligados a características do empreendedor-gestor, das empresas e também ao ambiente e indústria em que elas se inserem.

Quadro 4: Dificuldades e barreiras de crescimento para as empresas

Dificuldade	Autor(es) e ano da publicação
<i>Liability² of newness</i>	Coad e Tamvada (2012); Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010);
<i>Liability of senescence</i>	Coad e Tamvada (2012);
<i>Liability of obsolescence</i>	Coad e Tamvada (2012);
Inércia organizacional	Castrogiovanni e Justis (2002); Coad e Tamvada (2012);
Saciação das necessidades da gestão/empresa	Davidsson (1991);
<i>Liability of smallness</i>	Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010);
O crescimento já obtido (tamanho atual)	Coad e Tamvada (2012); Davidsson (1991);
O desemprego como razão para a abertura de uma empresa	Castrogiovanni e Justis (2002);
Localização da empresa	Davidsson (1991);
Concorrência com a empresa de onde se desligou	Machado e Silva (2011);
Inovação incremental nos produtos	Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010);
Baixo emprego de inovação e novas tecnologias	Nogami (2012);
Intenções do empreendedor-gestor	Morrison, Breen e Ali (2003);
Habilidades do empreendedor-gestor	Morrison, Breen e Ali (2003);
Dificuldades de adaptação inicial do empreendedor	Beyda, Casado (2011);
Estratégia de negócios adotada	Medeiros, Machado (2012);
Falta de experiência gerencial	Medeiros, Machado (2012);
Oportunidades do ambiente	Morrison, Breen e Ali (2003);
Condições macroeconômicas (estruturação e operação do Estado, legislação)	Nogami (2012); Medeiros, Machado (2012);
Falta de recursos financeiros e dificuldade de acesso ao crédito	Medeiros, Machado (2012);

Fonte: Autor (2014/2015)

Este capítulo apresentou uma revisão da literatura sobre o crescimento de PMEs, ilustrando o que são as PMEs e o que se entende por crescimento e dois elementos básicos dos objetivos desta dissertação: os significados e as dificuldades de crescimento. Ao longo de seu desenvolvimento foram abordadas definições diferentes de crescimento, mais orientadas a aumento de indicadores ou a melhorias de processos das empresas, a importância do crescimento

² O termo *liability* se refere a uma situação ou elemento desfavorável que pode vir a gerar custos, riscos, desvantagens ou prejuízos. Ele não foi traduzido nesta dissertação em uma palavra única para evitar perdas de sentido ou simplificação inadequada. As palavras *newness*, *senescence*, *obsolescence* e *smallness* se referem respectivamente à empresa ser nova no mercado, velha no mercado, estar ou tornar-se obsoleta e ser de pequeno porte.

das PME's e diferentes abordagens de crescimento, envolvendo inclusive teorias de ciclo de vida e outras formas de compreensão do ritmo e das trajetórias que as empresas percorrem ao crescer. Tratou-se também de indicadores que normalmente são associados ao crescimento: o que mais comumente se associa a crescer é o aumento do faturamento e do número de empregados, mas há outras possibilidades que foram apresentadas no corpo do capítulo. Finalmente a seção abordou as dificuldades e barreiras ao crescimento das micro e pequenas empresas, elencando as e explorando as mais citadas na literatura existente.

O tópico atual fornece base teórica para a discussão de dois dos pontos tratados neste trabalho: os significados e as dificuldades de crescimento. A próxima seção complementa a fundamentação da presente dissertação, sendo direcionada ao segundo construto chave para este trabalho: o sucesso e seus significados de para os empreendedores do setor de vestuário.

2.2. SIGNIFICADOS DE SUCESSO

O sucesso tem aparecido recentemente como objeto de pesquisa no campo das ciências humanas e sociais. Nesta dissertação estudá-lo se conecta com dois objetivos: compreender quais os significados que os respondentes atribuem a ele e também clarificar a relação estabelecida entre crescimento e sucesso para os empreendedores.

Ituassu e Tonelli (2012a, 2012b) apresentam possibilidades de aumentar a amplitude da forma como se entende sucesso e compreender que diferentes elementos podem estar incluídos neste construto. A definição de sucesso corrente na sociedade, em especial na ocidental, pode ser atribuída à influência da cultura do *management*, que se encontra largamente difundida no Ocidente. Inicialmente ela foi importada e implantada majoritariamente por meio de ideias e valores que foram trazidos dos Estados Unidos no período pós Segunda Guerra Mundial (ITUASSU, TONELLI, 2012a) junto com as tecnologias gerenciais que vieram daquele país para o Brasil e para outros países ocidentais. A visão de sucesso do management é associada à flexibilidade, eficiência, individualismo e especialmente à capacidade de impressionar e à geração e acumulação de riqueza. Tal visão de sucesso é difundida e reforçada pela atuação da mídia especializada na área empresarial e também pela literatura *pop management*. Seu efeito acumulado é que cada vez mais o empresário-empendedor ganha a conotação de ser, ou ao menos dever ser, um “super-homem dos negócios”. Tal termo foi utilizado por Sá et al (2010) para tratar da imagem dos *CEOs*, mas pode ser transposto para a figura do empreendedor e o que se demanda que ele seja ou busque na cultura *management*.

(...) o super-homem de negócios é um indivíduo que tem ambição e ostenta símbolos de ‘sucesso’ socialmente reconhecidos numa sociedade de mercado, que acredita e/ou incorpora a ideologia de mercado (neo)liberal e, principalmente, apresenta traços de personalidade específicos socialmente constituídos, tais como: agressividade, autoestima elevada, poder de persuasão, capacidade retórica, discurso ‘politicamente correto’, carisma, postura de líder e inspirar segurança (SÁ et al, 2010, p. 1).

A existência e acumulação dessa influência na compreensão de sucesso possivelmente afetou a percepção do que é um indivíduo bem-sucedido e, por extensão, de o que são empreendedores e empreendimentos de sucesso. Isso inclusive pode ter determinado o que se persegue atualmente quando se pensa em alcançar o status de bem-sucedido, seja para empresas

ou para os empreendedores por trás delas. No entanto, Ituassu e Tonelli (2012b, p. 210) apresentam uma lista de trabalhos que entendem o sucesso por outras óticas que não a ligada ao estereótipo *management* e nem a medida exclusivamente por indicadores e objetivos. Além disso, as autoras também propõem que o construto do sucesso seja visto como uma instituição, “que diante de tantas possibilidades de sentido, assumiu uma única significação e foi institucionalizado” (ITUASSU, TONELLI, 2012b, p. 212), mas que pode e deve ser pensada também de outras formas para que se ganhe e melhore com a sua desnaturalização e reflexão sobre o tema.

Para compreender o significado de sucesso é importante considerar duas dimensões. Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) afirma que valores tradicionais como a aquisição de riqueza, o reconhecimento social e o crescimento das empresas tem sido considerados critérios normativos para se julgar o sucesso dos empreendedores nas últimas décadas, mas que ainda não é claro até que ponto esses critérios de sucesso coincidem de fato com os que os proprietários de negócios utilizam para determinar se e em que grau eles são mesmo bem sucedidos. Isso porque os motivadores para as diferenças individuais ainda são excessivamente desconhecidos nas avaliações de sucesso empreendedor. Os autores sugerem a necessidade de uma compreensão mais ampla da forma com que os empreendedores avaliam o sucesso. Além dos critérios típicos, que envolvem aumentos de indicadores e melhoria de resultados dos empreendimentos, deveriam ser usados metas e valores pessoais como preditores potenciais das avaliações, pois os empreendedores também os utilizam para medir o quanto são bem-sucedidos, assim como potencialmente incluem elementos como o impacto social de seus negócios e a satisfação pessoal obtida ao atuar nele.

Nesse sentido, o sucesso pode ser compreendido por duas perspectivas: uma objetiva e outra subjetiva. A perspectiva objetiva (DE CHIARA, MINGUZZI, 2002; GOLDBERG et al, 2003; GRANDI, GRIMALDI, 2004; ROGOFF et al, 2004; VAN GELDER et al, 2010; UNGER et al, 2011; SHEN, 2012; WANG, LESTARI, 2013; TOLEDO-LOPES et al, 2012; OLAVE et al, 2012) compreende o sucesso das empresas de modo semelhante ao crescimento quantitativo. São exemplos: a internacionalização (DE CHIARA, MINGUZZI, 2002), a continuidade nos negócios e certo tempo de existência no mercado (ROGOFF et al, 2004; VAN GELDER et al, 2010) e a inserção em um mercado que tenha sido determinado como interessante (SHEN, 2012; WANG, LESTARI, 2013). Esta perspectiva considera que para as micro e pequenas empresas o sucesso é

sinônimo de sobrevivência ou fixação no mercado por um período maior que o previsto (ROGOFF et al, 2004; VAN GELDER et al, 2010) ou ainda o alcance de objetivos de subsistência como a conquista de um determinado número de clientes (TOLEDO-LOPES et al, 2012).

A segunda forma de compreender sucesso é pela perspectiva subjetiva (HIESMTRA, VAN DER KOOY, FRESE, 2006; ROCHA, GIMENEZ, 2011; GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011; ITUASSU, TONELLI, 2012; AMARANTE, GORAIEB, MACHADO, 2012). Esta é mais sensível às percepções do empreendedor e considera elementos de percepção pessoal, objetivos traçados e valores individuais para compreender concepções de sucesso. Diferentemente da objetiva, trata-se de uma visão de sucesso menos ligada a indicadores de desempenho das empresas. Nesta o foco não é o sucesso do empreendimento em si, mas sim a maneira como o empreendedor considera o sucesso. Para compreensões de sucesso na perspectiva subjetiva são importantes (1º) os objetivos iniciais da fundação da empresa e/ou os da fase atual em que ela se encontra, (2º) a satisfação do empreendedor com os resultados que ele vem obtendo com sua empresa, e outros elementos como (3º) a motivação para continuar a empreender e conduzir seu negócio e (4º) as posturas do empreendedor frente ao ambiente e ao mercado (GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011).

2.2.1. A PERSPECTIVA OBJETIVA: INDICADORES MENSURÁVEIS E PASSÍVEIS DE REGISTRO

Para a perspectiva objetiva de sucesso é relevante a visualização do sucesso do empreendimento, principalmente por meio de registro e quantificação de indicadores. Benzig, Chu e Kara (2009) realizaram uma análise fatorial para investigar motivações para empreender e aspectos percebidos por empreendedores como ligados ao sucesso. Os autores se utilizam de termos como “sucesso empreendedor” (p. 62), “pequenas empresas bem sucedidas” (p. 63) e “negócio bem sucedido” (p. 70). Apesar de também encontrarem elementos conectados à concepção subjetiva de sucesso, eles identificaram que algumas das principais motivações para empreender entre os empreendedores de sua amostra foram de natureza quantitativa como (a) o fator de segurança e (b) o fator de renda. Da mesma forma, Olave et al (2012) utilizam termos como “sucesso das micro e pequenas empresas” (p. 8) e “sucesso empresarial” (p. 11), levando à noção de que a compreensão de sucesso é voltada ao desempenho do empreendimento.

Shen (2012) aborda o sucesso como resultado de características de empreendedores chineses na África, utilizando indicadores como aumento dos lucros e do percentual de mercado ocupado pelas empresas chinesas para classificá-las como sendo de sucesso. De Chiara e Minguzzi (2002) abordam o sucesso por meio da internacionalização, tratando especificamente de PMEs. As variáveis foram agrupadas em quatro grupos ligados às empresas, com um dos grupos sendo ligado a elementos quantitativos: as variáveis de desempenho (envolvendo índices ligados a resultados de mercado).

Walske e Zacharakis (2009) investigaram critérios preditores do sucesso de empresas de capital especulativo. Por sucesso, neste caso, os autores definiram “a habilidade de uma empresa que faz gestão de fundos de capital para investimento obter fundos de capital especulativo subsequentes, depois de tê-lo feito pela primeira vez” (p. 298), tendo como concepção de sucesso a permanência da empresa no mercado após a primeira transação.

Unger et al (2011) realizaram uma meta-análise sobre o sucesso relacionando-o ao capital humano. Nele, se trata de capital humano por quatro atributos: (1) educação, (2) experiência, (3) conhecimento e (4) habilidades. Como critérios de seleção das empresas, os autores selecionaram indicadores ligados a elementos quantitativos: a lucratividade e o crescimento como dimensões do desempenho financeiro.

O achados de Unger et al (2011) apontam que em termos de relação, o capital humano é mais importante para o sucesso se consistir de conhecimentos e habilidades conectados às tarefas a serem realizadas presentemente. Além disso, o capital humano ajuda na aquisição de outros recursos que são de grande valia para o empreendimento, como capital financeiro e estrutural, além de contribuir com a acumulação de novos conhecimentos e habilidades, ou seja, para o aumento do próprio capital humano. Eles demonstraram (a) a existência de uma relação geral pequena e positiva entre capital humano e sucesso, (b) que os indicadores de capital humano que foram relacionados às tarefas empreendedoras demonstraram relações mais fortes que indicadores de baixo grau de relação com as tarefas, (c) que o capital humano leva a um desempenho melhor apenas se for aplicado e transferido de forma bem-sucedida a tarefas específicas que precisam ser realizadas e (d) que a relação entre capital humano e sucesso demonstrou ser igualmente forte para indústrias de alta e baixa tecnologia. Já para novos negócios os efeitos da relação foram mais fortes do que para negócios mais antigos. Unger et al (2011) afirmam, finalmente, que a magnitude da relação com o sucesso depende das

conceitualizações de capital humano, do contexto da empresa e das escolhas da forma de mensuração do sucesso. Isso leva à compreensão de que empreendedores que iniciam seus negócios com maiores níveis de capital humano e que o conseguem traduzir em melhores formas de atuar no cotidiano de seus empreendimentos tem maior tendência levar suas empresas ao sucesso.

Van Gelder et al (2010) abordam sucesso pela perspectiva objetiva considerando sucesso o fato de manter-se no mercado, assim como fizeram Walske e Zacharakis (2009). Grandi e Grimaldi (2004) estudam o sucesso de *start-ups* acadêmicas tendo a visão de sucesso ligada ao bom desempenho comercial da empresa, por meio das ideias e tecnologias desenvolvidas. Goldberg et al (2003) pesquisam sucesso com empresas de software de Israel e apontaram como símbolo de sucesso da empresa em especial o desempenho na área de marketing: “Eles obtiveram sucesso maior, no entanto, na área de marketing: assinaram acordos com 12 distribuidores independentes de vários mercados internacionais” (p. 181), apresentando-o como sinônimo de expansão do faturamento ou da extensão de mercado.

Do mesmo modo, Rogoff et al (2004) investigaram significados de sucesso (e o fracasso) de seus empreendimentos. Para os autores, não há uma definição única de sucesso e fracasso dos negócios, mas “os estudos citados aqui geralmente utilizam a viabilidade continuada ou a longevidade como um equivalente ao sucesso” (p. 365), para eles, no entanto, os negócios podem continuar a existir desapontando os proprietários por seus resultados insatisfatórios e lucros mínimos ou podem encerrar suas atividades deixando para trás riqueza e prosperidade (op cit, p. 365).

O binômio sucesso-fracasso aparece constantemente associado à continuidade e subsistência dos negócios (especialmente PMEs). Verificou-se também a coincidência dos indicadores de sucesso com alguns utilizados na literatura que discute o crescimento das empresas seja como variáveis ou como antecedentes. Como por exemplo, tem-se a conquista de novos clientes, obtenção de capital ou inserção em novos mercados, a influência do capital humano, a internacionalização. A título de complementação, o sucesso objetivo foi medido utilizando-se a produtividade, continuidade, o nível de capital e o crescimento do negócio. Esses pontos são coincidentes com os utilizados por muitos dos autores e trabalhos da linha de pesquisa em crescimento quantitativo. (HIEMSTRA et al, 2006, p. 478).

Em suma, a perspectiva objetiva de sucesso considera o desempenho do empreendimento e o seu progresso em indicadores de resultado, sendo, portanto, próxima da concepção quantitativa de crescimento.

2.2.2. A PERSPECTIVA SUBJETIVA: A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES

A perspectiva subjetiva compreende a visão de sucesso pela ótica do empreendedor. Assim o que se estuda são as percepções e significados de empreendedores ou proprietários-gestores sobre sucesso. Empreender para a geração de um negócio, se traduz em um cotidiano de decisões, atitudes e ações a serem tomadas visando à continuidade e viabilidade de um empreendimento. Em certo nível e em muitas vezes é inclusive a sobrevivência do indivíduo empreendedor que está associada à do negócio, visto que o desempenho financeiro de um afeta diretamente o patrimônio do outro. Assim, na visão de quem empreende, administrar um negócio envolve conciliar elementos diferentes, porém coexistentes como vida familiar e pessoal, trabalho, produtividade, autoimagem, imagem da empresa, satisfação pessoal e das partes interessadas, como clientes e funcionários, entre outros. Fazer isso muitas vezes coloca o empreendedor sob a pressão de decidir entre opções existentes e mesmo ter que criar novas e demanda capital humano, intelectual e competências variadas da parte dele para lidar com o mercado e isso pode fazer com que os empreendedores apresentem diferentes concepções de sucesso.

O trabalho de Benzig, Chu e Kara (2009) identificou elementos da percepção de sucesso pelos empreendedores ligados à concepção subjetiva como a independência e o fator intrínseco, que engloba diversão, satisfação pessoal e liberdade. Além disso, os empreendedores acreditavam que o sucesso tem conexão mais próxima com reputação de honestidade e habilidades sociais e que fatores ligados ao apoio governamental e ao acesso a capital são de importância menor. Na mesma linha, de Chiara e Minguzzi (2002) encontraram três grupos de variáveis ligados a elementos qualitativos de sucesso: as variáveis comportamentais, as competitivas e as estruturais.

Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) realizaram um estudo com 150 proprietários de microempresas da Holanda, a maioria da área de serviços, buscando uma compreensão de sucesso por proprietários de negócios. Foram abordados dez critérios para se compreender sucesso e dez valores pessoais que servem de base para estes critérios. Os critérios foram: (1)

lucratividade, (2) crescimento do empreendimento, (3) inovação, (4) a sobrevivência e continuidade da empresa, (5) contribuir com a sociedade como forma de retorno, (6) satisfação pessoal, (7) satisfação das partes interessadas da empresa, (8) um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, (9) reconhecimento público e (10) utilidade dos produtos ou serviços da empresa. Esses critérios podem ser relacionados uns aos outros, mas não necessariamente o são. Alguns dos critérios apresentados nessa lista se aproximam da perspectiva objetiva de sucesso (lucratividade e crescimento, por exemplo), outros são de natureza mais subjetiva (satisfação pessoal e vida equilibrada) ambos os grupos são mostrados no quadro 5.

Quadro 5: Critérios para avaliação de sucesso por empreendedores

Critério	Definição
1. Lucratividade;	Altos ganhos, boa margem de lucro;
2. Crescimento do empreendimento;	Aumento do número de funcionários, nas vendas, do <i>market share</i> e/ou da distribuição dos produtos;
3. Inovação;	A introdução de novos produtos ou métodos de produção;
4. A sobrevivência e continuidade da empresa;	Permite transferência entre gerações os venda da empresa com lucros;
5. Contribuir com a sociedade como forma de retribuição;	O uso de métodos de produção socialmente conscientes e sustentáveis;
6. Satisfação pessoal;	Obter satisfação por meio de se conseguir coisas importantes na vida como autonomia, desafios, segurança, poder, criatividade, etc.
7. Satisfação das partes interessadas da empresa (<i>stakeholders</i>);	Funcionários satisfeitos e empenhados e clientes satisfeitos;
8. Um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;	Influência positiva mútua entre trabalho e vida privada, permitindo que se tenha tempo para si mesmo, a família e os amigos;
9. Reconhecimento público;	Possuir boa reputação e ganhar prêmios;
10. Utilidade dos produtos ou serviços da empresa;	A organização atende a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes.

Fonte: GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN (2011), p. 209

Com relação ao quadro 5, tem-se que os dois primeiros critérios são os mais tradicionais e tem conexão mais direta com o crescimento quantitativo, ou seja, sucesso como forma de fazer as empresas se desenvolverem e aumentarem de tamanho. Apesar de não pertinentes ao contexto de sucesso subjetivo, eles foram mantidos no quadro como meio de preservar a lista originalmente apresentada na obra citada. Também se espera esses primeiros critérios afetem mais a geração de riquezas pela empresa, sendo que na literatura existente o desempenho dos empreendimentos é traduzido por dois critérios mais comuns, que são a lucratividade e o crescimento ao longo do tempo (GORGIEVSKI et al, 2011).

A inovação e a sobrevivência e continuidade da empresa se associam com a longevidade e resistência às dificuldades. A sobrevivência é também abordada pelo foco das falências, estratégias errôneas e falhas que levam ao encerramento das empresas (ROGOFF et al, 2004; VAN GELDER et al, 2010) não indicando sucesso. No entanto, a longevidade assume um papel importante, em especial para negócios familiares, pois nesses casos ela está associada à possibilidade de deixar um bem financeiro ou um meio de criação de capital para as gerações seguintes, o que pode ser visto como sucesso por muitos empreendedores. No critério da performance social e ambiental o foco é retribuir e gerar benefícios à sociedade em que a empresa se insere. São considerados elementos de sucesso não apenas cumprir as obrigações legais e fiscais, mas também alcançar objetivos de bem estar social e ambiental que ultrapassam os interesses diretos de natureza econômica e estratégica da empresa.

Além dos critérios listados, Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) também apresentaram alguns orientados à personalidade dos empreendedores, não financeiros, nem extrínsecos, mas conectados à satisfação e recompensas pessoais. A satisfação pessoal é o primeiro deles. A obtenção de gratificação com seu trabalho é um dos resultados essenciais do autoemprego, o que indica a importância da satisfação como critério. O estudo conduzido pelos autores apontou como sendo mais importante para empreendedores do que o sucesso financeiro. Um empreendedor pode se julgar bem sucedido quando “ser um empreendedor aumenta a satisfação de forma geral, independentemente do desempenho econômico do negócio” (GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011, p. 211). Além da satisfação do empreendedor, também a satisfação das partes interessadas no negócio (*stakeholders*) é um critério de sucesso, em especial de duas categorias: os funcionários e os consumidores.

Outro critério para se avaliar o sucesso é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, isso porque o trabalho interfere na vida pessoal e vice-versa. Eddleston e Powell (2012) também abordam tal critério, porém diferentemente de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011), o fazem de forma comparativa entre gêneros. Elementos como autonomia e flexibilidade são elementos importantes para empreendedores que escolheram suas carreiras com base no critério de terem mais tempo com a família e para si mesmos (EDDLESTON, POWELL, 2012).

O reconhecimento público e a utilidade dos produtos ou serviços da empresa são os últimos dois critérios mencionados por Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011). O primeiro diz respeito especialmente ao reconhecimento e atenção especial que a mídia dá a empreendedores

que ganham premiações por seu desempenho, empresas e produtos. Há ainda o reconhecimento público que vem dos empresários do mesmo ramo ou indústria, passível dos mesmos efeitos. Sobre a utilidade dos produtos e serviços da empresa, o critério é se os produtos e serviços entregues ao mercado não apenas são bonitos e agradáveis, mas que também sejam funcionais e atendam necessidades importantes da sociedade.

Os achados de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) apontaram que os empreendedores atribuíram as maiores importâncias aos critérios de sucesso: (1º) satisfação pessoal, (2º) lucratividade e (3º) satisfação das partes interessadas no negócio. Ressalta-se que esta lista inclui critérios de sucesso objetivo e subjetivo. Observou-se ainda que as variáveis idade e tamanho do empreendimento foram relevantes e afetaram as escolhas dos empreendedores. Quanto maior o empreendimento maior a importância atribuída à continuidade e também ao crescimento e menor a importância do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho como objetivos e, por extensão, critérios de sucesso. Já para os proprietários de empreendimentos mais jovens a lucratividade foi considerada como um objetivo e medida de sucesso mais importante do que para os proprietários de negócios mais antigos. Nota-se que o critério da lucratividade foi um dos três valores mais importantes nas duas dimensões. Além disso, os resultados demonstram que a maioria dos proprietários de negócios colocam critérios pessoais e interpessoais acima dos critérios do negócio (GORGIEVSKI, ASCALON, STEPHAN, 2011). O critério único de sucesso mais usado foi a satisfação pessoal, seguido por lucratividade, satisfação das partes interessadas no negócio e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Impactos da idade do empreendimento e da idade dos empreendedores sobre os objetivos dos negócios, e por extensão, os critérios de sucesso escolhidos também foram identificados.

Nesse sentido, Amarante, Goraieb e Machado (2012) argumentam que o coletivo dos empreendedores não é homogêneo e que as diferenças existentes dentro desse grupo devem ser consideradas para que se identifique melhor as concepções variadas de sucesso que podem estar guiando os empreendedores. Essa premissa é especialmente importante no ponto em que se trata de sucesso sob o ponto de vista subjetivo e que o que se busca é justamente a percepção do indivíduo sobre o assunto. Os conceitos de sucesso “são tão diversos quanto as inúmeras possibilidades de combinações de fatores que atuam na formação de tais indivíduos” (AMARANTE, GORAIEB, MACHADO, 2012, p. 1) e um dos fatores que devem ser levados em conta é a experiência empreendedora. Os empreendedores são classificados entre iniciantes, que

estão em seus primeiros empreendimentos, e habituais, os quais também possuem um empreendimento atualmente, mas que já estão empreendendo por mais que a segunda vez em suas vidas. As concepções de sucesso encontradas para empreendedores iniciantes e habituais de PMEs por Amarante, Goraieb e Machado (2011) podem ser vistas no Quadro 6.

Quadro 6: Concepções de sucesso de empreendedores iniciantes e habituais

INICIANTES	HABITUAIS
1. Fazer o que gosta; Ter retorno financeiro.	1. Ser querido pela sociedade; Contribuir para a realização dos sonhos das pessoas; Satisfação dos clientes; Ser apaixonado pelo que se faz;
2. Fazer o que gosta; Fazer o que sabe; Fazer aquilo que os outros gostem.	2. Reconhecimento no mercado; Boa imagem entre os clientes; Manter bons funcionários;
3. Estar com as contas em dia; Alcançar equilíbrio financeiro.	3. Fixação da marca; Presença dos clientes; Fidelidade e reconhecimento dos clientes; Qualidade no atendimento;
4. Satisfação dos clientes; Reconhecimento por parte dos clientes.	4. Propagar seus ideais, como o vegetarianismo; Ter alegria espiritual; União Familiar; Harmonia com amigos e os demais;
	5. Fazer o que gosta, dedicando-se “[...] de corpo, alma e espírito.”; Manter a proximidade com a família;
	6. Satisfação dos clientes; Reconhecimento por parte dos clientes e sociedade em geral.

Fonte: AMARANTE, GORAIEB, MACHADO (2011), pp. 7-8

As concepções demonstram maior ênfase dos empreendedores iniciantes com o retorno financeiro do empreendimento, que para esse grupo aparece juntamente com a preocupação em se fazer o que traz satisfação pessoal. Já os empreendedores habituais, ao contrário dos iniciantes, em nenhum momento mencionam o aspecto financeiro como reflexo de uma situação de sucesso de seus negócios, mas tratam constantemente de aspecto do desempenho do negócio como bons funcionários, imagem e fidelidade junto aos clientes. Esses resultados coincidem com os de Gorgievski et al (2011) nos aspectos relativos à satisfação pessoal do empreendedor e das partes interessadas, à contribuição com a sociedade, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao reconhecimento público do empreendedor e da marca.

Hiemstra et al (2006), utilizando uma amostra de microempreendedores informais no setor de alimentos no Vietnã, investigam os fatores de sucesso psicológico e seus antecedentes e definem o sucesso considerando uma combinação das perspectivas objetiva e subjetiva. O

sucesso subjetivo foi avaliado com base no sucesso percebido pelo empreendedor por meio do seu nível de satisfação com o trabalho e com a renda obtida. Para a medida de sucesso objetivo, foram usados critérios econômicos como a produtividade, continuidade, capital e crescimento do negócio. Assim, os autores identificaram o sucesso como um constructo subjetivo, alicerçado em 3 critérios: “sucesso do negócio percebido pelo empreendedor, a satisfação do empreendedor com o trabalho e com a renda que ele gera” (HIEMSTRA et al, 2006, p. 478).

Rocha e Gimenez (2011) adota uma construção semelhante a Hiemstra et al (2006), pois apesar de também abordar o sucesso na perspectiva objetiva considera a relevância dos elementos subjetivos para o empreendedor. O estudo acontece com base no sucesso do empreendimento e por meio de expressões como “sucesso dos negócios” (p. 2), “empreendedores de sucesso” (p. 3), “sucesso das franquias” (p. 4), porém aponta que o sucesso do indivíduo que empreende também diz respeito à auto-realização e não somente ao desempenho do empreendimento. Segundo os autores “na maior parte das vezes essas conquistas estão atreladas ao desempenho do negócio” (ROCHA, GIMENEZ, 2011, p. 5), o que reconhece a relevância de elementos subjetivos para que se julgue o sucesso.

Toledo-Lopes et al (2012) afirmam que nem sempre a criação de uma empresa se conecta a elementos como a busca por poder econômico, riqueza e grandes lucros e que pode também envolver o suporte a um estilo de vida ou a exploração de uma oportunidade econômica percebida pelo empreendedor para a sua sobrevivência, autoemprego e ainda para aproveitar o que o ambiente tem a oferecer. Os empreendedores podem se julgar bem-sucedidos quando percebem que seus esforços os permitem alcançar os objetivos que desejam para os seus negócios. É esperado da perspectiva subjetiva de sucesso que compreenda que esses objetivos de negócio variam de acordo com elementos característicos do empreendedor como sua personalidade, experiência de vida, profissional e empreendedora, motivações, valores, atitudes e mesmo dos contextos econômicos, sociais e culturais em que vivem.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa, evidenciando as etapas e procedimentos que foram realizados, bem como a definição de amostra, coleta e também formas que foram utilizadas para tabulação de dados e interpretação dos resultados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho é parte de um projeto maior de pesquisa voltado para o fenômeno do empreendedorismo e que envolve múltiplos pesquisadores. O projeto é chamado “Crescimento de micro, pequenas e médias empresas (PMEs): Significados, dificuldades, expectativas e estratégias por empreendedores e empreendedoras do setor de vestuário no norte do Paraná”. Em especial, o projeto é voltado para a compreensão de diferentes aspectos do empreendedorismo, incluindo o empreendedorismo feminino, por exemplo. A pertinência a este projeto define alguns aspectos da configuração e delineamento desta dissertação, como a escolha dos empreendedores do ramo de vestuário como amostra, o alinhamento quantitativo e a construção do instrumento de coleta de dados.

Ainda no caso específico desta dissertação, a pesquisa se direciona para a compreensão dos significados de crescimento e de sucesso para empreendedores do sexo masculino e da indústria do vestuário, se ocupando de forma complementar das dificuldades de crescimento. Tal delineamento se explica por contrapor uma pesquisa já realizada por Guedes (2011), no contexto do mesmo projeto, a qual se ocupou de compreender os significados, dificuldades e perspectivas de crescimento para empreendedoras do ramo industrial de vestuário. De sua parte a presente pesquisa envolve empreendedores do sexo masculino com os significados de crescimento, os significados de sucesso e as dificuldades de crescimento, de acordo com os empreendedores interlocutores da pesquisa. Além disso, subdivide a amostra de respondentes em empreendedores de dois segmentos: indústria e comércio, buscando identificar se existem diferenças relevantes entre os segmentos.

Desta forma, trata-se de uma relação de complementaridade entre este trabalho e o de Guedes (2011), com semelhança de dados e informações do campo de pesquisa, visto que o mesmo segmento de indústria serve como ambiente para ambos os trabalhos. Tal semelhança

pode ser notada inclusive no instrumento de pesquisa, que foi construído com base no de Guedes (2011) e recebeu alterações para abarcar as demandas desta dissertação. Não obstante, a inovação acontece nos pontos em que se trabalha um sexo diferente de respondentes e se realiza a inclusão de um construto a mais na discussão de crescimento e empreendedorismo: o sucesso. A inclusão deste novo construto traz à discussão elementos até então não explorados e oferece a abertura necessária para que se trabalhe também a relação entre crescimento e sucesso.

O tipo de pesquisa será exploratório e de cunho descritivo, pois visa delinear características do fenômeno estudado para possibilitar mais clareza na compreensão do fenômeno e maior aplicabilidade dos achados. O recorte temporal adotado foi o transversal, pois os dados foram recolhidos apenas em um único período. Isso porque há poucos estudos sobre crescimento. O vestuário foi escolhido devido à sua importância e impacto econômico na região, conforme apresentado na introdução, e pela grande quantidade de empresas que compõem este setor.

Esta é uma pesquisa teórico-empírica. Seu cunho teórico se sustenta por envolver a análise da produção teórica existente que se ocupa de crescimento e de sucesso de empresas privadas no campo do empreendedorismo. Ao fazer isso a pesquisa busca construir base sólida para a discussão dos construtos de crescimento e de sucesso, assim como das dificuldades de crescimento retratadas na literatura da área. Já o lado empírico trata de ir a campo e buscar junto aos empreendedores as informações e compreensões que esses indivíduos tem sobre empreender e gerenciar empresas construídas por eles.

No campo teórico, o estudo compreende a busca por obras literárias que são marcos do empreendedorismo como Penrose (2006) e a pesquisa de artigos nos periódicos internacionais de maior destaque, por exemplos o *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, o *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, e o *Journal of Business Venturing*. Além disso, buscou-se compreender o cenário nacional de pesquisas na intersecção dos campos de empreendedorismo, crescimento e sucesso. A pesquisa na produção brasileira resultou na constatação da existência de poucas obras ligadas ao assunto pesquisado, o que demonstrou que tal assunto é campo fértil para o desenvolvimento de pesquisas no país.

No campo empírico a interação com os empreendedores demonstrou que o assunto desta dissertação tem grande profundidade e multiplicidade de aspectos. As experiências com os participantes, em especial nas aplicações presenciais de questionário, revelaram que há um grande volume de conteúdo conectado com empreender, com dedicar recursos próprios a fundar

uma empresa e com buscar o crescimento dela. Além disso, o aspecto empírico trouxe à tona a conexão entre a compreensão de sucesso pessoal do empreendedor e o desempenho de sua empresa, demonstrando um grau de envolvimento pessoal entre empreendedor e empreendimento que talvez os resultados desta e de outras pesquisas falhem em demonstrar.

3.1.1. AMOSTRA

A amostra para o estudo foi constituída por empreendedores do sexo masculino, atuantes no setor de vestuário da região de Maringá – PR. Para serem elegíveis a compor esta amostra, os empreendedores deveriam ser proprietários das empresas com capital investido, estarem vinculados a elas e atuando em sua gestão no momento da pesquisa. Os empreendedores poderiam ou não ter sócios e não foi estabelecido limite mínimo de percentual de participação no capital ou na sociedade. Nos casos de filiação, aceitou-se que filhos de empreendedores que trabalham com os pais respondessem a pesquisa, desde que do sexo masculino e atuantes na empresa no momento da coleta. Este recorte foi definido porque se julgou importante que os indivíduos participantes experimentassem o cotidiano de gestão aliado à vivência de ter recursos financeiros próprios investidos na empresa para enriquecer os resultados.

A abordagem empírica teve início a partir do contato com o Sindvest – Sindicato Empresarial da Indústria do Vestuário de Maringá. A intenção deste contato foi a obtenção de um cenário completo do segmento do vestuário na região de Maringá e a captação da dimensão dos números que essas empresas geram na região, em termos de quantas são, quantas pessoas empregam e quanto geram de faturamento, por exemplo. Tal intenção foi apenas parcialmente bem sucedida, visto que os dados obtidos foram incompletos e careciam de atualização. Apesar disso, foi por meio do Sindvest que se estabeleceram as primeiras leituras e o primeiro contato com o setor pesquisado, traduzidos na obtenção de dados numéricos parciais sobre a dimensão da indústria de vestuário na região e na concessão pelo sindicato de uma lista com por volta de 200 dos associados à entidade para contato do pesquisador. O referido sindicato também deu o suporte para a divulgação do questionário, via mailing, se dispondo a enviá-lo a todos os associados, por meio de seu departamento de comunicação.

De acordo com os dados obtidos, atualmente o Sindvest Maringá conta com 600 empresas associadas, totalizando 2190 empresários filiados. Sua região de influência engloba 74 cidades do

norte e noroeste do estado do Paraná. Em consulta ao site do sindicato³, descobriu-se que são 27 categorias de produção e comércio de vestuário, nas quais se enquadram as empresas filiadas⁴. Dentre estas categorias, a presente dissertação selecionou as 17 de maior ajuste à indústria e comércio de vestuário, nominalmente: acessórios; aviamentos; bordados; camisaria; confecções unissex; jeans; lingerie e pijamas; linha praia e *fitness*; malhas; moda feminina; moda gestante; moda infantil; moda masculina; prestadores de serviço, roupas para festas; tamanhos especiais; tecidos e uniformes (SINDVEST MARINGÁ, 2014). Os empreendedores participantes teriam que ser conectados a empresas de alguns desses segmentos. Para a coleta de dados trabalhou-se com uma amostra não probabilística intencional buscando alcançar o máximo de empreendedores respondentes possível, desde que enquadrados nos critérios amostrais. Ressalva-se que o trabalho de Guedes (2011) teve objetivos e amostra semelhantes, porém utilizou-se apenas de mulheres empreendedoras como respondentes.

Com base em Barbetta (2007) foi calculado um tamanho de amostra adequado ao propósito da pesquisa e também se julgou aceitável um percentual de erros amostrais de 5%. Barbetta (2007) apresenta um primeiro cálculo de tamanho da amostra, a ser utilizado mesmo sem conhecer a população, e outro cálculo subsequente, utilizado para corrigir o primeiro índice obtido em relação ao tamanho da população. Tem-se um primeiro cálculo de tamanho de amostra realizado por:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

E o segundo por:

$$n = (N * n_0) / (N + n_0)$$

Esses cálculos foram inviabilizados, pois não foi possível alcançar um número alto o suficiente de respondentes. Primeiramente adotou-se a estratégia de utilizar a ferramenta de *mailing* disponibilizada pelo Sindvest. O envio dos questionários aconteceu por meio de e-mails criados pelo pesquisador e disparados pelo e-mail do sindicato junto a um de seus boletins informativos. O e-mail continha o link para que os empreendedores acessassem e respondessem

³ Site: www.sindvestmaringa.com.br, consulta realizada em 15 de agosto de 2014;

⁴ As categorias encontradas foram: acessórios; aviamentos; bordados; cama, mesa e banho; camisaria; colchões, confecções unissex; diversos; estamperia, etiquetas; facção; jeans; lavanderia; lingerie e pijamas; linha praia e fitness; malhas; maquinários; moda feminina; moda gestante; moda infantil; moda masculina; prestadores de serviço, roupas para festas; shoppings atacadistas; tamanhos especiais; tecidos e uniformes.

ao questionário utilizando a ferramenta *Google Forms*. O envio foi acompanhado de uma carta de apresentação (vide Apêndice 1). Tal carta teve a chancela do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá para assegurar aos participantes os critérios éticos e a confiabilidade da correspondência.

Como a taxa de resposta aos envios por internet foi baixa, utilizou-se também como segunda estratégia, o contato telefônico por parte do pesquisador, com base na lista de associados cedida pelo sindicato. As ligações tinham como objetivo reforçar as solicitações de participação na pesquisa e sinalizar para a possibilidade de entrega impressa do questionário e coleta presencial das respostas. Nesses casos, a carta de apresentação foi entregue simultaneamente ao questionário.

Dado que ainda assim a taxa de resposta se manteve muito baixa, optou-se por abordar empreendedores do ramo de vestuário com os quais o pesquisador tinha algum grau de proximidade e solicitar a participação e a indicação de outros empreendedores. Visto que a aplicação dos questionários aconteceu com a presença do pesquisador e que frequentemente os respondentes comentavam suas respostas ao preencher as escalas, optou-se também por realizar notas de campo contendo as impressões, opiniões e comentários dos empreendedores respondentes sobre as questões envolvidas no estudo. Essas notas se provaram úteis ao contribuir com a análise dos resultados da pesquisa.

A estratégia de coleta presencial se provou mais efetiva, porém, devido à alta resistência da população escolhida e da baixa disposição dos empreendedores em participar da pesquisa, a amostra que seria representativa, não foi contemplada. Por este motivo, o presente trabalho, embora tenha se construído por meio de uma abordagem quantitativa, concebe seus dados sem poder generalizá-los estatisticamente. A baixa adesão, por parte dos respondentes em potencial, resultou em uma amostra pequena, que é a principal limitação da pesquisa. Por fim, apenas 40 empreendedores constituíram o conjunto de respondentes, sendo 20 do segmento industrial e 20 do segmento comercial, ambos do setor do vestuário.

3.1.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Creswell (2007) o método de pesquisa quantitativo se caracteriza por ser predeterminado, se utilizar de perguntas baseadas em um instrumento, fazer uso de dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo e, por fim, por se utilizar de análise estatística

para o tratamento destes dados. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário tipo *survey*, inicialmente enviado por e-mail para autoaplicação dos respondentes que se enquadravam nos pré-requisitos da amostra e posteriormente utilizado em coletas presenciais. O questionário era composto por um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados para que se meçam características importantes dos indivíduos, empresas, eventos e outros ligados ao fenômeno estudado, de maneira a garantir a precisão dos dados (HAIR JR et al, 2005). Não havendo o retorno esperado dos envios de *mailing*, repetiu-se o procedimento, que mais uma vez não teve o retorno esperado e, por isso, partiu-se para a aplicação de questionário pessoalmente e acompanhada da realização de notas de campo. Assim o pesquisador indo até as empresas dos respondentes em horários previamente agendados em que os empreendedores participantes respondiam os questionários na presença do pesquisador.

O questionário foi elaborado com base na revisão da literatura e é composto por duas partes: uma com dados gerais e de caracterização dos empreendedores e empresas, contando, por exemplo, com questões ligadas à idade do empreendedor, ano de fundação e tamanho atual da empresa. As perguntas da segunda parte do questionário tratam dos elementos ligados aos significados de crescimento, dificuldades de crescimento e aos significados de sucesso. Essas perguntas são construídas com escalas do tipo Likert de 5 pontos, conforme constante no apêndice 2. A aplicação foi precedida de um pré-teste, com 10 participantes para a validação do questionário. A plataforma de desenvolvimento desses questionários foi a ferramenta *Google Forms*, que permite ao respondente preencher o questionário on-line e armazena as respostas recebidas automaticamente em planilhas de Microsoft Excel.

Após o baixo retorno da iniciativa de envio dos questionários por e-mail, disparados pela ferramenta de disparo do Sindvest, contendo o link para que os empreendedores acessassem e respondessem ao questionário, procedeu-se um novo disparo de e-mail, desta vez precedido de um contato telefônico, solicitando a participação na pesquisa. Esta segunda onda de e-mails disparados, assim como os contatos telefônicos, foi realizada pelo pesquisador. As visitas às empresas com entregas de cópias impressas do questionário em mãos aos empreendedores e coletas presenciais de respostas e notas de campo somente foram adotadas depois dos baixos retornos dos mailings e como forma de completar o número inicialmente desejado.

3.2. FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS DE CRESCIMENTO E SUCESSO

Esta seção tem como objetivo apresentar as variáveis e os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa conduzida para a elaboração da presente dissertação, sua criação visa deixar clara as etapas realizadas e quais elementos constituíram cada uma delas. Para o tratamento dos dados se utilizou dois procedimentos estatísticos: frequência e média. A frequência foi utilizada apenas nas seções que tratavam da caracterização dos empreendedores participantes e de suas empresas, enquanto as médias foram usadas nas seções que tratavam da caracterização dos empreendedores participantes e de suas empresas e também na comparação entre os segmentos diferentes da amostra e também entre os segmentos e a amostra geral.

3.2.1. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

A seguir são apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada uma das variáveis utilizadas no instrumento de coleta e os indicadores que as compõem. Elas foram retiradas dos pontos levantados no referencial teórico, que por sua vez serviram de base para a criação dos itens perguntados no questionário por meio de escala Likert. A apresentação se alinha aos três grandes blocos de perguntas presentes no questionário: (A) os significados de crescimento, (B) as dificuldades de crescimento e (C) os significados de sucesso.

A. Significados de crescimento: Variável ligada ao modo como o empreendedor respondente definiu o crescimento de empresa e a quais significados esses empreendedores atribuíram ao crescimento.

Definição Constitutiva: Modo como o empreendedor percebe o crescimento de sua empresa, de forma quantitativa e também qualitativa. Quantitativamente trata-se dos aumentos nos indicadores do negócio, enquanto qualitativamente se relaciona com melhoras detectadas em processos internos da empresa que levem ao aumento no tamanho e a melhores capacidades para lidar com desafios do ambiente, do mercado e também a mudanças de características e propósitos da empresa (PENROSE, 2006).

Definição Operacional: Maneira como o empreendedor interpreta o fenômeno do crescimento no momento da pesquisa.

Indicadores:

A1. O aumento da quantidade de produtos produzidos;

- A2. O aumento da quantidade de produtos vendidos;
- A3. Aumento do número de empregados;
- A4. Aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa;
- A5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa;
- A6. Aumento da lucratividade da empresa;
- A7. Aumento do patrimônio da empresa;
- A8. Comprar empresas de porte menor;
- A9. Se unir a outras empresas por meio de fusão de negócios;
- A10. Contar com novas máquinas e equipamentos;
- A11. Contar com novas tecnologias de produção e gestão;
- A12. Abrir novas filiais e unidades;
- A13. Criar outras empresas com atividades diferentes dentro do mesmo setor;
- A14. Começar a exportar ou aumentar o volume de exportações;
- A15. Aumentar a participação no mercado regional;
- A16. Aumentar a participação no mercado nacional;
- A17. Passar a atender novos mercados e regiões;
- A18. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

B. Dificuldades de crescimento: Variável que trata das dificuldades provenientes do próprio empreendedor e também das provenientes da empresa em si e do ambiente externo.

Definição Constitutiva: Fatores internos e externos, ou condições que limitam o potencial de crescimento de uma empresa (STOREY, 1994).

Definição Operacional: Elementos que são percebidos pelo empreendedor como barreiras ou influências negativas ao crescimento de suas empresas.

Indicadores:

- B1. Eu não querer que a empresa cresça;
- B2. A falta de qualificação do empreendedor;
- B3. A falta de autoconfiança do empreendedor;
- B4. O empreendedor não ser inovador;
- B5. A falta de planejamento do empreendedor;
- B6. A falta de organização do empreendedor;

- B7. A falta de informações do empreendedor sobre o negócio;
- B8. A falta de estratégias do empreendedor para o crescimento;
- B9. As dificuldades do empreendedor em construir relacionamentos comerciais;
- B10. A não participação do empreendedor em redes de negócio;
- B11. A não participação do empreendedor em feiras de eventos;
- B12. A falta de equipamentos e máquinas na empresa;
- B13. A falta de recursos tecnológicos na empresa;
- B14. A falta de empregados qualificados na empresa;
- B15. A falta de apoio de entidades, agências de desenvolvimento e do governo;
- B16. A dificuldade em captar recursos financeiros de terceiros;
- B17. A dificuldade do empreendedor em assumir riscos;
- B18. A dificuldade do empreendedor de gerenciar recursos financeiros;
- B19. A dificuldade do empreendedor em conciliar o trabalho e a família;
- B20. O empreendedor não querer abrir mão de horários em que fazia o que gosta;
- B21. A empresa ser nova no mercado;
- B22. O empreendedor estar satisfeito com o tamanho atual da empresa;
- B23. As condições macroeconômicas (estruturação e operação do Estado, impostos, burocracia e legislação).

C. Significados de sucesso: Variável ligada a como o empreendedor respondente define o seu próprio sucesso e o de sua empresa e como o percebe em termos dos impactos e mudanças que ele gerou em sua vida.

Definição Constitutiva: Objetivamente se trata do crescimento e da melhoria de indicadores de desempenho, dimensões e resultados mensuráveis dos empreendimentos, subjetivamente o sucesso envolve o alcance de metas e objetivos não mensuráveis dos empreendedores ligadas à satisfação pessoal, capacidade de prover, liberdade, entre outros (ITUASSU, TONELLI, 2012b).

Definição Operacional: Maneira como o empreendedor interpretou o seu sucesso e o de sua empresa no momento da pesquisa.

Indicadores:

- C1. O aumento da quantidade de produtos produzidos;

- C2. O aumento da quantidade de produtos vendidos;
- C3. Aumento do número de empregados;
- C4. Aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa;
- C5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa;
- C6. Aumento da lucratividade da empresa;
- C7. Aumento do patrimônio da empresa;
- C8. Abrir novas filiais e unidades;
- C9. Aumentar a participação no mercado regional;
- C10. Aumentar a participação no mercado nacional;
- C11. Passar a atender novos mercados e regiões;
- C12. Iniciar a exportação de produtos ou aumentar o volume de exportações;
- C13. O empreendedor construir uma boa reputação para si mesmo;
- C14. A empresa possuir uma boa reputação no mercado;
- C15. Construir patrimônio que possa ser transmitido às gerações futuras;
- C16. A empresa sobreviver e continuar a existir e atuar no mercado;
- C17. O empreendedor ser capaz de gerar renda e prover para si mesmo e sua família;
- C18. Ser capaz de contribuir com a sociedade como forma de retribuição;
- C19. A satisfação pessoal do empreendedor com o trabalho na empresa e seus frutos;
- C20. A satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos;
- C21. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- C22. A empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes;
- C23. A conquista de autonomia e flexibilidade na vida profissional do empreendedor;
- C24. O empreendedor ou a empresa aparecerem na mídia e ganharem prêmios de reconhecimento.

O Quadro 7 apresenta a relação entre as perguntas construídas em cada seção, os objetivos específicos a que elas se reportam e a fundamentação teórica que as referencia.

Quadro 7: Relação entre questionário e fundamentação teórica

REFERÊNCIAS AO QUESTIONÁRIO		INDICADOR RELACIONADO	OBJETIVO ESPECÍFICO RELACIONADO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
SEÇÃO	PERGUNTA			
Significados de crescimento	27	A1	a	Castrogiovanni e Justis (2002); Delmar e Wiklund (2008); Brush, Ceru e Blackburn (2009); Guedes (2011); Janssen (2006; 2009); Delmar e Wiklund (2008); Guedes (2011); Guedes (2011); Penrose (2006); Davidsson, Achtenhagen, Naldi (2010); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Davidsson, Achtenhagen, Naldi (2010); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Guedes (2011); Coad e Tamvada (2012); Guedes (2011); Castrogiovanni e Justis (2002); Guedes (2011); Guedes (2011); ---
	28	A2	a	
	29	A3	a	
	30	A4	a	
	31	A5	a	
	32	A6	a	
	33	A7	a	
	34	A8	a	
	35	A9	a	
	36	A10	a	
	37	A11	a	
	38	A12	a	
	39	A13	a	
	40	A14	a	
	41	A15	a	
	42	A16	a	
	43	A17	a	
	44	A18	a	
45	---	a	---	
Dificuldades de crescimento	46	B1	b	Davidsson (1991); Guedes (2011);
	47	B2	b	Morrison, Breen, Ali (2003); Guedes (2011);
	48	B3	b	Guedes (2011);
	49	B4	b	Guedes (2011);
	50	B5	b	Guedes (2011);
	51	B6	b	Guedes (2011);
	52	B7	b	Guedes (2011);
	53	B8	b	Guedes (2011);
	54	B9	b	Guedes (2011);
	55	B10	b	Guedes (2011);
	56	B11	b	Guedes (2011);
	57	B12	b	Guedes (2011);
	58	B13	b	Guedes (2011); Nogami (2012);

	59	B14	b	Guedes (2011);
	60	B15	b	Guedes (2011); Morrison, Breen, Ali (2003);
	61	B16	b	Guedes (2011); Machado, Medeiros (2012);
	62	B17	b	Morrison, Breen, Ali (2003); Guedes (2011);
	63	B18	b	Guedes (2011);
	64	B19	b	Guedes (2011);
	65	B20	b	Morrison, Breen, Ali (2003); Guedes (2011);
	66	B21	b	Davidsson, Achtenhagen, Naldi (2010); Coad, Tamvada (2012);
	67	B22	b	Davidsson (1991); Coad, Tamvada (2012);
	68	B23	b	Morrison, Breen, Ali (2003); Nogami (2012); Machado, Medeiros (2012);
	69	---	b	---
Significado de sucesso	70	C1	c	Castrogiovanni e Justis (2002); Delmar e Wiklund (2008); Brush, Ceru e Blackburn (2009); Guedes (2011);
	71	C2	c	
	72	C3	c	
	73	C4	c	Guedes (2011);
	74	C5	c	Penrose (2006); Davidsson, Achtenhagen, Naldi (2010); Guedes (2011);
	75	C6	c	Guedes (2011);
	76	C7	c	Guedes (2011);
	77	C8	c	Guedes (2011);
	78	C9	c	Guedes (2011);
	79	C10	c	Castrogiovanni e Justis (2002); Guedes (2011);
	80	C11	c	
	81	C12	c	Guedes (2011); Coad e Tamvada (2012);
	82	C13	c	Benzig, Chu, Kara (2009); Gorgievski et al (2011);
	83	C14	c	Goldberg et al (2003); Gorgievski et al (2011);
	84	C15	c	Gorgievski et al (2011);
	85	C16	c	Van Gelder (2007); Benzig, Chu, Kara (2009);
	86	C17	c	Benzig, Chu, Kara (2009);

				Guedes (2011);
	87	C18	c	Gorgievski et al (2011);
	88	C19	c	Benzig, Chu, Kara (2009); Gorgievski et al (2011);
	89	C20	c	Gorgievski et al (2011);
	90	C21	c	Gorgievski et al (2011);
	91	C22	c	Gorgievski et al (2011);
	92	C23	c	Gorgievski et al (2011);
	93	C24	c	Gorgievski et al (2011);
	94	---	c	

Fonte: Autor (2014-2015)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se encarrega de descrever as características encontradas na amostra do presente estudo, assim como de apresentar e analisar os resultados obtidos à luz dos objetivos do estudo proposto, com vistas a compreender os significados de crescimento e de sucesso, bem como suas relações, de acordo com os empreendedores do setor de vestuário.

4.1. O SETOR DE VESTUÁRIO NA REGIÃO DE MARINGÁ

A indústria de vestuário de Maringá e região faz parte de um APL (Arranjo Produtivo Local) e de um contexto maior, chamado de Corredor da Moda que se forma por aglomerações de empreendimentos do setor têxtil e de vestuário e confecções localizados no eixo Londrina – Apucarana – Maringá – Cianorte (norte e o nordeste do Paraná). Mais especificamente sobre as empresas da região de Maringá e Cianorte, os dados obtidos do censo para o plano de desenvolvimento do APL de vestuário (2006) trazem que em 2006, em Cianorte, o setor gerava cerca de 65% dos empregos do município, era composto por aproximadamente 440 indústrias de confecções que garantiam cerca de 8 mil empregos diretos e 15 mil indiretos. Em Maringá o cenário no mesmo ano era de aproximadamente 479 indústrias de confecções que respondiam por cerca de 25% do emprego do município e garantiam cerca de 50 mil empregos diretos e indiretos (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, 2006). De acordo com dados obtidos, em consulta ao site oficial do Sindvest, Maringá e região concentram o segundo maior polo confeccionista do país, de acordo com a ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, contando com cerca de 1.200 indústrias de confecção, que juntas geram mais de 100 mil postos de trabalho, direta e indiretamente. O parque fabril produz aproximadamente sete milhões de peças por mês, com vendas entre R\$100 milhões e R\$130 milhões mensais e tem desdobramento no grande número de empresas que atuam no comércio de vestuário na região. O polo conta ainda com quatro shoppings atacadistas presentes na cidade de Maringá, que juntos totalizam 546 lojas (SINDVEST MARINGÁ, 2012). Os números atuais estimados são de que a indústria do vestuário da cidade e da região (Maringá e mais 68 municípios) seja composta por 2197 empreendimentos, sendo que destes 680 estão em Maringá. Essas empresas geram 80 mil empregos diretos e indiretos, confeccionam cerca de 8 milhões de peças por mês e tem um

faturamento anual na casa de 2 bilhões de reais. O Sindvest Maringá é o sindicato responsável pela representação dos empresários do ramo de vestuário e confecções na região.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES PARTICIPANTES

A amostra é exclusivamente composta por empreendedores do sexo masculino. Dentre os empresários que integraram a pesquisa, 27,50% possuem mais de uma empresa no setor de vestuário. Segmentando esta leitura, verifica-se que 20% dos entrevistados, que atuam na indústria, possuem outra empresa e, em relação aos que atuam no comércio, 37,50% são proprietários de mais de uma empresa.

Em relação ao fato de os respondentes já terem passado pela experiência de encerrar as atividades de uma empresa por eles aberta, independentemente de terem atuado no setor de vestuário, constatou-se que 37,50% responderam que sim. Quando segmentada a amostra entre indústria e comércio os percentuais são respectivamente 37,50% e 40,00%, o que indica um percentual alto de empreendedores que tiveram que lidar com frustrações nos campos do crescimento e do sucesso empresarial ligados a ver uma empresa fundada por ele fechar as portas.

No tocante à participação em alguma associação do setor em que atua (vestuário) ou de alguma rede de negócios, os respondentes da indústria demonstraram ser mais ligados a redes de negócio do que os do comércio. O segmento da indústria tem 60,00% de seus respondentes associados a alguma rede de negócios, sendo que quase a totalidade dos que responderam afirmativamente está vinculada à mesma associação: o sindicato patronal das empresas de vestuário e confecção da região de Maringá, chamado Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e Região – Sindvest. No segmento do comércio apenas 20,00% dos respondentes afirmou ser parte de alguma rede de negócios. Aqui a associação que concentrou os filiados foi a ACIM – Associação Comercial e Industrial de Maringá. Considerando o conjunto de entrevistados, 40% dos respondentes disseram ser filiados a alguma rede de negócios.

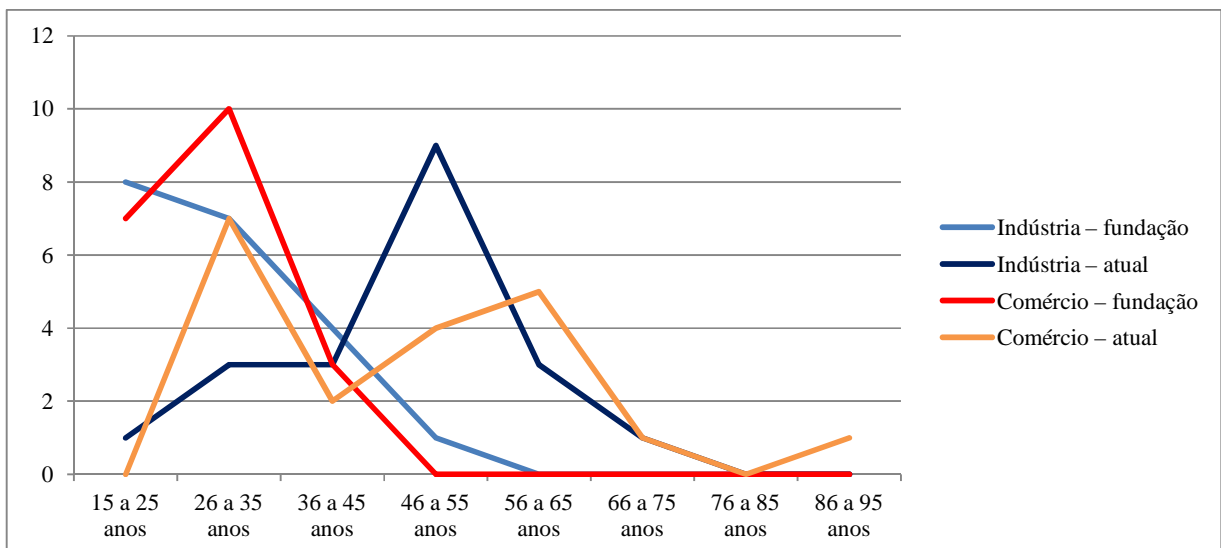
Os empreendedores foram perguntados também sobre suas idades no momento de fundação da empresa e atual. A idade média dos fundadores ao iniciarem suas empresas foi de 28,7 anos de idade, enquanto a média da idade atual é de 47,2 anos. No segmento da indústria essas médias são 30,1 para a idade de fundação e 47,4 anos para a idade atual. Para o comércio as médias de idade são 27,3 anos na fundação e 47,5 anos atualmente.

Os dados são apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Idades dos empreendedores: na fundação dos empreendimentos e atualmente

Idade dos empreendedores	Indústria – fundação	Indústria – atual	Comércio – fundação	Comércio – atual
15 a 25 anos	8	1	7	0
26 a 35 anos	7	3	10	7
36 a 45 anos	4	3	3	2
46 a 55 anos	1	9	0	4
56 a 65 anos	0	3	0	5
66 a 75 anos	0	1	0	1
76 a 85 anos	0	0	0	0
86 a 95 anos	0	0	0	1

Fonte: Autor (2014-15)

Gráfico 1: Número de empreendedores por faixa etária atual e na fundação das empresas

Fonte: Autor (2014-15)

Sobre a ocasião da fundação das empresas que hoje os empreendedores administram, perguntou-se qual era o estado civil desses empreendedores e se na época de iniciar os empreendimentos, eles tinham filhos. De toda a amostra, 55,00% dos respondentes eram casados quando iniciaram suas empresas, 42,50% eram solteiros e 2,50% eram divorciados. Para o segmento de indústria, os empreendedores que se encontravam casados, ao fundar suas empresas, representam 60,00%, ao ponto que no comércio esse percentual alcança 50,00% dos interlocutores. Os percentuais de empreendedores que fundaram as suas empresas enquanto

solteiros foram de 40% para a indústria e 45,00% para o segmento de comércio. No tocante a filhos, 45,00% dos 40 respondentes já eram pais no momento da fundação de suas empresas. Este número aumenta para 60,00%, quando se segrega a indústria, sendo que, neste caso, todos os empreendedores que se disseram já casados na fundação de suas empresas tinham também filhos. No segmento de comércio, 30,00% dos empreendedores já eram pais quando seus empreendimentos foram iniciados. Em relação a este grupo, nem todos que já tinham filhos se encontravam casados.

Ao fundarem suas empresas, todos os empreendedores tinham como escolaridade, o ensino médio completo. Para 60,00% deles, este era o grau de escolaridade no momento da fundação. O curso técnico de contador foi a escolaridade máxima para 2,50% dos respondentes. A graduação em um curso superior era a escolaridade máxima para 27,50% dos respondentes e a pós-graduação ou mestrado se estabeleceu como a escolaridade para outros 10,00% dos respondentes. A maioria dos interlocutores que detinham formação pelo ensino superior, ao fundarem suas empresas, cursaram os cursos de Administração ou Direito, respectivamente nas primeira e segunda posição. Porém, pontualmente, há outros cursos como publicidade, contabilidade, gerência de produção e turismo.

Em se tratando da escolaridade no momento da fundação das empresas dentro dos segmentos da amostra, tem-se que a indústria apresentava cenário de 70,00% dos seus respondentes que iniciaram seus empreendimentos com ensino médio completo, 15,00% com ensino superior e outros 15,00% com pós-graduações. Este é um quadro que apresenta escolaridade mais alta para os empreendedores da indústria no momento da fundação de seus negócios em comparação com os do comércio. O cenário para o comércio é 50,00% dos empreendedores que criaram seus negócios com escolaridade de ensino médio completo, 40,00% com ensino superior completo e o restante composto por 5,00% com pós-graduação e 5,00% com curso técnico em contabilidade.

Perguntou-se também sobre o nível de escolaridade atual dos empreendedores. Verificou-se que alguns dos empreendedores aumentaram seus graus de escolaridade, no período entre a abertura do empreendimento e a realização da presente pesquisa, mas a maioria manteve o grau de escolaridade que tinha quando fundou sua empresa. Do total da amostra 45,00% tem ensino médio completo, 40,00% tem ensino superior completo e 12,50% tem pós-graduação. Os mesmos 2,50% dos empreendedores que tinham a escolaridade de curso técnico em contabilidade

a mantiveram. Ao se separar a amostra por segmentos, tem-se que, atualmente na indústria 60,00% dos empreendedores possuem o ensino médio, 25,00% tem o ensino superior completo e 15,00% possui pós-graduação. No comércio, constata-se que 30,00% dos respondentes tem o ensino médio, 55,00% possui ensino superior, 10,00% são pós-graduados e 5,00% se formou em curso técnico.

A tabela 3 demonstra a variação nas escolaridades dos empreendedores entre os momentos de fundação dos empreendimentos e da resposta ao questionário desta pesquisa.

Tabela 3: Escolaridades dos empreendedores: na fundação dos empreendimentos e atualmente

Escolaridade dos empreendedores	Indústria – fundação	Indústria – atual	Comércio – fundação	Comércio – atual
Ensino médio	14	12	10	6
Curso técnico	0	0	1	1
Ensino superior	3	5	8	11
Pós-graduação	2	1	1	2
Mestrado	1	2	0	0

Fonte: Autor (2014-15)

Dentre os empreendedores, 22,50% fez treinamento gerencial para iniciar seu empreendimento, o que significa que mais da metade da amostra fundou seu empreendimento com base na experiência e conhecimentos que trazia consigo. Dos respondentes da indústria este percentual é de 25,00%, já para o segmento do comércio são 20,00% dos respondentes.

Perguntou-se também aos empreendedores em quais áreas de suas qualificações profissionais eles evoluíram desde que fundaram as suas empresas. Para isso o questionário trazia uma pergunta fechada com as opções: gestão de negócios, técnicas de marketing e vendas, produção e qualidade e finanças, além de trazer as opções nenhuma e outras. Os respondentes poderiam escolher mais de uma opção, caso quisessem. A tabela 4 apresenta o número de respondentes que disseram ter evoluído em cada área, na amostra geral e em seus dois segmentos e apresenta o número total de vezes que as alternativas foram escolhidas pelos respondentes, o que significa que o resultado da soma superar 40, número que representa o total de respondentes.

Tabela 4: Áreas de qualificação profissional em que os empreendedores evoluíram¹

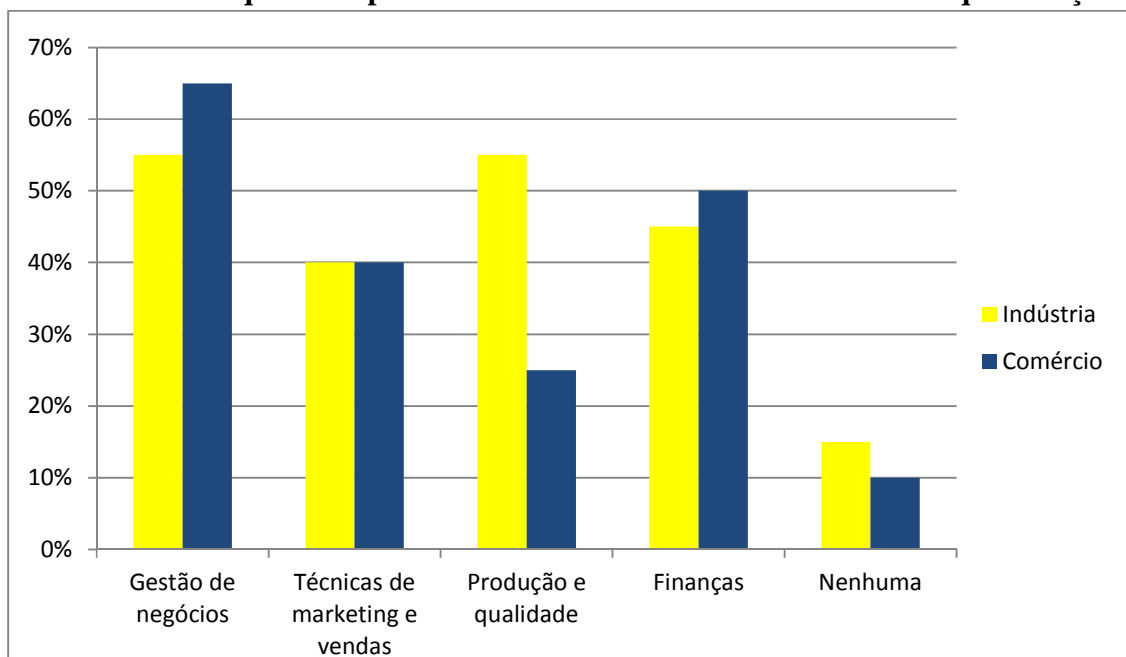
Áreas de gestão	Indústria	Comércio	Amostra geral
-----------------	-----------	----------	---------------

Gestão de negócios	11	13	24
Técnicas de marketing e vendas	8	8	16
Produção e qualidade	11	5	16
Finanças	9	10	19
Nenhuma	3	2	5

¹ A tabela apresenta o número de vezes em que cada área de negócio foi citada. Como um empreendedor poderia citar quantas áreas fossem pertinentes algumas somas ultrapassam o número de respondentes, que é de 40.

Fonte: Autor (2014-15)

Gráfico 2: Áreas em que os empreendedores declararam ter melhorado de qualificação



Fonte: Autor (2014-15)

Depois da apresentação da tabela 4, pode-se verificar que na amostra geral 60,00% dos respondentes disseram ter melhorado de qualificação em gestão de negócios, 40,00% o fizeram para técnicas de marketing e vendas, 40,00% em produção e qualidade e 47,50% para finanças. Ainda, segundo a referida tabela, 12,50% dos respondentes afirmaram não ter melhorado a qualificação em área alguma da gestão. O Gráfico 2 permite a visualização dos dados percentuais relativos a cada segmento. Os perfis de resposta foram semelhantes entre os segmentos da amostra, exceto pelo item “produção e qualidade”, em que o número de respostas foi marcadamente maior para o segmento da indústria, possivelmente porque o ramo industrial tem sua ocupação mais diretamente conectada à produção e qualidade de bens.

Com o objetivo de avaliar o grau de otimismo dos empreendedores, o questionário incluiu uma questão que trata do quanto o empreendedor acreditava no seu potencial para fazer sua empresa crescer no momento em que a iniciou. A questão está estruturada em uma escala Likert de 5 pontos, sendo o mais baixo “não acreditava” até o mais alto “acreditava totalmente”. Na amostra geral, e mesmo nos segmentos, o nível inicial de crença no crescimento das empresas que estavam começando foi muito alto. Na amostra geral a média das respostas foi de 4,50, o que a coloca muito próxima do índice máximo. Dentre os 40 respondentes da amostra total, 67,50% responderam marcando o índice máximo, 12,50% marcaram o índice neutro e 2,50% índices abaixo dele. Dos segmentos de amostra, o nível de otimismo dos respondentes da indústria foi de 4,45, com 65,00% dos respondentes optando pelo índice máximo da escala na resposta. Para o comércio, a média foi de 4,55 e o número de respondentes que responderam que acreditavam totalmente no crescimento de suas empresas foi de 70,00%.

Os últimos aspectos ligados à caracterização dos empreendedores participantes que foram tratados nesta pesquisa fazem referência ao tempo de trabalho dedicado por eles a seus empreendimentos. A medida utilizada foi horas diárias e dias trabalhados na semana. A tabela 5 aborda o número de dias trabalhados na semana. A moda de número de dias de trabalho na amostra de empreendedores foi de 6 dias por semana. Nesta faixa estão 57,50% dos respondentes da amostra geral. Há de se ressaltar dois pontos nas amostras específicas: 50,00% dos empreendedores do segmento de indústria afirmaram trabalhar 5 dias e 40,00% 6 dias por semana, enquanto no comércio, 75,00% dos respondentes afirmaram trabalhar 6 dias por semana. A média de dias trabalhados para a amostra foi de 5,78 dias por semana. No segmento da indústria a média é de 5,52 dias de trabalho/semana enquanto no comércio esta média se eleva para 6,05 dias de trabalho/semana. A distribuição de respostas entre os segmentos foi bastante divergente nesta questão.

Tabela 5: Número de dias trabalhados na semana nas empresas pelos empreendedores respondentes

Dias de trabalho do empreendedor na semana	Indústria	Comércio
5,0 dias	10	2
5,5 dias	1	0
6,0 dias	8	15
7,0 dias	1	3

Fonte: Autor (2014-15)

O número de horas diárias de trabalho nas empresas pelos empreendedores respondentes também foi objeto de alguma variação dentro dos segmentos da amostra. Na amostra geral, a maioria dos empreendedores se encontra nas faixas entre 8 e 10 horas de trabalho diárias. São 25,00% dos respondentes que afirmam trabalhar 8 horas por dia, 25,00% na faixa das 9 horas e 27,50% na faixa das 10 horas diárias de trabalho. Para o segmento da indústria são 30,00% dos respondentes na faixa das 8 horas de trabalho por dia, 35,00% nas 9 horas. Os respondentes do comércio estão concentrados 45,00% na faixa das 10 horas de trabalho diárias. Fora desta faixa, no entanto, as respostas se encontram difusas. A média de horas trabalhadas para a amostra foi de 9,34 horas, nos segmentos foi de 9,22 horas/dia para a indústria e 9,45 horas/dia para o comércio. A tabela 6 apresenta esses resultados.

Tabela 6: Número de horas diárias de trabalho nas empresas pelos empreendedores respondentes

Horas diárias de trabalho do empreendedor	Indústria	Comércio
4 horas	0	1
7 horas	1	0
8 horas	6	4
9 horas	7	3
10 horas	3	9
11 horas	0	0
12 horas	3	3

Fonte: Autor (2014-15)

Em linhas gerais, as respostas para as perguntas ligadas ao tempo trabalhado pelos empreendedores apontam que a maioria deles trabalha 6 dias por semana e entre 8 e 10 horas diárias em seus empreendimentos. O cenário dominante, de 6 dias e 8 a 10 horas por semana de trabalho, configura uma carga horária de 48 a 60 horas semanais dedicadas ao empreendimento. Tal carga de trabalho é maior que a de funcionários e demonstra que os empreendedores entrevistados passam a maior parte de seu tempo atuando em seus empreendimentos, demonstrando inclusive certo excesso de trabalho.

4.3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS PARTICIPANTES

Dentre as empresas da amostra geral, as mais antigas são do comércio, sendo 7,50% fundadas nas décadas de 1950 e 1960. A maioria das empresas da amostra, 42,50%, foi fundada na década de 1990 e a segunda maior concentração, de 35,00%, está na primeira década de 2000. Os percentuais considerados para cada um dos segmentos da amostra apresentam que, dentre os respondentes do comércio, 15,00% das empresas foram fundadas nas décadas de 1950 e 1960. Não houve empresas fundadas na década de 1970, nem na década de 1980. Houve crescimento nas décadas de 1990, com a abertura de 45,00% das empresas estudadas e na primeira década de 2000, quando surgiram mais 35,00% delas. Na década atual, ou seja, a segunda década de 2000, outras 2 empresas foram abertas, representando 5,00%. Para as empresas do segmento da indústria, os empreendimentos começaram a surgir apenas na década de 1980, com 20,00% delas iniciando as atividades nesta década. A tabela 7 apresenta os dados para esta questão.

Tabela 7: Anos de fundação das empresas dos empreendedores respondentes

Décadas	Indústria	Comércio
1950-1959	0	1
1960-1969	0	2
1970-1979	0	0
1980-1989	4	0
1990-1999	8	9
2000-2009	7	7
2010-2015	1	1

Fonte: Autor (2014-15)

Historicamente a década de 1980 foi uma década de inflação e crises econômicas sucessivas no Brasil, assim como foi o início da década de 1990, especialmente nos seus 2 primeiros anos. Do meio para o fim dos anos 1990, no entanto, houve o controle da inflação, a instituição do Real e a estabilização econômica. É possível que este cenário tenha favorecido o pico de abertura de empresas que a presente dissertação identificou na década de 1990 e o fato de 82,50% das empresas terem sido fundadas da década de 1990 para frente.

Grande parte das empresas da amostra iniciou as suas atividades com até 05 funcionários contratados, situação que inclui a ausência inicial deles, com trabalho somente do empreendedor e seus sócios. Verifica-se que 75,00% dos empreendimentos iniciaram suas atividades com até 05 funcionários e outros 20,00% o fez com 06 até 20 funcionários. Dos 5,00% restantes, 2,50%

iniciaram as atividades com 51 até 65 funcionários e 2,50% com 81 até 95 funcionários. Para os segmentos de amostra, a indústria tem 90,00% das empresas iniciando as atividades com até 05 funcionários e o comércio tem 100% delas na mesma situação. A média do tamanho do quadro inicial das empresas foi de 6,5 funcionários, sendo que as indústrias iniciaram as atividades com mais funcionários do que o comércio. Os empreendedores da indústria iniciaram seus empreendimentos com em média 9,6 funcionários e os do comércio o fizeram com 3,3.

Verificou-se que 17,50% das empresas da amostra estão atualmente na faixa de até 05 funcionários e 30,00% delas na faixa seguinte, de 6 a 20 funcionários. O mesmo percentual se localiza na próxima faixa, que vai de 21 a 35 funcionários. O restante do percentual de empresas fica difuso ao longo das outras faixas de enquadramento. Pode-se considerar, na comparação de cenários inicial e atual, que muitas das empresas aumentaram o número de funcionários em seus quadros, o que é uma dimensão de crescimento de empresas. A média de funcionários do quadro atual das empresas é de 43,3 pessoas, para as indústrias essa média é de 62,1 e para o comércio é de 24,5.

Quando se trata dos percentuais dentro de cada segmento de amostra para o quadro de funcionários atual, tem-se que a indústria tem a maior dispersão entre as empresas dos respondentes. São 10,00% na faixa até 5 funcionários, 20,00% de 6 a 20 funcionários e 25,00% de 21 a 35 funcionários. Empresas com 36 a 50 funcionários representam 15,00% deste segmento, a faixa de 51 a 65 funcionários concentra mais 10,00% das empresas e os últimos 20,00% estão localizados na faixa de acima de 110 funcionários, com a maior das empresas participantes marcando acima de 400 funcionários em seu quadro. Para o segmento do comércio são 25,00% das empresas localizadas na faixa de até 5 funcionários, 40,00% delas na faixa seguinte, que vai de 6 a 20 funcionários, 15,00% de 21 a 35 contratados. São mais 10,00% das empresas localizadas na faixa de 66 a 80 funcionários e as 5,00% de maior quadro estão na faixa de 96 a 110 funcionários.

Em termos do número de funcionários contratados, a atividade industrial apresentou números maiores e também maior afastamento da faixa inicial de até 5 funcionários, em relação ao segmento do comércio. Por outro lado, a concentração das respostas foi maior para o comércio. A tabela 8 apresenta os dados.

Tabela 8: Números de funcionários inicial e atual das empresas dos empreendedores respondentes

Faixas	Indústria – inicial	Indústria – atual	Comércio – inicial	Comércio – atual
00 a 05 funcionários	15	2	15	5
06 a 20 funcionários	3	4	5	8
21 a 35 funcionários	0	5	0	3
36 a 50 funcionários	0	3	0	1
51 a 65 funcionários	1	2	0	0
66 a 80 funcionários	0	0	0	2
81 a 95 funcionários	1	0	0	0
96 a 110 funcionários	0	0	0	1
Acima de 110 funcionários	0	4	0	0

Fonte: Autor (2014-15)

Com base nos critérios de classificação de porte das empresas brasileiro (vide Tabela 01 desta dissertação) tem-se que no cenário inicial, ou seja, de fundação: 95,00% das empresas da amostra geral se enquadrava como micro empresa e os outros 5,00% era composto por pequenas empresas. No cenário atual de amostra geral 47,50% das empresas ainda se mantém micro, 40,00% são enquadradas como pequenas empresas e 12,50% são empresas de médio porte. Nos segmentos, o cenário de fundação tinha que as micro empresas eram 100,00% da amostra para o comércio, contra 90,00% das industriais. Os outros 10,00% das indústrias eram empresas de pequeno porte. Atualmente o segmento industrial tem 30,00% de micro empresas, 50,00% de pequenas e 20,00% de médias empresas. Em contraposição, os empreendimentos comerciais são 65,00% micro empresas, 30,00 de empresas de pequeno porte e 5,00% de médio porte. A maioria das empresas dos participantes foi no momento de fundação e ainda é de micro empresas, porém houve uma migração de faixa de enquadramento de micro para pequenas empresas, especialmente para o segmento industrial, o que aponta para aumentos nos quadros de funcionários, visto que este é o indicador utilizado nesta análise.

Perguntou-se também aos empreendedores sobre alguns aspectos do funcionamento de suas empresas: a frequência com que a empresa promove treinamentos para os empregados e a utilização ou não da ajuda de consultores externos para o crescimento da empresa. Aos que utilizam o trabalho de consultores perguntou-se também em que áreas a empresa se utiliza desta ajuda.

Da amostra geral, 32,50% dos empreendedores afirmaram não realizar treinamentos aos funcionários em suas empresas. Outros 7,50% dos respondentes afirmaram fazê-lo raramente, o que denota uma frequência bastante baixa de treinamentos, visto que o questionário trazia a opção “anualmente” como uma possibilidade de resposta. Outros 10,00% dos empreendedores afirmaram que suas empresas realizam treinamentos aos funcionários anualmente, 22,50% a cada semestre, 15,00% a cada 3 meses, 2,50% das empresas realizam treinamentos bimestralmente e 10,00% o fazem todo mês. A tabela 9 apresenta os dados.

Tabela 9: Frequência de realização de treinamentos nas empresas

Frequência dos treinamentos	Indústria	Comércio	Geral
Mensalmente	2	2	4
A cada 2 meses	1	0	1
A cada 3 meses	5	1	6
A cada semestre	3	6	9
Anualmente	1	3	4
Raramente	3	0	3
Não realizamos treinamentos	5	8	13

Fonte: Autor (2014-15)

Grande parte dos empreendedores pesquisados afirmou ter utilizado o trabalho de consultores em suas empresas. Na amostra geral, 77,50% dos respondentes assinalaram que sim. Nos segmentos, apenas 10,00% das indústrias não utilizaram consultores para melhorar alguma área de seus negócios, enquanto no comércio este percentual sobe para 35,00%. No questionário foram apresentadas cinco opções para que os empreendedores indicassem as finalidades das consultorias contratadas pelas empresas, além da opção “outros”. É razoável a expectativa de que a atuação de consultores junto às empresas favoreça o crescimento e o sucesso dos empreendimentos, assim, a ajuda de consultores foi incluída na pesquisa como um catalisador possível para o crescimento. A tabela 10 apresenta os dados, que são a soma das vezes que cada motivo foi escolhido como uma razão para um empreendedor já ter trabalhado com consultores.

Tabela 10: Motivos dos empreendedores para buscar a ajuda de consultores¹

Motivos para buscar consultores	Indústria	Comércio	Geral
Melhorar a produtividade e qualidade	16	6	22
Melhorar aspectos financeiros	11	7	18
Trabalhar os recursos humanos	8	2	10

Desenvolver o marketing e vendas	14	6	20
Desenvolver ou buscar novas tecnologias	9	3	12
Não utiliza consultores na empresa	2	7	9

¹ A tabela apresenta o número de vezes em que cada área de negócio foi citada. Como um empreendedor poderia citar quantas áreas fossem pertinentes algumas somas ultrapassam o número de respondentes, que é de 40.

Fonte: Autor (2014-15)

A última pergunta dizia respeito à relação entre o crescimento das empresas e o equilíbrio entre o trabalho e a família. Na amostra geral 77,50% dos empreendedores afirmaram que o crescimento de suas empresas contribuiu para o equilíbrio entre trabalho e família. Nos segmentos, 80,00% dos empreendedores da indústria responderam que contribuiu e 95% dos respondentes do comércio o fizeram da mesma forma.

4.4. OS SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO

São dezoito os indicadores elencados no questionário como significados de crescimento mais a opção “outros”, cada um deles foi escolhido com base em pontos relevantes encontrados na revisão de literatura realizada. Dentre os significados de crescimento, dois estão ligados com aumentos de quantidade de produtos, sendo um referente aos produtos produzidos e o outro aos produtos vendidos. Para estes dois itens (A1 e A2) as respostas dos empreendedores dos segmentos da indústria e do comércio foram semelhantes, com ambos os segmentos apresentando concordância maior para a associação entre crescimento da empresa e o aumento do número de produtos vendidos (índice coincidente de 4,05). No tocante ao aumento de produtos vendidos, o índice final para o segmento da indústria foi de 3,45, um pouco mais alto que o do índice do comércio, que foi de 3,05.

O nível de concordância dos respondentes com a relação entre o aumento da quantidade de produtos produzidos (A1) demonstra que este não é tão fortemente associado a crescimento da empresa, segundo os respondentes. Já o aumento do número de produtos vendidos (A2) se apresente mais relevantemente como significado de crescimento.

A diferenciação entre os indicadores A1 e A2 foi alvo de alguns dos comentários dos empreendedores e apareceu nas notas de campo realizadas nas aplicações presenciais de questionário. Para diferenciar suas associações entre crescimento e os aumentos de produtos produzidos e vendidos, alguns empreendedores afirmaram que não necessariamente há conexão

entre produzir e vender. A compreensão se baseou na compreensão de que nem tudo o que se produz é imediatamente vendido e que são os produtos vendidos que realmente fazem a empresa aumentar de faturamento. Além disso, Castrogiovanni e Justis (2002), Delmar e Wiklund (2008) e Brush, Ceru e Blackburn (2009) apresentam o aumento de vendas ou de faturamento como um indicador de crescimento, corroborando com os achados desta pesquisa. No entanto, não foram encontradas menções ao aumento do número de produtos produzidos. O fato de o grau de associação do indicador A1 com os significados de crescimento ter sido menor em relação ao aumento das vendas (A2), pode levar à compreensão de que ele seja de fato associado mais fracamente ao crescimento das empresas. Isso também pode indicar que os empreendedores participantes da pesquisa compreendem que o aumento das vendas significa melhor o crescimento das empresas do que simplesmente produzir.

O indicador A3 também trata de um aumento numérico: o aumento na quantidade de funcionários. Neste caso, a amostra geral apresentou média de 2,80, com variação pequena entre os segmentos de indústria (2,85) e comércio (2,75). A média coloca os respondentes tanto da amostra geral quanto dos segmentos em situação de discordância parcial da associação entre o aumento do número de funcionários e o crescimento da empresa.

Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) tratam deste indicador e de sua associação com o crescimento de empresas, afirmando que ele é considerado pouco adequado pelos gestores e empreendedores, apesar de ser usado frequentemente por pesquisadores e formuladores de políticas públicas. O aumento do número de empregados torna a estrutura da empresa mais pesada e aumenta os custos fixos, gerando riscos de operação maiores.

O vínculo de responsabilidade e conexão pessoal também foi um ponto coincidente entre os respondentes do questionário e o referencial teórico pesquisado. Janssen (2006, 2009) e Delmar e Wiklund (2008) apresentam o indicador A3 como medida de crescimento em suas pesquisas. Por outro lado, a discordância parcial dos respondentes (índice de 2,80 na amostra) com ele na presente pesquisa encontra respaldo no trabalho de Achtenhagen et al (2010), que afirma que “A maioria dos empreendedores entrevistados não enxergou o aumento no número de funcionários como um objetivo por si só. Ao invés disso, eles prefeririam se utilizar de modelos de trabalho de cooperação em rede e de organização virtual sempre que possível, para evitar a contratação de novas pessoas” (p. 308) e a experiência negativa de ter que realizar demissões.

O significado que foi vinculado ao indicador A4 foi o aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa. Este indicador foi objeto de discordância entre os participantes da pesquisa. A média geral de 2,20 foi representativa para ambos os segmentos, que variaram pouco nos índices gerados por seus respondentes. Empreendedores da indústria produziram um índice médio de 2,05, enquanto os do comércio tiveram 2,35. Isso demonstra que na visão dos respondentes há um grau de discordância com a associação entre o crescimento da empresa e o empreendedor realizar jornadas mais longas de trabalho. Guedes (2011) tratou deste indicador e observou que “as empreendedoras não consideram, ou consideram bem menos, o aumento de horas dedicadas ao negócio significar crescimento” (p. 119), o que se alinha com os achados desta pesquisa.

O indicador A5 não tratou de quantidades, mas de melhorias na qualidade de processos internos das empresas. A inclusão deste item na escala derivou de parte da definição crescimento elaborada por Penrose (2006), qual seja: “um processo de desenvolvimento e aprimoramento interno alcançado gradualmente e ao longo do tempo pelas empresas” (p. 31). A perspectiva de aumentos de quantidades tende a dominar o cenário da pesquisa em crescimento, em especial se de faturamento, vendas, produção ou número de funcionários, por isso deve-se também considerar a existência de outros tipos de indicador que não quantitativos. Neste sentido, Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010), afirmam que a maioria dos estudos, tende a se focar nos aumentos quantitativos ao tratar do construto de crescimento e negligenciam outros aspectos do processo (p. 81). Guedes (2011) compartilha da mesma posição. O índice encontrado foi quase ao máximo possível na escala para os respondentes da indústria (4,75) e também alto para o segmento do comércio (4,40). Tais índices indicam que tanto os respondentes da indústria quanto os do comércio associam fortemente a melhoria da qualidade de processos internos em suas empresas ao crescimento delas, indicando que não apenas elementos de ordem quantitativa fazem parte dos significados de crescimento considerados pelos empreendedores. A média geral do indicador A5 foi de 4,57 pontos. Assim como outros indicadores que apresentaram índices de concordância muito alta, os empreendedores respondentes não faziam muitos comentários ao passar por eles, normalmente apenas dizendo que era uma associação lógica ou natural a de crescimento a esses elementos. Guedes (2011) também encontrou conexão significativa entre significados de crescimento e melhorias de processo.

Outro indicador fortemente associado como um significado de crescimento pelos empreendedores respondentes de Guedes (2011) e desta pesquisa foi o aumento da lucratividade da empresa (A6). Para o autor, as melhoras de processo e o aumento da lucratividade foram os dois indicadores mais fortemente associados a crescimento (p. 117). Nesta pesquisa tanto para os segmentos de indústria e comércio, quanto para a amostra geral, o índice foi de 4,65. A média para este indicador fica próxima ao máximo possível na escala, demonstrando um alto grau de concordância dos respondentes no que se refere à associação entre aumento da lucratividade e crescimento das empresas. A atribuição do aumento do patrimônio da empresa (A7) como significado de crescimento, por sua vez, foi também algo de concordância por parte dos respondentes na amostra geral. A média para este indicador ficou em 4,07 de índice, o que também o coloca como um significado relevante de crescimento para os respondentes. Para os índices dos segmentos da amostra, a variação foi pequena, de 4,10 para os respondentes da indústria a 4,05 para os respondentes do comércio. A média obtida por Guedes (2011) em sua amostra foi de 4,11 pontos, um achado bastante próximo ao desta pesquisa.

O menor dos índices de concordância se estabeleceu para “a aquisição de empresas de menor porte” (A8). Comprar empresas de porte menor obteve o índice médio de 1,75 entre os respondentes do comércio e de 2,40 entre os da indústria na associação com significados de crescimento. Na amostra geral o índice ficou em 2,07. A variação entre os segmentos da amostra foi de 0,65 pontos, uma das maiores observadas entre os indicadores propostos, mas mesmo no índice dos respondentes da indústria, ainda há discordância na associação entre o indicador proposto e o crescimento de empresas, a qual é ainda mais marcada para os respondentes do segmento de comércio. Os achados de Guedes (2011) apontam para a mesma direção. A média para os respondentes daquele estudo foi de 2,41 pontos para este indicador. Segundo o autor “comprar uma empresa de menor porte é a última coisa que deve ser associada com significado de crescimento (p. 118)” isso porque o autor identificou em sua amostra que “as empreendedoras tendem a ter o foco voltado para dentro de sua própria empresa e não considerar a possibilidade de crescimento por aquisição ou fusão” (p. 118).

Outro indicador considerado, “se unir a outras empresas, por meio de fusão de negócios” (A9) não foi alvo de concordância entre os empreendedores da amostra, apesar de seus índices terem sido mais altos do que os da compra de empresas de menor porte. Na média geral para a amostra, o item A9 teve 2,80 pontos, o que o posiciona dentro da faixa de discordância parcial.

Para os segmentos específicos, a indústria apresentou 3,05 e o comércio 2,55. O índice gerado por Guedes (2011) para a união com outras empresas foi de 2,69, ficando próximo ao índice deste estudo.

Observa-se que nos itens ligados à união de empresas os respondentes do segmento de indústria tiveram níveis de concordância maior do que os do comércio. Isso aconteceu tanto para a compra de empresas menores quanto para a união a outras empresas, o que leva a crer que os empreendedores do segmento industrial associam mais o crescimento de empresas a aquisições e fusões, do que os do segmento do comércio. No entanto, o que Guedes (2011) afirma para a sua amostra parece valer também para a este estudo. A inferência possível, tanto no trabalho de Guedes (2011) quanto nesta pesquisa é a de que os empreendedores tendem a ter o foco mais voltado para dentro de sua própria empresa e considerar com menos intensidade as possibilidades de crescimento por aquisição ou fusão. Contrapondo esta visão, Penrose (2006) identificou que “estas formas de crescimento estariam sendo amplamente adotadas” (p. 119).

No que se refere ao indicador “contar com novas máquinas e equipamentos” (A10) e sua associação com o significado de crescimento, o segmento industrial apresentou um índice mais alto do que o comercial. Neste sentido, a diferença pode ser motivada pela natureza das atividades, visto que novas máquinas em uma indústria podem ter mais conexão com a melhoria da capacidade produtiva e de geração de lucro do que em um comércio. Na média geral, para o referido indicador, o índice foi de 3,87 pontos, enquanto os segmentos da indústria e do comércio apresentaram, respectivamente, 4,25 e 3,50 pontos. A diferença entre os índices dos segmentos, em relação a este indicador, está entre as mais altas registradas para o significado de crescimento. Em Guedes (2011) a média encontrada foi de 3,75, também semelhante à encontrada neste trabalho.

O indicador A11 trata da melhoria nos recursos da empresa e sua associação com crescimento, porém, por meio de uma conceituação mais ampla. Em A11 não se considera apenas maquinários, mas também tecnologias de produção e de gestão. Para este indicador, a média geral teve o índice 4,27, que demonstra concordância com a associação entre o empreendedor contar com novas tecnologias de produção e de gestão e o crescimento de uma empresa. O segmento industrial apresentou um índice mais alto do que o comércio, sendo o primeiro de 4,55 e o último de 4,00. É possível que tal diferença tenha seu embasamento nos mesmos motivos que sustentam as diferenças de índices do indicador A10, visto que ainda estão

sendo tratados fatores que favorecem o aumento da produção, a qual tende a ser mais marcadamente associada ao crescimento no segmento industrial (vide indicador A1). Guedes (2011) encontrou uma média mais baixa para a sua amostra, de 3,87 pontos. Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010) tratam de tecnologia não como um significado de crescimento, mas sim como influenciadora de crescimento ou forma de organizar os clusters de indústrias às quais as empresas pertencem.

O indicador A12 foi incluído com o intuito de buscar clarificar o quanto os empreendedores da amostra associam a criação de novas filiais e unidades com o crescimento de empresas. O índice para a amostra geral foi de 3,65 pontos e apresentou uma variação de 0,6 pontos entre um segmento e outro da amostra. Empreendedores do ramo da indústria geraram 3,95 de índice e os do comércio 3,35, o que coloca este indicador quase no ponto neutro da escala para os empreendedores do comércio e demonstra uma associação fraca deste ponto com o significado de crescimento para os respondentes do comércio. A média para o estudo de Guedes (2011) foi de 3,45.

Criar outras empresas com atividades diferentes dentro do mesmo setor (A13) foi incluído tendo em mente saber se os empreendedores associam a verticalização dos negócios ao crescimento das empresas. Neste item o índice do segmento da indústria demonstra uma associação bastante baixa com crescimento de empresas, de apenas 0,10 pontos acima do que é a posição neutra da escala, ficando em 2,90 pontos de índice. Para os empreendedores do comércio o índice de 2,30 indica discordância com a associação entre verticalização e crescimento de empresas. O índice geral para este indicador foi de 2,70, enquanto o de Guedes (2011) foi de 2,85 pontos.

A estratégia de exportação e sua associação com o crescimento das empresas foi incluída na pesquisa no indicador A14. Penrose (2006) utiliza a exportação como parte da definição de crescimento ao afirmar que “por vezes significa simplesmente aumento de quantidade; por exemplo, quando se fala de crescimento da produção, das exportações, número de empregados ou das vendas (...)” (p. 31). Por sua vez, Coad e Tamvada (2012) apresentam a exportação como um fator que favorece o crescimento das empresas e traz benefícios para suas performances, em especial para empresas jovens. Perguntou-se aqui o quanto os empreendedores respondentes associam começar a exportar ou aumentar as exportações com o crescimento de empresas. O índice geral posiciona a associação entre exportações e crescimento como neutra para os

respondentes, ficando em 2,97. A situação fica próxima da neutralidade mesmo nos segmentos de amostra, com índices de 3,25 para a indústria e 2,70 para o comércio. Visto que a escala tem como ponto de neutralidade o índice 3,00, tanto indústria quanto comércio ficam perto de terem seus respondentes não associando exportações e significados de crescimento. Entretanto a associação é de discordância leve para os empreendedores do comércio (índice 2,70) e de concordância leve para os da indústria (3,25). Para o comércio, que tem seus respondentes discordando levemente da associação proposta no questionário. Guedes (2011) também obteve um índice perto do ponto neutro da escala, de 2,98 pontos. É possível a inferência de que os empreendedores desta amostra não tenham suas estratégias ou visões de crescimento associadas à exportação, e por isso os achados não se alinham aos estudos de Penrose (2006) ou Coad e Tamvada (2012), nos quais as exportações são descritas como influenciando positivamente o crescimento.

Foram incluídos na pesquisa três indicadores ligados à expansão no mercado, buscando investigá-los em seus graus de relação com o significado de crescimento de empresas: a entrada em novos mercados e regiões (A17), o aumento da participação no mercado regional (A15) e o aumento da participação no mercado nacional (A16). Para os três indicadores, os respondentes do segmento industrial atribuíram índices mais altos do que os do segmento do comércio, com diferenças que foram relevantes entre os segmentos, inclusive para o aumento da participação no mercado nacional, o qual apresentou a maior das diferenças entre segmentos de todos os indicadores ligados ao significado de crescimento (1,45 pontos). No tocante a aumentar a participação no mercado regional (A15), a média geral foi de 4,17 pontos, sendo o índice mais alto dentre os três indicadores de expansão no mercado. Para os segmentos os índices foram 4,40 para a indústria e 3,95 para o comércio. Em relação ao segmento do comércio e também dos índices gerais este foi o indicador mais fortemente associado ao crescimento das empresas entre os de expansão no mercado.

Tratando-se da relação entre aumentar a participação no mercado nacional e o crescimento de empresas (A16), verifica-se que o índice geral foi de 3,77 pontos. Não obstante, houve uma diferença significativa entre os segmentos da amostra. Enquanto os respondentes da indústria geraram um índice de 4,50, chegando perto do máximo da escala e demonstrando um alto grau de concordância com o indicador, os do segmento do comércio ficaram em 3,05, o que posiciona este índice no ponto neutro da escala. Este foi, para o segmento da indústria, o

indicador de maior índice dentre os de expansão no mercado. As médias obtidas por Guedes (2011) demonstram a mesma relação entre o aumento da participação no mercado nacional, no regional e significados de crescimento: os empreendedores associam mais fortemente o crescimento com aumentar a participação no mercado de suas regiões do que no nacional. Para Guedes (2011) as médias foram respectivamente 4,11 e 3,71 para os mercados regional e nacional.

É possível que as diferenças nos índices dos indicadores A15, A16 e A17 denunciem um foco mais local na concepção de crescimento dos empreendedores das amostras de Guedes (2011) e desta pesquisa. O fundamento da diferença entre os segmentos de comércio e indústria parece ser de inferência mais simples. Entre os empreendedores do comércio, por se tratar de atividade de lojas varejistas, parece mais plausível o índice mais baixo em comparação com a indústria, pois enquanto o comércio varejista atende tradicionalmente pessoas em sua área de proximidade geográfica uma indústria pode enviar seus produtos a todas as regiões e inclusive exportá-los.

O índice A17 se ocupa da relação entre passar a atender novos mercados e regiões com o significado de crescimento. Neste aspecto o índice geral foi de 3,97, demonstrando concordância parcial com a associação proposta. As médias dentro dos segmentos foram de 4,35 para a indústria e 3,60 para o comércio, o que representa uma diferença de 0,75 pontos. Em todos os três casos dos indicadores ligados à expansão no mercado a associação entre eles e o crescimento de empresas foi objeto de concordância maior para os empreendedores da indústria do que para os do comércio. Talvez se possa abstrair destes índices que os empreendedores do segmento industrial associam mais fortemente o crescimento de suas empresas com a expansão no mercado do que os do comércio, que vinculam o significado do crescimento mais fortemente a outros elementos.

O último dos indicadores ligados ao significado de crescimento de empresas é o que trata da associação entre crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional do empreendedor (A18). A média geral para os respondentes foi de 4,42 pontos e o indicador foi considerado altamente associado ao crescimento de empresas para os dois segmentos da amostra, mesmo tendo havido variação nos índices. Para a indústria o índice foi de 4,65 e para o comércio de 4,20. Guedes (2011) trata da relação entre crescimento e equilíbrio entre família e trabalho, mas não aborda como um item de escala, atribuindo apenas sim ou não como opções de resposta.

Indiretamente, o referido autor trata da questão do equilíbrio ao abordar o apoio da família a quem empreende como um facilitador de crescimento e a dificuldade de equilibrar família e trabalho como uma barreira ao crescimento.

A tabela 11 apresenta todos os indicadores da seção ligada ao significado de crescimento de empresas e os respectivos índices gerais e por segmento.

Tabela 11: Médias dos significados de crescimento para os empreendedores

Indicadores e códigos (Itens A são referentes ao significado de crescimento)	Indústria	Comércio	Geral
A1. Aumento da quantidade de produtos produzidos;	3,45	3,05	3,25
A2. Aumento da quantidade de produtos vendidos;	4,05	4,05	4,05
A3. Aumento do número de empregados;	2,85	2,75	2,80
A4. Aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa;	2,05	2,35	2,20
A5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa;	4,75	4,40	4,57
A6. Aumento da lucratividade da empresa;	4,65	4,65	4,65
A7. Aumento do patrimônio da empresa;	4,10	4,05	4,07
A8. Comprar empresas de porte menor;	2,40	1,75	2,07
A9. Se unir a outras empresas por meio de fusão de negócios;	3,05	2,55	2,80
A10. Contar com novas máquinas e equipamentos;	4,25	3,50	3,87
A11. Contar com novas tecnologias de produção e gestão;	4,55	4,00	4,27
A12. Abrir novas filiais e unidades;	3,95	3,35	3,65
A13. Criar outras empresas com atividades diferentes dentro do mesmo setor;	3,10	2,30	2,70
A14. Começar a exportar ou aumentar o volume de exportações;	3,25	2,70	2,97
A15. Aumentar a participação no mercado regional;	4,40	3,95	4,17
A16. Aumentar a participação no mercado nacional;	4,50	3,05	3,77
A17. Passar a atender novos mercados e regiões;	4,35	3,60	3,97
A18. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.	4,65	4,20	4,42

Fonte: Autor (2014-15)

Também são apresentadas tabelas que listam os cinco indicadores de associação mais forte com significados de crescimento de empresas para cada segmento da amostra.

Tabela 12: Indicadores mais fortemente associados ao significado de crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de indústria

Indicadores e códigos (Itens A são referentes ao significado de crescimento)	Índices
A5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa	4,75
A6. Aumento da lucratividade da empresa	4,65

A18. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	4,65
A11. Contar com novas tecnologias de produção e gestão	4,55
A16. Aumentar a participação no mercado nacional	4,50

Fonte: Autor (2014-15)

Tabela 13: Indicadores mais fortemente associados ao significado de crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de comércio

Indicadores e códigos (Itens A são referentes ao significado de crescimento)	Índices
A6. Aumento da lucratividade da empresa	4,65
A5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa	4,40
A18. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	4,20
A2. Aumento da quantidade de produtos vendidos	4,05
A7. Aumento do patrimônio da empresa	4,05

Fonte: Autor (2014-15)

As tabelas demonstrativas por segmento indicam que três dos cinco indicadores mais associados ao crescimento de empresas são comuns tanto para o segmento de indústria quanto para o de comércio. O aumento da lucratividade da empresa e melhoria da qualidade dos processos internos da empresa se mantêm nas primeiras e segundas posições em ambos os segmentos, apenas trocando de ordem quando se muda de segmento. Para empreendedores de ambos os segmentos, a terceira posição é ocupada pelo indicador A18: o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Dentre os três indicadores mais bem posicionados em termos de índice, dois estão ligados a fatores qualitativos, nominalmente a melhoria da qualidade dos processos e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esses indicadores não são conectados diretamente a aumentos nos números da empresa. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, inclusive não se relaciona diretamente a aspectos da empresa, mas à pessoa do empreendedor.

Apenas um dos três indicadores principais e comuns aos dois segmentos é quantitativo: o aumento da lucratividade. Isso deixa espaço para a consideração de que nem tudo são aumentos de números e quantidades quando se trata de significados de crescimento. Os fatores que foram diferentes entre as duas tabelas, na indústria tratam de contar com novas tecnologias de produção e gestão e de aumentar a participação no mercado nacional, sendo um quantitativo e um qualitativo. Para o comércio envolvem dois aumentos quantitativos: o da quantidade de produtos vendidos e o do patrimônio da empresa.

4.5. AS DIFICULDADES DE CRESCIMENTO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO

Ainda no campo da leitura do significado de crescimento, o presente trabalho passa a abordar as dificuldades de crescimento percebidas pelos respondentes, tendo como referência 23 indicadores. A lista de indicadores proposta foi criada com base na revisão de literatura realizada e envolve elementos ligados ao empreendedor, a características da empresa e ao ambiente em que a empresa opera. As dificuldades e barreiras ao crescimento não são diretamente pertencentes aos significados de crescimento, logo não fazem parte do ponto central do tema discutido. Não obstante, tratar das dificuldades contribui para uma compreensão mais completa dos significados de crescimento. Pode-se afirmar isto porque umas das percepções que deriva desta pesquisa é o fato de que elementos mais fortemente associados a crescer tendem a ser mais desejados e buscados pelos empreendedores, logo os entraves e barreiras ligados a esses pontos tenderão a ser mais considerados pelos empreendedores como dificuldades.

A tabela 14 apresenta todos os índices dos indicadores relacionados às dificuldades de crescimento para os empreendedores.

Tabela 14: Médias das dificuldades de crescimento para os empreendedores

Indicadores e códigos (Itens B são referentes às barreiras de crescimento)	Indústria	Comércio	Geral
B1. Eu não querer que a empresa cresça;	4,20	4,35	4,27
B2. A falta de qualificação do empreendedor;	4,10	4,15	4,12
B3. A falta de autoconfiança do empreendedor;	4,30	4,15	4,22
B4. O empreendedor não ser inovador;	4,40	4,50	4,45
B5. A falta de planejamento do empreendedor;	4,55	4,65	4,60
B6. A falta de organização do empreendedor;	4,60	4,70	4,65
B7. A falta de informações do empreendedor sobre o negócio;	4,55	4,50	4,52
B8. A falta de estratégias do empreendedor para o crescimento;	4,40	4,55	4,47
B9. As dificuldades do empreendedor em construir relacionamentos comerciais;	4,45	4,40	4,42
B10. A não participação do empreendedor em redes de negócio;	3,45	2,90	3,17
B11. A não participação do empreendedor em feiras e eventos;	3,50	3,15	3,32
B12. A falta de equipamentos e máquinas na empresa;	4,10	3,65	3,87
B13. A falta de recursos tecnológicos na empresa;	4,40	3,80	4,10
B14. A falta de empregados qualificados na empresa;	4,30	4,60	4,45
B15. A falta de apoio de entidades, agências de desenvolvimento e do governo;	3,85	3,10	3,47
B16. A dificuldade em captar recursos financeiros de terceiros;	4,10	3,30	3,70
B17. A dificuldade do empreendedor em assumir riscos;	4,00	3,85	3,92

B18. A dificuldade do empreendedor de gerenciar recursos financeiros;	4,05	4,10	4,07
B19. A dificuldade do empreendedor em conciliar o trabalho e a família;	4,15	3,65	3,90
B20. O empreendedor não querer abrir mão de horários em que fazia o que gosta;	3,80	3,85	3,82
B21. A empresa ser nova no mercado;	3,15	3,00	3,07
B22. O empreendedor estar satisfeito com o tamanho atual da empresa;	3,95	3,95	3,95
B23. As condições macroeconômicas (estruturação e operação do Estado, impostos, burocracia e legislação).	4,25	4,10	4,17

Fonte: Autor (2014-15)

O primeiro dos indicadores desta seção trata da falta de vontade do empreendedor de fazer sua empresa crescer (B1), por motivos de satisfação com o tamanho atual dela, indisposição para o volume extra de trabalho ou qualquer outro. Davidsson (1991) traz em seu modelo a motivação para o crescimento como determinante do crescimento real das empresas, logo, segundo este modelo, o empreendedor não querer que a empresa cresça gera uma dificuldade direta para que este crescimento aconteça. Neste indicador, a média geral foi de 4,27, com os índices dos dois segmentos ficando próximos a ela. O segmento da indústria apresentou índice de 4,20 enquanto o do comércio foi de 4,35. Basicamente existiram duas linhas de comentários dos empreendedores, durante a aplicação dos questionários: uma delas dizendo que se o empreendedor não quiser investir tempo e energia no negócio, ele não cresce e uma segunda dizendo que a partir de certo ponto o empreendimento cresce mesmo sem que o empreendedor deseje, o que são pontos de vista diametralmente opostos. Independentemente dos comentários, para ambos os segmentos e para a amostra geral, os índices demonstram que a falta de vontade do empreendedor em fazer seu negócio crescer é aceita como uma dificuldade potencial para os empreendedores. Guedes (2011, p. 88) afirma que o crescimento de empresas é condicionado pela motivação e pela ambição de quem empreende, que em muitos casos são ligadas às ambições profissionais e valores pessoais do empreendedor.

Os itens B2 e B3 também tratam de dois atributos ligados ao empreendedor que são a qualificação (B2) e a autoconfiança (B3). Morrison, Breen e Ali (2003) listam, entre os geradores de dificuldades de crescimento para as empresas, a falta de competências de gestão e de habilidades de trabalho de seus empreendedores como fatores que se alinham diretamente com o indicador B2. Guedes (2011) apontou a falta de autoconfiança como uma das principais

geradoras de dificuldades de crescimento das empresas (p. 122). Na presente pesquisa questionou-se aos empreendedores se a falta desses elementos representaria dificuldades para se fazer uma empresa crescer. Os índices foram semelhantes para B2 e B3 e ambos apresentaram um grau de associação relevante com dificuldades potenciais de crescimento de empresas. Pode-se então compreender que, empreendedores pouco qualificados ou com baixa autoconfiança são ser complicadores para que uma empresa cresça. Isso transforma a falta de capital humano do empreendedor em um limitador potencial do crescimento. A falta de qualificação do empreendedor (B2) teve índice geral de 4,12. Nos segmentos obteve 4,10 pontos na indústria e 4,15 pontos no comércio. Já a falta de autoconfiança do empreendedor (B3) teve índice geral de 4,22, sendo de 4,30 para a indústria e 4,15 para o segmento do comércio. Nenhum dos indicadores demonstrou variações significativas entre os segmentos de amostra e nem grande distanciamento entre a média geral e os índices dos segmentos. Para Guedes (2011), os índices alcançados nos itens referentes aos indicadores B2 e B3 foram bastante semelhantes, sendo de 4,29 para a falta de qualificação e 4,28 para a falta de autoconfiança. Isso demonstra que também as empreendedoras de sua amostra concordaram com a associação entre essas duas características de empreendedores e as dificuldades de crescimento de empresas.

Também em linha com Guedes (2011), a falta de inovação por parte do empreendedor foi uma dificuldade considerada relevante pelos respondentes desta pesquisa. O fato de o empreendedor não ser inovador foi tratado no indicador B4, e obteve pontuação alta na escala, demonstrando que tanto os empreendedores da indústria quanto os do comércio atribuem à falta de capacidade de inovar um papel importante como geradora de dificuldades ao crescimento das empresas. O índice geral da amostra foi de 4,45 e os dos segmentos foram de 4,40 na indústria e 4,50 no comércio. A capacidade de inovar estava ligada, essencialmente, à resolução de problemas do cotidiano da empresa e a encontrar novas oportunidades de negócio nos comentários realizados pelos empreendedores. A média encontrada em Guedes (2011) foi de 4,24 pontos, que também denota uma associação forte entre dificuldades de crescimento e falta de inovação, o que fortalece os achados desta pesquisa. Verifica-se até este ponto que três fatores ligados a características do empreendedor (B2 a B4) são fortemente associados a dificuldades de crescimento das empresas na presente pesquisa e que nos três casos há correspondência com os resultados de Guedes (2011).

A falta de planejamento foi o indicador B5 proposto aos respondentes como potencial gerador de dificuldades de crescimento. O índice registrado para a amostra geral foi um dos mais altos de todos os associados à variável “Dificuldades para crescimento”, atingindo 4,60 dos 5,00 pontos possíveis. Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010) afirmam que “planejamento ligado aos propósitos desejados e a alocação de recursos direcionada a esses propósitos são necessários” (p. 113) ao crescimento. Logo, é de se esperar que a falta de planejamento traga dificuldades para as empresas crescerem. Dentro dos segmentos da amostra, os respondentes da indústria geraram 4,55 de índice e os do comércio 4,65, o que aponta para a falta de planejamentos como uma das mais importantes geradoras de dificuldades para se crescer observada pelos empreendedores participantes. Em Guedes (2011) o item ligado ao indicador B5 obteve um índice de 4,30 pontos, em uma escala de 5,00 pontos possíveis. De acordo com os achados, em Guedes (2011) assim como na presente pesquisa, a incapacidade do empreendedor em planejar, a inexistência de planejamento na empresa ou outras faltas ligadas ao planejamento falho ou inexistente são altamente associadas a dificuldades de crescimento pelos respondentes daquele estudo.

Ainda mais relevante que a falta de planejamento é a falta de organização do empreendedor (B6) como geradora potencial de dificuldades de crescimento na empresa. Este foi o indicador de maior índice dentre as dificuldades, atingindo 4,65 na amostra geral e médias também altas nos segmentos de indústria (4,60) e comércio (4,70). No trabalho de Guedes (2011) o item referente a este indicador recebeu uma média de 4,30. Os indicadores B5 e B6 combinados demonstram que defasagens em habilidades de planejamento e organização por parte dos empreendedores são fortemente associadas pelos respondentes a dificuldades em fazer com que as empresas cresçam.

A falta de informações do empreendedor sobre o seu negócio foi a dificuldade proposta para resposta no indicador B7 e a avaliação dos respondentes em termos de associação com dificuldades de crescimento de empresas também foi alta. O índice da amostra geral foi de 4,52 e houve quase zero de dispersão entre os índices dos segmentos da indústria (4,55) e do comércio (4,50). Dentre os empreendedores que comentaram o indicador durante a aplicação, os comentários foram de que o conhecimento sobre o negócio é algo preliminar e necessário ao crescimento, por isso a falta dele seria geradora de grande dificuldade. Em Guedes (2011), a média alcançada para o item correspondente ao indicador B7 foi de 4,33 pontos. Não somente a falta de conhecimento, mas também a falta de estratégias do empreendedor para o crescimento do

empreendimento (B8), foram alvos de um alto grau de concordância dos respondentes, no tocante à sua associação com uma dificuldade de crescimento das empresas. O índice geral foi de 4,47 pontos, o que faz com que este indicador, assim como os indicadores B6 e B7, estejam posicionados entre os mais significativos como dificuldades de crescimento consideradas pelos empreendedores desta amostra. Nos segmentos a indústria apresentou índice 4,40 e o comércio 4,55 para o indicador B8. Guedes (2011) obteve média de 4,18 para este item. Pode-se inferir que os empreendedores tratam informação, planejamento e organização como elementos associados ao bom desempenho das empresas, visto que as faltas deles, tratadas nos indicadores B5 a B7, todas receberam índices altos de associação com dificuldades de crescimento.

As dificuldades do empreendedor em construir relacionamentos comerciais (B9) foram apresentadas também como um potencial gerador de dificuldade para o crescimento de empresas e os empreendedores respondentes atribuíram relevância significativa a este indicador neste sentido. A média geral foi de 4,42 pontos e os segmentos da amostra, indústria e comércio, atribuíram 4,45 e 4,40, respectivamente. Em comparação com Guedes (2011), o índice da presente pesquisa foi maior, de 4,42 para 4,09 pontos, porém em ambas as pesquisas se pode considerar que os empreendedores ressentiriam a falta de habilidade de um empreendedor em construir relacionamentos comerciais.

Outro aspecto do relacionamento social do empreendedor foi abordado pelo indicador B10: a participação do empreendedor em redes de negócio. Como a variável trata de dificuldades para o crescimento das empresas, a pergunta realizada aos respondentes foi sobre a não participação dos empreendedores em redes de negócios como geradora de dificuldade para o crescimento das empresas. A maioria dos empreendedores que comentou o questionário enquanto o preenchia associou o termo redes de negócios ao sindicato patronal da categoria e no caso do comércio, a associação comercial da cidade de Maringá. O índice da amostra geral para este indicador ficou em 3,17, portanto apenas ligeiramente acima do ponto médio da escala. Os índices por segmentos variaram mais de 0,5 pontos. Na indústria foi de 3,45 e no comércio ficou abaixo do ponto neutro da escala, em 2,90. Em Guedes (2011), o índice gerado pela amostra foi também de 3,17 pontos.

Estabeleceu-se como o indicador B11 a não participação do empreendedor em feiras e eventos. Seu índice, o qual ficou levemente acima do ponto neutro da escala para a amostra geral, em 3,32 pontos. No segmento de respondentes da indústria o índice foi maior, de 3,50, enquanto

no do comércio foi de 3,15 pontos. Alguns dos empreendedores do segmento industrial comentaram que o mercado de vestuário já teve feiras fortes e que de fato geravam novas tendências e negócios para as empresas participantes, mas que esta não é tão marcadamente a realidade atual e que por isso a não participação em feiras e eventos não seria um grande gerador de dificuldade para o crescimento de empresas deste ramo. Guedes (2011) obteve resultados semelhantes para a questão ligada a este indicado em sua pesquisa, com a média estando em 3,48 para a sua amostra e a percepção de que isso pode denotar um afastamento maior dos empreendedores dos eventos (p. 123). Possivelmente o afastamento percebido por Guedes (2011) nas mulheres empreendedoras de sua amostra possa ser explicado pelas percepções relatadas pelos empreendedores da presente pesquisa, visto que ambas pesquisam o setor de vestuário.

O indicador B12 se refere à falta de equipamentos e máquinas na empresa e recebeu um índice maior de relação com dificuldades potenciais de crescimento para o segmento amostral da indústria (4,10) do que para o do comércio (3,65). Assim como o indicador A10, essa distinção pode ter a ver com a conexão mais direta entre a atividade industrial e a fabricação de bens, que envolve máquinas, na maioria dos processos produtivos. Além disso, mesmo que o aumento do volume de bens produzidos (indicador A1 desta pesquisa) tenha sido mais fracamente associado ao crescimento do que o aumento nos produtos vendidos, em termos industriais a falta de equipamentos e máquinas pode representar restrições à capacidade de produzir. Assim, para o indicador B12, o índice da amostra geral foi de 3,87 pontos, o que significa uma concordância parcial dos empreendedores com a associação. O índice resultante para o indicador na pesquisa de Guedes (2011) foi de 3,63, também semelhante ao encontrado nesta.

A falta de recursos tecnológicos na empresa e a falta de recursos humanos qualificados são tratados, respectivamente, pelos indicadores B13 e B14. A falta de recursos tecnológicos faz referência às limitações e indisponibilidade de recursos e tecnologias que favorecem a produção do cotidiano de trabalho da empresa. Desta forma B13 pode inclusive abranger B12, mas não se limita a máquinas e equipamentos, podendo incluir softwares, conhecimento, tecnologia gerencial. Sobre este indicador, os empreendedores dos segmentos da amostra divergiram em 0,60 pontos nos seus índices, sendo 3,80 para o comércio e 4,40 para a indústria. A média geral da amostra foi de 4,10. O maior índice apresentado pela indústria se alinha com o indicador A11, dos significados de crescimento de empresas, em que os índices da indústria também foram mais altos para a o elemento da tecnologia. Como um significado de crescimento foi ligado à

disponibilidade de novas tecnologias (A11), desejou-se verificar se a falta de recursos tecnológicos era vista como um gerador potencial de dificuldades para o crescimento pelos empreendedores. Esta linha se comprovou válida e a associação parece de fato existir, inclusive com índices semelhantes de média geral e dos segmentos entre A11 e B13 (vide tabelas 11 e 14 para a comparação).

Na amostra de Guedes (2011), o índice ficou em 3,55 pontos para a falta de recursos tecnológicos (B13) como uma fonte de dificuldades para o crescimento das empresas. Nogami (2012) aborda a questão da atividade empreendedora brasileira com base nos dados do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) trazendo uma evolução ao longo dos anos, porém apresenta invariavelmente as empresas brasileiras como usuárias de baixo grau de tecnologia e também geradoras de baixo grau de inovação. Isso pode ser um cenário em que o crescimento das empresas é dificultado, se levada em conta a questão de que a falta de recursos tecnológicos é considerada pelos empreendedores como uma fonte de entraves ao crescimento.

O arrolamento do indicador B14: falta de empregados qualificados na empresa, ou seja, a falta de recursos humanos, entre um dos geradores de dificuldades de crescimento obteve índices mais altos de concordância que a falta de recursos tecnológicos e inverteu o cenário da amostra para o de um segmento do comércio que atribuiu um índice mais alto do que o industrial (4,60 para o comércio e 4,30 para a indústria). A média geral foi de 4,45, o que permite a conclusão de que os empreendedores associam fortemente a falta de empregados qualificados na empresa com dificuldades de crescimento. O trabalho de Guedes (2011), que tem na amostra empreendedores 100% do ramo industrial, atribui 4,14 de índice para este indicador, mas ainda mantém o cenário de uma associação mais forte da falta de recursos humanos do que de tecnológicos como geradora de dificuldades de crescimento.

Os empreendedores respondentes também associaram a falta de apoio de entidades, agências de desenvolvimento e do governo (B15) às dificuldades de crescimento de empresas. Para esta associação atribuiu-se um índice de 3,47 pontos. A divergência entre os índices dos dois segmentos da amostra foi uma das maiores da variável “dificuldades de crescimento”, atingindo 0,75 pontos. Os respondentes da indústria geraram uma média de 3,85 pontos e os do comércio de 3,10, colocando falta de apoio de entidades, agências de desenvolvimento e do governo perto do ponto neutro da escala para os respondentes do comércio. Este é um indicador que aparece também citado em Morrison, Breen e Ali (2003), que apresentam a postura não

colaborativa e as comunicações e regulamentações restritivas de governos locais como um fator gerador de dificuldades de crescimento para PMEs (p. 149). No trabalho de Guedes (2011), este indicador foi considerado um dos mais fracamente associados a dificuldades de crescimento, ainda que também parcial e positivamente associado a elas, com uma média de 3,50 pontos.

A dificuldade da empresa em captar recursos financeiros de terceiros como geradora de dificuldades de crescimento (B16) também foi um indicador que gerou divergência relevante entre os segmentos de indústria e comércio. Os respondentes industriais geraram um índice de 4,10 pontos, enquanto os do comércio atribuíram apenas 3,30 pontos de média para este indicador, deixando-o perto do marco de neutralidade na escala. A média da amostra geral foi de 3,70. A média para o indicador “Não ter acesso a recursos financeiros” em Guedes (2011) foi de 3,86 pontos. Os achados desta pesquisa e de Guedes (2011) diminuem a importância da falta de recursos financeiros como geradora de dificuldades de crescimento, porém, Medeiros e Machado (2012) apresentam o contraponto de que a falta de acesso a recursos financeiros é uma das maiores causas de dificuldades para as empresas crescerem e ainda ampliam seu efeito também para a descontinuidade dos empreendimentos, ou seja, o fechamento das empresas (p. 4). Além disso, afirmam que “a falta de recursos financeiros e dificuldades de acesso ao crédito levam os empreendedores a se concentrarem em setores e segmentos que não necessitam de um grande capital inicial” (p. 13). Em outras palavras, o resultado macro da dificuldade de acesso a recursos financeiros pode inclusive direcionar e dar forma à atividade empreendedora em uma região ou país em razão de pesar na hora da escolha do ramo de negócio em que os empreendedores atuarão.

Quando o empreendedor tem dificuldades em assumir riscos, a empresa tem dificuldades em crescer. Essa é a premissa que sustenta o indicador B17, que coloca a dificuldade de assumir riscos como uma geradora de dificuldades potenciais de crescimento. Na média geral os respondentes atribuíram 3,92 pontos a este indicador e os índices por segmento foram de 4,00 para a indústria e 3,85 para o comércio. Este item teve divergência baixa entre os índices dos dois segmentos, porém o nível de associação entre o indicador B17 e a potencial geração de dificuldade não foi tão alto como elementos ligados a características do empreendedor como não ser inovador (B4) ou falta de organização (B6). Em Guedes (2011) o índice atrelado a este indicador foi de 3,89 pontos.

O indicador B18 trata da dificuldade de o empreendedor gerenciar recursos financeiros e a sua conexão com a geração de dificuldades potenciais para o crescimento de empresas. Os empreendedores participantes da pesquisa atribuíram um índice geral de 4,07 para esta associação, com divergência quase nula entre os dois segmentos de amostra: para a indústria o índice é de 4,05 e para o comércio de 4,10. Observa-se que o índice obtido em B18 é maior que o ligado à dificuldade de obtenção de recursos (B16, obteve 3,70 pontos) o que indica que os empreendedores associam a dificuldade de gerenciar recursos financeiros como um complicador maior ao crescimento das empresas do que a dificuldade de obter esses recursos. Em Guedes (2011) o índice foi de 4,16 para este indicador.

A conciliação entre vida pessoal e trabalho é um tema sobre o qual esta pesquisa consulta os empreendedores respondentes em diferentes aspectos: na caracterização dos empreendedores e empresas (questão 26 do questionário), nos significados de crescimento (indicador A18) e mesmo nos significados de sucesso (indicador C21). Na variável “Dificuldades de crescimento”, os indicadores B19 e B20 se referem ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. B19 faz essa referência ao questionar os respondentes sobre a associação entre a dificuldade do empreendedor em conciliar o trabalho e a família e a dificuldade em fazer empresas crescerem. O índice geral para este item foi de 3,90, com os específicos de 4,15 para a indústria e 3,65 para o comércio. Para Guedes (2011) este indicador obteve 4,08 de índice. No indicador B20 a pergunta se dirige ao uso do tempo e sua divisão entre vida pessoal e trabalho. Nele a relação proposta é a de que o empreendedor não querer abrir mão de horários em que faz o que gosta para investir este tempo no empreendimento pode ser uma geradora de dificuldade no crescimento da empresa. A média geral e a dos segmentos ficaram muito próximas, porém nenhuma delas ultrapassou os 4,00 pontos na escala. Respectivamente, os índices se tratam de 3,80, 3,85 e 3,82 para a indústria, comércio e amostra geral. Em Guedes (2011) o índice ligado à indisposição do empreendedor em abrir mão de tempo de uso pessoal para investi-lo no crescimento da empresa como gerador de dificuldades foi de 3,81. Morrison, Breen e Ali (2003) trazem dois traços de intenções dos empreendedores como fatores inibidores do crescimento dos negócios que são conectados ao indicador B20 apresentado nesta pesquisa: uma postura “anti-business” e de hobby por parte do empreendedor e um protecionismo frente à qualidade do estilo de vida (p. 419).

Porque é bastante provável que o crescimento das empresas gere aumento no volume de suas atividades e demande mais tempo do empreendedor na condução da gestão e resolução de

problemas, pode-se inferir que a incapacidade de conciliar trabalho e família ou a indisposição em investir mais tempo na empresa gerem dificuldades de crescimento. No entanto, os indicadores B19 e B20 atingiram índices de concordância parcial e não tão altos na escala. Neste ponto se pode construir um paralelo o indicador A4, que trata da associação entre o aumento do número de horas trabalhadas pelo empreendedor e os significados de crescimento. O índice para este indicador foi de discordância parcial na associação (2,20), logo, se abstrai a relação de que os empreendedores não associam que uma empresa crescer signifique a necessidade de se investir mais horas de trabalho nela. Para as dificuldades, isso resultou na associação fraca, ainda que positiva, das restrições de tempo do empreendedor com dificuldades de crescimento da empresa.

Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010) e Coad e Tamvada (2012) se referem ao fato de a empresa ser nova no mercado como um gerador de dificuldades para o seu crescimento e chamam este fenômeno de *liability of newness*. Os participantes da presente pesquisa foram questionados sobre a relação entre o pouco tempo de existência da empresa no mercado (B21) e a dificuldade de crescimento, porém as respostas geraram índices próximos do ponto neutro da escala para este indicador. A média da amostra geral ficou em 3,07 com o segmento da indústria apresentando 3,15 e o comércio 3,00 de índice. Esses números demonstram que, ao menos no escopo desta pesquisa, os empreendedores não associam o pouco tempo de existência da empresa a dificuldades no seu crescimento, o que se apresenta como um contraponto aos autores referenciados.

A associação entre empreendedor estar satisfeito com o tamanho de sua empresa (B22) e a potencial dificuldade de crescimento foi mais alta na escala, chegando perto dos 4,00 pontos para os empreendedores respondentes. Não houve divergência entre os segmentos de indústria e comércio, com ambos gerando o índice de 3,95, o que fez com que a média para este indicador também fosse de 3,95. Sobre a satisfação do empreendedor com o tamanho atual da empresa gerando a visão da não necessidade de crescimento além das dimensões atuais, Davidsson (1991) afirma que “para muitos empreendedores, a manutenção do *status quo* é satisfatória, logo, o crescimento (e possivelmente outros aspectos do empreendedorismo continuado) passa a não servir mais aos objetivos pessoais do empreendedor ou mesmo a ameaçá-los” (p. 423).

Por fim, o último dos indicadores da variável "Dificuldades" foi a associação entre as condições de mercado e governo em que as empresas operam e a dificuldade de crescimento de

empresas. Medeiros e Machado (2012) afirmam que “o meio proporciona as condições, facilidades ou dificuldades para empreender” (p. 5). O enunciado do indicador B23: “as condições macroeconômicas (estruturação e operação do Estado, impostos, burocracia e legislação)” buscou compreender o quanto os respondentes associavam as dificuldades de crescimento a elementos externos da empresa ligados à estruturação do cenário econômico e social em que elas atual. Os índices gerados foram de 4,17 pontos para a média geral, 4,25 para a indústria e 4,10 para o comércio. Morrison, Breen e Ali (2003) trazem “condições econômicas e financeiras adversas” (p. 419) como um dos fatores inibidores de crescimento e na mesma linha de condições macroeconômicas Nogami (2012) apresenta uma progressão de cenário brasileiro em que as condições impulsionam o empreendedorismo por necessidade, mas não o crescimento das empresas, gerando dificuldades para a expansão dos negócios.

Considerados isoladamente, os respondentes dos segmentos da indústria e comércio apresentaram indicadores diferentes como os mais fortemente relacionados a dificuldades de crescimento das empresas. As tabelas 15 e 16 apresentam os indicadores que pontuaram mais alto nas escalas para cada segmento.

Tabela 15: Indicadores mais fortemente associados a dificuldades para o crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de indústria

Indicadores e códigos (Itens B são referentes às dificuldades de crescimento)	Índices
B6. A falta de organização do empreendedor;	4,60
B5. A falta de planejamento do empreendedor;	4,55
B7. A falta de informações do empreendedor sobre o negócio;	4,55
B9. As dificuldades do empreendedor em construir relacionamentos comerciais;	4,45
B4. O empreendedor não ser inovador;	4,40
B8. A falta de estratégias do empreendedor para o crescimento;	4,40
B13. A falta de recursos tecnológicos na empresa;	4,40

Fonte: Autor (2014-15)

Tabela 16: Indicadores mais fortemente associados a dificuldades para o crescimento de empresas para os empreendedores do segmento de comércio

Indicadores e códigos (Itens B são referentes às dificuldades de crescimento)	Índices
B6. A falta de organização do empreendedor;	4,70
B5. A falta de planejamento do empreendedor;	4,65
B14. A falta de empregados qualificados na empresa;	4,60

B8. A falta de estratégias do empreendedor para o crescimento;	4,55
B7. A falta de informações do empreendedor sobre o negócio;	4,50

Fonte: Autor (2014-15)

Observadas as tabelas para os segmentos pode-se verificar a coincidência entre os dois indicadores de associação mais alta às dificuldades: a falta de organização e a falta de planejamento como os dois elementos mais conectados pelos respondentes às dificuldades de crescimento. Os indicadores conectados à falta de informações do empreendedor sobre o seu negócio e de estratégias para fazê-lo crescer também foram coincidentes como mais relevantes para ambos os segmentos. No segmento da indústria apareceram ainda como geradores relevantes de dificuldades de crescimento para as empresas: as dificuldades do empreendedor em construir relacionamentos comerciais, o empreendedor não ser inovador e a falta de recursos tecnológicos na empresa. Para o comércio o ponto exclusivo foi a falta de empregados qualificados na empresa. Observa-se ainda que a quase totalidade dos indicadores elencados pelos respondentes como mais relevantes foram ligados a características do empreendedor. Apenas dois dos pontos não se relacionam ao empreendedor, entretanto mesmo estes tem conexão: estão ligados à falta de recursos, no caso os tecnológicos (A falta de recursos tecnológicos na empresa) e os humanos (A falta de empregados qualificados na empresa).

O estudo das dificuldades de crescimento, mesmo que não esteja dentro do foco principal desta dissertação, pode contribuir grandemente com a elucidação dos significados de crescimento para os empreendedores. Através das dificuldades apresentadas é possível que sejam complementados ou questionados os significados de crescimento que se apresentam nos indicadores A1 até A18 deste trabalho. Deste modo, construir paralelos entre os significados e dificuldades de crescimento melhora a compreensão do fenômeno estudado. São exemplos: as conexões entre os indicadores que tratam do equilíbrio entre trabalho e família para significados e dificuldades de crescimento; a relação entre o aumento de horas trabalhadas na seção de significados de crescimento e as dificuldades ligadas à restrição de tempo do empreendedor (indicadores A4, B19 e B20); a relação entre os significados de crescimento ligados a aumentos em recursos da empresa e as dificuldades associadas às restrições ou faltas deles (A10 e A11 com B12 a B14).

O trabalho de Guedes (2011) apresentou um alto grau de coincidência nos índices atribuídos a indicadores semelhantes por parte dos respondentes. Isso denota que não há grandes

divergências entre os componentes da amostra de Guedes (2011) e do presente trabalho acerca dos pontos medidos. Tal situação pode se explicar por ambos os trabalhos tratarem de empreendedores do mesmo segmento de mercado, o vestuário e da mesma região geográfica, Maringá – Paraná e adjacências. O alto grau de coincidência se repetiu também para os significados de crescimento, não sendo privilégio da variável “dificuldades de crescimento”, o que contribui com a estabilidade e solidez dos achados para esta amostra e neste contexto.

4.6. OS SIGNIFICADOS DE SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO

Os significados de sucesso também foram elementos abordados pela presente dissertação, visto que dois dos pontos que ela se presta a clarificar são a identificação dos significados de sucesso para os empreendedores do setor do vestuário e a relação entre os significados de crescimento e significados de sucesso. Para a variável Significados de sucesso foram construídos 24 indicadores com base na literatura existente sobre o tema. Observa-se que alguns dos itens são propositalmente coincidentes com os indicadores da seção de significados de crescimento e levam inclusive a mesma redação. Tal construção se deu desta maneira primeiramente porque a literatura existente sobre sucesso faz referência a tópicos coincidentes com os apresentados no referencial teórico de crescimento e também para possibilitar de forma mais clara a comparação, análise e julgamento do grau de correspondência entre os significados dos construtos de crescimento e sucesso para os empreendedores respondentes. A tabela 17 apresenta todos os índices referentes aos indicadores tratados na variável Significados de sucesso.

Tabela 17: Médias dos significados de sucesso para os empreendedores

Indicadores e códigos (Itens C são referentes ao significado de sucesso)	Indústria	Comércio	Geral
C1. O aumento da quantidade de produtos produzidos;	2,95	2,90	2,92
C2. O aumento da quantidade de produtos vendidos;	3,95	4,05	4,00
C3. Aumento do número de empregados;	3,05	3,25	3,15
C4. Aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa;	2,10	2,90	2,50
C5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa;	4,65	4,50	4,57
C6. Aumento da lucratividade da empresa;	4,85	4,65	4,75
C7. Aumento do patrimônio da empresa;	4,35	4,10	4,22
C8. Abrir novas filiais e unidades;	3,60	3,10	3,35
C9. Aumentar a participação no mercado regional;	4,05	4,10	4,07
C10. Aumentar a participação no mercado nacional;	4,35	3,85	4,10

C11. Passar a atender novos mercados e regiões;	4,20	3,65	3,92
C12. Iniciar a exportação de produtos ou aumentar o volume de exportações;	3,70	2,70	3,20
C13. O empreendedor construir uma boa reputação para si mesmo;	3,60	4,05	3,82
C14. A empresa possuir uma boa reputação no mercado;	4,80	4,45	4,62
C15. Construir patrimônio que possa ser transmitido às gerações futuras;	4,25	3,90	4,07
C16. A empresa sobreviver e continuar a existir e atuar no mercado;	4,45	4,30	4,37
C17. O empreendedor ser capaz de gerar renda e prover para si mesmo e sua família;	4,10	4,30	4,20
C18. Ser capaz de contribuir com a sociedade como forma de retribuição;	4,60	4,10	4,35
C19. A satisfação pessoal do empreendedor com o trabalho na empresa e seus frutos;	4,70	4,40	4,55
C20. A satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos;	4,80	4,70	4,75
C21. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;	4,75	4,65	4,70
C22. A empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes;	4,75	4,20	4,47
C23. A conquista de autonomia e flexibilidade na vida profissional do empreendedor;	4,65	4,40	4,52
C24. O empreendedor ou a empresa aparecerem na mídia e ganharem prêmios de reconhecimento.	3,10	2,85	2,97

Fonte: Autor (2014-15)

O primeiro dos indicadores dos significados de sucesso foi o aumento da quantidade de produtos produzidos (C1). Tanto na média geral quanto para os segmentos da amostra a pontuação alcançada foi próxima à posição neutra da escala e apresentou divergência quase nula entre indústria e comércio, ficando em 2,92 de índice para a amostra geral, 2,95 para os respondentes da indústria e 2,90 para os do comércio. Já o indicador C2 não trata do aumento na quantidade de produtos que a empresa produz, mas no aumento dos produtos vendidos e investiga o grau de associação deste elemento com o significado de sucesso para os empreendedores. As médias para o indicador C2 foram maiores do que para o C1, totalizando 4,00 pontos na amostra geral, 3,95 para o segmento industrial e 4,05 no comercial. Com base na comparação entre os dois itens pode-se abstrair que para os respondentes da amostra aumentos nas vendas de produtos são mais associados ao sucesso do que aumentos na produção deles. Com relação a C2, Brush, Ceru e Blackburn (2009) afirmam que o crescimento é considerado um objetivo válido para as empresas e uma medida de sucesso empreendedor, combinando os

construtos de crescimento e sucesso para depois apresentar um caminho de crescimento como sendo o de crescimento rápido com empresas caracterizadas “por aumentos rápidos e frequentemente saltos no faturamento e nas vendas” (p. 486).

Aumentar o número de empregados (indicador C3), por outro lado, não é fortemente associado a sucesso pelos empreendedores respondentes. De acordo com os índices produzidos na amostra geral (3,15) e nos segmentos da indústria (3,05) e do comércio (3,25) pode-se verificar que este indicador na verdade é posicionado no marco neutro da escala, o permite a conclusão de que não há relação concordância e nem discordância com a associação entre aumentar o número de funcionários de uma empresa e sucesso. Enquanto o aumento no número de funcionários se coloca no ponto neutro da escala, a associação entre o aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa (C4) e o significado de sucesso é avaliada na linha de discordância pelos empreendedores respondentes. Apenas o índice para o segmento do comércio chega perto do ponto neutro da escala, computando 2,90 pontos. O segmento industrial gera 2,10 de índice e a amostra geral fica em 2,50, pontuações que denotam que os empreendedores discordam parcialmente deste indicador como significado de sucesso.

A melhoria da qualidade dos processos internos da empresa é o indicador C5, e também é um dos que foram utilizados para a variável Significados de crescimento. Tanto naquela variável quanto nesta, os índices apresentados foram altos, o que demonstra um grau alto de concordância dos respondentes com o posicionamento deste indicador entre os que se associam com o significado de sucesso. Os índices para o indicador C5 são 4,57 para a amostra geral, 4,65 para o segmento da indústria e 4,50 para o do comércio, todos eles perto do ponto máximo da escala de cinco pontos utilizada. Grandi e Grimaldi (2004) trazem este indicador associado a sucesso ao estudarem start-ups acadêmicas e ligarem sucesso ao bom desempenho comercial conquistado por meio do desenvolvimento de ideias e tecnologias nas empresas.

O indicador mais fortemente associado ao significado de sucesso para os empreendedores respondentes foi o aumento da lucratividade da empresa (C6). Este é também um dos fatores mais fortemente associados a crescimento das empresas e está elencado entre os dez critérios de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) para se compreender sucesso. O índice geral para ele foi de 4,75, com variação de 0,20 pontos para os segmentos de amostra: 4,85 para a indústria e 4,65 para o comércio. O aumento do patrimônio da empresa (C7), entretanto, apesar de também ter sido alvo da concordância parcial dos integrantes da amostra, teve índices menores de associação

com o significado de sucesso. São 4,22 pontos para a média geral e 4,35 e 4,10 respectivamente para os segmentos da indústria e do comércio. Ituassu e Tonelli (2012a) afirmam que lucratividade e aumento de patrimônio associados a significados de sucesso, estão vinculados à visão de sucesso mais amplamente difundida no mundo capitalista ocidental. Tal configuração é influenciada pela cultura do management trazida dos Estados Unidos e em muitas situações condiciona a visão de ser ou não bem sucedido com a capacidade de se gerar e acumular riqueza. Esta pode ser a razão de se ter os indicadores C6 e C7 fortemente associados a sucesso.

Os indicadores que vão de C8 a C12 tratam de expansão e alcance de novos mercados. O primeiro deles (C8) trata da associação entre abrir novas filiais e unidades e o significado de sucesso. Neste elemento os respondentes dos segmentos apresentaram dispersão de 0,50 pontos, sendo 3,60 para a indústria e um índice de 3,10 para o comércio. Na amostra toda, para C8 o índice foi de 3,35 pontos. O indicador seguinte (C9) é aumentar a participação no mercado regional e para todos os três índices o desempenho foi acima dos 4,00 pontos na escala. O índice geral foi de 4,07, os respondentes da indústria atribuíram 4,05 e o comércio 4,10. Quando se trata do mercado nacional (C10) os índices gerados são outros e apresentam maior variação do que quando os empreendedores consideram o regional. Neste caso o índice da amostra geral foi de 4,10, logo bastante semelhante ao de C9, porém os índices das amostras foram de 4,35 para a indústria e 3,85 para o comércio, havendo maior variação entre eles no indicador C10 e na comparação com índices gerados para os correspondentes em C9.

Passar a atender novas regiões foi o indicador proposto C11 para a avaliação dos respondentes em termos de correspondência com sucesso. Shen (2012) e Wang e Lestari (2013) abordam este indicador tratando sucesso como a entrada da empresa e seus produtos em novas regiões. Os índices obtidos demonstram concordância entre os achados e os resultados desta amostra. Na presente pesquisa, os resultados produziram um índice geral pouco abaixo dos 4,00 pontos, o que posiciona a amostra em uma concordância parcial (3,92), com a indústria gerando 4,20 de índice e o comércio 3,65. Goldberg et al (2003) tratam do bom desempenho na área de marketing, com o fechamento de novos contratos e distribuição internacional, relacionando crescimento também ao indicador C12: internacionalização e exportação.

O último dos indicadores que tratam de expansão no mercado aborda a expansão para outros países, tratando de internacionalização: iniciar a exportação de produtos ou aumentar o volume de exportações (C12). De Chiara e Minguzzi (2002) tratam da internacionalização como

significado de sucesso, no entanto, os achados do presente trabalho não apontam a associação entre as exportações ou internacionalização dos produtos e sucesso como forte. Neste indicador a média geral se aproximou do marco neutro da escala, chegando a 3,20 pontos, com os respondentes da indústria indo a 3,70 e os do comércio recuando a 2,70. A variação entre os dois segmentos foi de 1,00 ponto, o que é relevante em uma escala em que o ponto máximo é 5,00 pontos. Em termos de expansão da atuação no mercado (C8 a C12) pode-se observar que todos os índices gerados pelo segmento de comércio são menores do que os industriais. Daí pode-se concluir que a expansão no mercado está menos associada ao sucesso para empreendedores de empresas comerciais do que o está para os empreendedores do ramo da indústria nesta amostra específica. As diferenças entre os dois índices são sempre acima de 0,50 pontos, o que é significativo para a escala adotada. A exceção é o indicador que trata da participação no mercado regional (C9) em que o índice foi maior para o comércio, mesmo assim com o segmento industrial quase o igualando.

A reputação do empreendedor e do negócio também foi um fator testado em sua correspondência com o significado de sucesso. Sá et al (2010) tratam da configuração da figura do empreendedor na cultura management, que é um super-humano que incorpora símbolos de carisma, liderança enquanto carrega símbolos socialmente reconhecidos de status. Outro aspecto da associação de reputação do empreendedor com sucesso é trazido por Benzig, Chu e Kara (2009). Nesse trabalho não a reputação associada ao status de super, mas a ideia de uma reputação de honestidade e habilidades sociais no relacionamento com outras pessoas é que se liga ao sucesso do empreendedor. Incorporar a figura do empreendedor ou ser um negociador justo e honesto podem ser significados de sucesso, por isso este foi um indicador utilizado. Perguntou-se aos empreendedores respondentes sobre a construção de uma boa reputação pessoal (C13) e uma boa reputação para a empresa (C14) no mercado e os índices para as situações divergiram de forma marcada. Para C13, que tratou de o empreendedor construir uma boa reputação para si mesmo a média geral dos respondentes foi de 3,82 e os segmentos chegaram a 3,60 e 4,05, respectivamente indústria e comércio.

O indicador C14, que se ocupou da reputação para a empresa, gerou médias mais altas e bem próximas ao ponto máximo da escala, com 4,62 para a amostra geral e os segmentos apresentando 4,80 para a indústria e 4,45 para o comércio. Verifica-se, portanto que para os respondentes o sucesso está mais associado à empresa ter uma boa reputação, do que o seu

empreendedor, ainda que para os respondentes do comércio a reputação pessoal do empreendedor seja mais fortemente associada ao sucesso do que para os industriais.

Também foram incluídas no instrumento de pesquisa algumas questões sobre subsistência e continuidade. Elas se conectam a capacidade da empresa sobreviver e continuar a existir e atuar no mercado (C16), com o empreendedor ser capaz de gerar renda e prover para si mesmo e sua família (C17) e inclusive com sucessão considerando a ideia de construir patrimônio que possa ser transmitido às gerações futuras (C15) e seu grau de associação com o sucesso na concepção dos empreendedores respondentes. O indicador C15 atingiu 4,07 pontos na média geral. Nele o segmento da indústria produziu 4,25 de índice e o do comércio 3,90. Para a sobrevivência e continuidade da empresa (C16) os índices foram mais altos, com 4,37 de média geral, 4,45 para a indústria e 4,30 para o comércio. Em C17: a capacidade de gerar renda para si e sua família, gerou índices que ficaram em 4,20 de média para a amostra geral e apresentou nos segmentos 4,10 na indústria e 4,30 no comércio.

A sobrevivência da empresa e sua continuidade no mercado aparecem em muitos estudos como associada a sucesso, logo, os índices altos de associação produzidos pela amostra desta pesquisa se alinham com a produção científica no campo. Rogoff et al (2004) tratam de um negócio se manter viável e longo como equivalente de sucesso e Van Guelder et al (2007) também tratam sucesso como um negócio se manter aberto. Hiemstra et al (2006) trazem o termo continuidade. Observa-se, no entanto, que este indicador e sua relação com significados de sucesso podem estar mais associados a PMEs, visto que é possível que a preocupação com subsistência e sobrevivência ceda lugar a outras em empresas de maior porte. Já a capacidade para gerar renda para e a família foi identificada como uma das concepções de sucesso de empreendedores iniciantes por Amarante, Goraieb e Machado (2011), o que pode ser devido ao fato de que uma preocupação inicial de quem empreende seja a criação de uma empresa que além de ser sustentável como negócio, gere proventos para que o empreendedor passe a viver dela.

Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) também trazem a sobrevivência de um empreendimento como um dos dez critérios que elencam para compreender sucesso, porém vão além em sua associação de sucesso com sobrevivência (C16) incluindo a ideia de que a continuidade do negócio serve ao propósito de transferência de patrimônio para as gerações futuras (C15) ou de venda da empresa com lucros.

O indicador C18 abordou a capacidade de contribuir com a sociedade como forma de retribuição e sua relação com o significado de sucesso. Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) incluíram a contribuição com a sociedade como forma de retorno como um dos dez critérios que listaram para a compreensão do sucesso. Os respondentes da amostra geral produziram um índice de 4,35 pontos na amostra geral neste ponto, com o segmento industrial chegando a 4,60 e o do comércio a 4,10, o que demonstra que há pertinência dos achados de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) entre os respondentes da amostra do presente estudo.

A satisfação foi o tema dos indicadores seguintes a ele com C19 tratando da satisfação pessoal do empreendedor com o trabalho na empresa e seus frutos e C20 da satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos. Em termos de grau de associação com o significado de sucesso ambos produziram índices altos e próximos ao ponto máximo da escala proposta. Em C19 os respondentes produziram 4,55 de índice para a amostra geral, com 4,70 para a indústria e 4,40 para o comércio. Já em C20, os índices se elevaram e a dispersão entre os segmentos diminuiu. A média geral passou a 4,75, com os segmentos da indústria e comércio apresentando respectivamente 4,80 e 4,70.

Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) incluem a satisfação pessoal do empreendedor e também a satisfação das partes interessadas da empresa como significados de sucesso. Hiemstra et al (2006) avaliaram o grau de sucesso subjetivo com base no nível de satisfação que o empreendedor tinha com o seu trabalho e a renda obtida por meio dele. Amarante, Goraieb e Machado (2011) apresentam a satisfação pessoal como um significado de sucesso tanto para empreendedores iniciantes quanto para habituais. Por fim, Rogoff et al (2004) trata da possibilidade de uma incompatibilidade entre satisfação do empreendedor e longevidade do negócio: um negócio se manter aberto, viável e longo mesmo com seus resultados que desapontam os empreendedores responsáveis por ele. Tal situação se alinharia com o indicador C16 (sobrevivência e continuidade), porém seria oposta ao C19 (satisfação pessoal de empreendedor).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é tema do indicador C21 na variável Significados de sucesso. Aqui se tratando de o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e família. Este também é um dos dez critérios para a compreensão de sucesso arrolados por Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011). Eddleston e Powell (2012) reconhecem que trabalho e vida pessoal são campos que interferem um no outro. Além disso,

enunciam que autonomia e flexibilidade de tempo podem ser relevantes para pessoas que escolheram o empreendedorismo como carreira buscando ter mais tempo para suas famílias. Amarante, Goraieb e Machado (2011) identificaram o equilíbrio como significado de sucesso apenas para empreendedores habituais, não nas respostas de empreendedores iniciantes. Os índices gerados para C21 chegam quase ao topo da escala proposta, com a média geral da amostra atingindo 4,70 pontos e os segmentos 4,75 na indústria e 4,65 no comércio.

O indicador C22 se ocupa de a empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes. A frequência deste indicador no referencial teórico encontrado para esta pesquisa não foi alta, no entanto este é um dos critérios de compreensão de sucesso de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011). Na presente pesquisa seus índices foram 4,47, 4,75 e 4,20, respectivamente para a amostra geral, o segmento indústria e o segmento comércio.

O indicador C23 investiga o grau de associação entre a conquista da autonomia e flexibilidade pelo na vida profissional pelo empreendedor e o significado de sucesso. Seus índices foram 4,52 pontos na amostra geral, com 0,25 pontos de dispersão entre os segmentos: 4,65 para a indústria e 4,40 para o comércio.

A presença na mídia e a conquista de prêmios e honrarias por parte do empreendedor ou empresa foi o último indicador proposto e é tema de C24. Os índices gerados estão ligeiramente abaixo do ponto de neutralidade da escala, sendo de 2,97 para a amostra geral e 2,85 para o segmento do comércio. A exceção é o segmento da indústria que mesmo atingindo 3,10 pontos ainda fica bastante próximo do marco neutro. Apesar da associação baixa com os significados de sucesso dentro desta amostra este indicador aparece entre os critérios de compreensão de sucesso de Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) e é incluído nas concepções de sucesso tanto de empreendedores iniciantes quanto habituais por Amarante, Goraieb e Machado (2011).

Os segmentos da indústria e comércio apresentaram graus de associação divergentes para a associação dos indicadores propostos com o significado de sucesso. As tabelas 18 e 19 apresentam os indicadores que pontuaram mais alto nas escalas para cada segmento.

Tabela 18: Indicadores mais fortemente associados a significados de sucesso para os empreendedores do segmento de indústria

Indicadores e códigos (Itens C são referentes aos significados de sucesso)	Índices
C6. Aumento da lucratividade da empresa	4,85

C14. A empresa possuir uma boa reputação no mercado	4,80
C20. A satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos	4,80
C21. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	4,75
C22. A empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes	4,75

Fonte: Autor (2014-15)

Tabela 19: Indicadores mais fortemente associados a significados de sucesso para os empreendedores do segmento de comércio

Indicadores e códigos (Itens C são referentes aos significados de sucesso)	Índices
C20. A satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos	4,70
C6. Aumento da lucratividade da empresa	4,65
C21. O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	4,65
C5. Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa	4,50
C14. A empresa possuir uma boa reputação no mercado	4,45

Fonte: Autor (2014-15)

Para os respondentes do segmento industrial e também do comércio o aumento da lucratividade aparece como fortemente associado ao sucesso, porém no caso do comércio não é a lucratividade, mas a satisfação dos grupos de pessoas que interagem com o empreendimento durante sua atividade (*stakeholders*) que ocupa a primeira posição. Para a indústria este indicador divide a segunda posição com a empresa possuir uma boa reputação que no mercado. O indicador ligado à reputação no mercado apareceu na quinta posição de maior associação com sucesso para o segmento do comércio. Em suma, aumento da lucratividade, boa reputação da empresa no mercado, satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos e bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal são os indicadores comuns que apareceram entre os mais associados a sucesso por indústria e comércio. Os respondentes da indústria atribuíram ainda forte associação com sucesso à empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes, enquanto os do comércio o fizeram para a melhoria da qualidade dos processos internos da empresa. Finalmente observa-se que dentre os indicadores considerados mais fortemente associados ao significado de sucesso, apenas um é de ordem qualitativa, a lucratividade, os outros são associados a elementos qualitativos como satisfação, vida equilibrada, melhores processos e melhores processos. O que permite que

se considere um horizonte mais amplo de significados e motivadores ao se trabalhar a questão do sucesso dos empreendedores e mesmo a sua relação com o crescimento.

Este trabalho se iniciou tendo e premissa de que os significados de crescimento e sucesso adotados pelos empreendedores da amostra eram semelhantes. Ao final desta seção, que analisou os resultados para os significados de sucesso, percebe-se que esta premissa é verdadeira. Houve diferenças, que inicialmente se apresentaram na literatura que fundamenta o campo e depois se comprovaram no questionário. A literatura, por exemplo, trouxe alguns elementos mais subjetivos ou mais ligados ao social e ao coletivo como a reputação, a retribuição à sociedade e a continuidade do empreendimento. Esses elementos se confirmaram como significados de sucesso aceitos pela amostra deste estudo. No entanto, além desses significados, outros que são comuns à definição de crescimento também foram aceitos: o aumento da lucratividade e do volume de produtos vendidos são dois deles. Pode-se concluir deste cenário que o sucesso tem pontos em comum com o crescimento e que seus significados se conectam, porém a conceituação de sucesso parece ultrapassar a de crescimento na concepção do empreendedor, não se limitando ao bom desempenho da empresa, mas extrapolando-o para elementos de satisfação individual, sustentabilidade do estilo de vida e da capacidade de prover e também de impacto social positivo da empresa.

4.7. RELAÇÕES ENTRE SIGNIFICADOS DE CRESCIMENTO E DE SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES DO VESTUÁRIO

Dentre os indicadores apresentados nas variáveis significados de crescimento e significados de sucesso, treze apareceram em ambas. Isso aconteceu de forma proposital e em razão de dois motivos principais: o primeiro é o fato de a literatura existente na área de empreendedorismo com frequência se utiliza de conceitos relacionados a esses indicadores tanto para tratar de crescimento quanto de sucesso e o segundo se justifica por um dos objetivos específicos desta dissertação ser identificar eventuais relações entre os significados de crescimento e de sucesso para empreendedores do setor de vestuário.

Esta seção responde a indagação de se e como os significados de crescimento e os significados de sucesso coincidem na visão dos respondentes, ao analisar os indicadores comuns propostos na escala e como eles foram pontuados pelos empreendedores participantes da amostra

geral e de cada segmento. Além disso, aponta as intersecções no campo teórico em que os mesmos indicadores são discutidos à luz dos construtos de crescimento e sucesso.

Os dois primeiros indicadores compartilhados entre significados de crescimento e sucesso são os aumentos de quantidades ligadas a produtos. O aumento da quantidade de produtos produzidos (A1/C1) foi avaliado tanto para os respondentes da indústria quanto para o comércio como sendo menos associado ao significado de crescimento do que o aumento da quantidade de produtos vendidos (A2/C2). As diferenças em termos de pontos foram de 0,60 pontos para a indústria e 1,00 ponto para o comércio. O mesmo aconteceu para o significado de sucesso, que também foi associado mais fortemente ao aumento de produtos vendidos e obteve diferenças de no mínimo 1,00 ponto entre os dois indicadores. Isso demonstra uma coincidência, em termos de que os empreendedores da amostra associam tanto o significado de crescimento quanto o de sucesso a aumentar as vendas mais fortemente que o fazem com aumentar a produção.

O aumento do número de empregados (A3/C3) teve associação aos significados de crescimento e de sucesso praticamente irrelevante para ambos os segmentos de amostra. Isso porque tanto para crescimento quanto para sucesso e tanto para a indústria quanto para o comércio os índices ficaram próximos do marco neutro da escala proposta pela pesquisa, o que demonstra não haver concordância nem discordância significativa por parte dos empreendedores ao associarem o aumento do número de empregados ao significado de crescimento ou ao significado de sucesso. É possível também que esta associação gere dúvidas nos empreendedores, que por não saberem se posicionar, elegem o ponto neutro da escala para responder a questão. Mesmo que seja este o caso, é coincidente para os dois indicadores e os dois segmentos de amostra.

Os três primeiros indicadores apresentados tem conexão fortemente atribuída a eles no construto de crescimento. Castrogiovanni e Justis (2002), Delmar e Wiklund (2008) e Brush, Ceru e Blackburn (2009) discutem os aumentos quantitativos de vendas conectando-os ao crescimento, porém o último trabalho apresenta estes aumentos como ligados ao sucesso dos empreendimentos. Além disso, assim como sinalizado pela concordância menor entre os respondentes desta amostra com o indicador, não foram encontrados trabalhos que tratavam do aumento do volume produzido em interação como crescimento ou sucesso. Sobre o terceiro indicador comum também não há associações positivas na literatura, porém a discussão trazida por Achtenhagen, Naldi e Melin (2010) ao afirmarem que os empreendedores e empresários não

julgam o aumento do número de funcionários como um indicador adequado de crescimento pode ser estendida ao sucesso. Os autores trazem que os empreendedores não tem a contratação de pessoas como estratégia preferida, pois ela gera aumento no peso da estrutura e visão maior de risco, além de ser aversiva a ideia de demitir pessoas. Logo, aumentar o número de funcionários, apesar de representar aumento de um indicador da empresa, não é um significado de crescimento que os empreendedores entendem como positivo e por isso não pode ser associado a sucesso, conforme suportado pelos índices perto do ponto neutro na escala (de 2,75 a 3,25 nos diferentes segmentos e significados).

O outro aumento sobre o qual se investigou a coincidência para o significado de crescimento e o significado de sucesso foi o aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa (A4/C4). Neste indicador a associação foi sempre no sentido da discordância parcial dos respondentes. Para o significado de crescimento os índices foram de 2,05 e 2,35 na indústria e comércio respectivamente, já para o de sucesso são 2,10 pontos de índice no caso da indústria e uma quase exceção às associações de discordância com 2,90 pontos no caso do comércio. O que coloca os respondentes do segmento de comércio se posicionando de forma neutra na escala frente à relação do aumento do número de horas trabalhadas do empreendedor na empresa com o significado de sucesso. No referencial teórico encontrado para esta pesquisa não houve menção sobre a relação entre o aumento de horas de trabalho do empreendedor e sucesso.

A melhoria da qualidade dos processos internos da empresa (A5/C5) foi aceita com forte concordância como um significado de crescimento e também de sucesso pelos respondentes de ambos os segmentos da amostra. Este é um indicador qualitativo, ao contrário da maioria dos escolhidos para compor o conjunto que seria repetido nas duas variáveis. Para o significado de crescimento são índices de 4,75 e 4,40 para indústria e comércio. Já para o significado de sucesso os índices são 4,65 e 4,50. Em todos os casos são altas as avaliações de concordância com A5/C5 como significados de crescimento e também sucesso, o que relaciona fortemente crescimento com sucesso neste indicador comum. A melhoria ou estruturação dos processos internos é apresentada por Beverland e Lockshin (2001), Penrose (2006), Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010) e Guedes (2011) nesta pesquisa.

O aumento da lucratividade da empresa (A6/C6) foi o outro ponto comum entre os significados de crescimento e de sucesso. Este foi o indicador que obteve os índices mais altos em termos de nível de concordância dos respondentes e figura como primeira ou segunda posição

tanto para a associação ao significado de crescimento quanto ao significado de sucesso. O índice para crescimento é de 4,65 na indústria e no comércio, já para sucesso chega a 4,85 para a indústria e 4,65 para o comércio. Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) tratam da lucratividade como associada ao sucesso, enquanto Guedes (2011) trabalha o mesmo indicador em crescimento, por sua vez, Hiemstra, Van der Kooy e Frese (2006) o utilizam na combinação entre crescimento e sucesso. O aumento do patrimônio da empresa (A7/C7) também foi utilizado como indicador comum a ser associado aos significados de crescimento e de sucesso e em ambos os casos houve concordâncias parciais. Os índices para essa associação no crescimento foram de 4,10 e 4,05 para a indústria e o comércio. Já para o sucesso 4,35 para os respondentes da indústria e 4,10 para os do comércio.

Em linhas gerais os aumentos quantitativos: de vendas, da lucratividade, do patrimônio, por exemplo, são positivamente associados a significados de crescimento e também de sucesso ao longo dos achados desta pesquisa e também dos trabalhos que dão sustentação ao seu referencial teórico. O grau em que a associação acontece varia dependendo do construto (crescimento ou sucesso), do indicador (aumento das vendas ou de patrimônio, por exemplo) e do segmento (indústria ou comércio), mas se mantém positivo. As exceções a esta regra para a discordância dos respondentes foi o aumento nas horas de trabalho do empreendedor na empresa, que foi alvo de discordância parcial para crescimento e sucesso. Foram atribuídos índices próximos de posições no ponto neutro da escala a outras duas exceções: o aumento da quantidade de produtos produzidos e o aumento do número de funcionários. O que pode demonstrar que os empreendedores respondentes possuem dúvidas sobre como associa-los a crescimento e sucesso ou que de fato não os relacionam como indicadores ligados a esses construtos.

Dentre os indicadores de expansão no mercado “Abrir novas filiais e unidades” (A12/C8) foi mais fortemente associado a significados de crescimento e sucesso pelos respondentes da indústria do que pelos do comércio. Para este indicador os índices foram de 3,95 e 3,35 pontos para o significado de crescimento e 3,60 e 3,10 pontos para os significados de sucesso. Observa-se também que os índices foram mais altos para as associações entre abrir novas filiais e unidades com os significados de crescimento se comparados aos índices para significados de sucesso.

Começar a exportar ou aumentar o volume de exportações (A14/C12) recebeu índices próximos ao marco neutro da escala, mas que demonstram níveis de concordância ou discordância parcial leve nos dois segmentos e para os dois significados, exceto no índice 3,70

que foi atribuído pelos respondentes da indústria ao associar este indicador ao significado de sucesso. No comércio a associação aos significados de sucesso ficou com índice 2,70. Para as associações entre significados de crescimento e o início ou aumento das exportações foi de 3,25 pontos para a indústria e 2,70 para o comércio. A exportação é apresentada como ligada a crescimento ou sucesso em trabalhos como Beverland e Lockshin (2011), Chiara e Minguzzi (2002), na definição seminal de crescimento de Penrose (2006), Davidsson, Actenhagen e Naldi (2010), Guedes (2011), Coad e Tamvada (2012).

Os aumentos de participação nos mercados regional (A15/C9) e nacional (A16/C10) foram também significados comuns propostos para crescimento e sucesso. Ambos os aumentos receberam índices que demonstram que os respondentes concordam parcialmente com suas associações a crescimento e a sucesso, porém há uma exceção: o índice dos respondentes do comércio para a associação entre aumentar a participação no mercado nacional e crescimento foi de 3,05, o que o coloca praticamente no marco de neutralidade da escala. No mais, os índices para o aumento da participação no mercado nacional em sua associação com significados de crescimento foram de 4,50 para a indústria e na associação com significados de sucesso foram 4,35 e 3,85 respectivamente para a indústria e o comércio. Os índices por segmento para a associação entre aumentar a participação no mercado regional e significados de crescimento foram de 4,40 para a indústria e 3,95 para o comércio e para significados de sucesso 4,05 para a indústria e 4,10 para o comércio. Há ainda “passar a atender novos mercados a regiões” (A17/C11) recebeu os índices 4,35 e 3,60 para a sua associação com significados de crescimento e 4,20 e 3,65 para os significados de sucesso. Percebe-se que houve um aumento do índice em 0,05 pontos na associação com sucesso em comparação com o crescimento, enquanto para o segmento de indústria houve uma redução de 0,15 pontos. Castrogiovanni e Justis (2002) e Guedes (2011) trabalham esses indicadores de expansão nos mercados locais.

O último dos indicadores comuns propostos é: o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (A18/C21). Este indicador também demonstrou ser mais fortemente associado a significados de sucesso do que aos de crescimento pelos empreendedores da amostra. Os empreendedores respondentes atribuíram índices em suas associações com este indicador de 4,65 e 4,20 pontos dos segmentos de indústria e comércio para significado de crescimento e 4,75 e 4,65 para a associação com o significado de sucesso.

A tabela 20 apresenta todos os indicadores que foram propostos na escala de forma coincidente nas seções de significados de crescimento e de significados de sucesso e os índices que cada segmento de amostra gerou para eles.

Tabela 20: Comparativo de médias dos indicadores comuns entre significados de crescimento e sucesso

Indicadores e códigos (A referente a significados de crescimento e C referente a significados de sucesso)	Indústria		Comércio	
	Crescimento	Sucesso	Crescimento	Sucesso
O aumento da quantidade de produtos produzidos (A1/C1);	3,45	2,95	3,05	2,90
O aumento da quantidade de produtos vendidos (A2/C2);	4,05	3,95	4,05	4,05
Aumento do número de empregados (A3/C3);	2,85	3,05	2,75	3,25
Aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa (A4/C4);	2,05	2,10	2,35	2,90
Melhoria da qualidade dos processos internos da empresa (A5/C5);	4,75	4,65	4,40	4,50
Aumento da lucratividade da empresa (A6/C6);	4,65	4,85	4,65	4,65
Aumento do patrimônio da empresa (A7/C7);	4,10	4,35	4,05	4,10
Abrir novas filiais e unidades (A12/C8);	3,95	3,60	3,35	3,10
Começar a exportar ou aumentar o volume de exportações (A14/C12);	3,25	3,70	2,70	2,70
Aumentar a participação no mercado regional (A15/C9);	4,40	4,05	3,95	4,10
Aumentar a participação no mercado nacional (A16/C10);	4,50	4,35	3,05	3,85
Passar a atender novos mercados e regiões (A17/C11);	4,35	4,20	3,60	3,65
O empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (A18/C21).	4,65	4,75	4,20	4,65

Fonte: Autor (2014-15)

Via de regra, os índices gerados pelo segmento de comércio foram menores do que os da indústria nos significados de crescimento e sucesso para todos os indicadores. Além disso, em nenhum dos indicadores comuns houve situações em que uma associação fosse de concordância para significados de sucesso e de discordância para significados de crescimento, no máximo havendo variações de intensidade nas concordâncias e também pontos em que a divergência era entre neutralidade e concordâncias ou discordâncias leves. Isso faz com que se perceba que há grande coincidência entre as formas nas quais os empreendedores da amostra deste estudo pensam os significados de crescimento e de sucesso, ao menos no tocante aos indicadores em

comum que foram apresentados na escala adotada. Tais achados clarificam as relações entre crescimento e sucesso estabelecidas pelos componentes desta amostra do setor de vestuário e permitem maior precisão na compreensão dos significados de crescimento e também dos significados de sucesso para os empreendedores.

Vistos os significados mais fortemente associados a crescimento e a sucesso pode-se também observar que são bastante próximas as concepções dos empreendedores da amostra para os dois construtos. Isso fica claro quando se comparam as tabelas que tratam dos significados mais fortemente associados a crescimento (tabelas 12 e 13) com as que o fazem para sucesso (tabelas 18 e 19) e mesmo quando se observa o comparativo das médias dos indicadores comuns entre significados de crescimento e sucesso trazido na tabela 20. Essa proximidade permite a compreensão superficial de que os empreendedores participantes concebem de maneira similar o crescimento de suas empresas, o sucesso delas como empreendimentos e o deles como indivíduos empreendedores. Não se pode deixar de considerar, no entanto outros significados que existam e eventualmente foram deixados de fora desta pesquisa ou que, mesmo presentes nela foram objetos de um índice mais baixo de concordância entre os respondentes desta amostra, visto o número reduzido de participantes que ela incluiu. Assim, sugere-se que pesquisas futuras nesta linha ampliem a amostra ao investigar significados de crescimento e sucesso, aumentando a representatividade e confiabilidade para os achados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo compreender os significados de crescimento e de sucesso, assim como a possível relação entre eles, a partir do olhar dos empreendedores do setor de vestuário. Assim, buscou-se uma pesquisa mais aprofundada dos significados de dois construtos muito constantemente abordados na área de empreendedorismo, tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional: o crescimento e o sucesso. Não somente isso, mas objetivos se expandiam para também identificar os elementos que os empreendedores entendem como geradores potenciais de dificuldades para o crescimento de seus negócios e também para a compreensão da relação entre crescimento e sucesso na visão dos empreendedores. Optou-se por compor a amostra com estes indivíduos porque eles estão no cotidiano à frente de suas empresas e lidam com fatores como risco, identificação de oportunidades, gestão dos recursos e com o eventual crescimento e sucesso que pode advir de empreender.

Inicialmente o que justificou esta dissertação foi a compreensão de que na literatura de empreendedorismo é vasta a pesquisa sobre os construtos de crescimento e de sucesso, porém a diferenciação funcional entre eles é pouco precisa e são muitos os pontos de divergência. Assim, uma das primeiras conclusões que surgem deste trabalho é a de que, na linha do que afirmam Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011) não é de simples realização a distinção entre crescimento da empresa e sucesso do empreendedor ou do empreendimento. Além disso, sucesso da empresa é confundido com crescimento, que é majoritariamente considerado por seu aspecto objetivo e associado ao sucesso do empreendedor de modo direto e alguma vezes sem análises mais profundas. Por isso conclui-se também que precisão e clareza nas definições e distinções favoreceriam o campo científico na tarefa de lidar com a amplitude dos construtos. Ela também seria fonte de benefícios maiores para empreendedores e criadores de políticas públicas por afinar as aplicações gerenciais, desenvolvendo as economias dos países e os aspectos sociais ligados ao empreender como a geração de empregos e a distribuição de renda em nível local. Pode-se afirmar estes benefícios em razão do número de funcionários das empresas da amostra e pela produção de bens e serviços decorrente da ação dessas empresas.

Ao final deste trabalho conclui-se ainda que os significados de crescimento e sucesso são múltiplos na visão dos empreendedores, porém são coincidentes em sua maioria entre os

participantes da amostra investigada. Elementos como aumentos nas vendas, melhoria na lucratividade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho foram quase que invariavelmente associados de maneira positiva e significativa tanto ao crescimento quanto ao sucesso. Não cabe a este trabalho investigar os antecedentes das associações entre os indicadores apresentados e os construtos de crescimento e sucesso, mas cabe aqui a indagação de até que ponto o nível de distinção no campo científico não é influenciado ou determinado pelo grau alto de coincidência nos significados de crescimento e sucesso para os próprios empreendedores, ou seja, para os atores do fenômeno estudado. Além disso, os construtos são dinâmicos dada à natureza social aplicada que possuem, e estão sob constante discussão, reflexão e exercício, o que pode gerar mudanças dinâmicas e contínuas em seus significados.

A realização da pesquisa com uma amostra totalmente masculina não aparentou ser geradora de grandes mudanças em relação ao que seriam os resultados obtidos apenas com a participação de respondentes do sexo feminino. Isso porque entre as médias obtidas por esta pesquisa e pelo trabalho semelhante realizado por Guedes (2011) apenas com mulheres respondentes não foram marcadamente diferentes nos indicadores que eram comuns a ambas as produções. Assim, em linhas gerais, as diferenças de gênero parecem não gerar grandes discrepâncias nos significados de crescimento, significados de sucesso produzidos, porém acredita-se que algumas dificuldades podem sim ser de maior expressão para mulheres empreendedoras. Tal assunto também não se enquadrou dentro do escopo do presente trabalho, mas a comparação pode ser uma sugestão interessante para pesquisas futuras.

A amostra bipartida entre empreendedores de segmentos diferentes permitiu comparações que demonstram que nem todos os empreendedores dentro do ramo de vestuário atribuem significados semelhantes a crescimento e a sucesso. Em muitos casos as diferenças entre os índices não eram tão marcadas, o que demonstra certa homogeneidade na forma de compreensão dos dois segmentos, porém há indicadores que apresentaram diferenças mais marcadas entre os segmentos de amostra do comércio e da indústria. Empreendedores do ramo da indústria associam mais fortemente o crescimento à compra de empresas de menor porte e à união por meio de fusão de negócios a crescimento de empresas e também o fazem para contar com novas máquinas e tecnologias, a abertura de novas filiais e de empresas de atividades diferentes dentro do mesmo setor em comparação aos respondentes do segmento do comércio. Estes, por sua vez,

associam a exportação e os aumentos de participação nos mercados regionais, nacional e atender a novas regiões mais fracamente a crescimento do que os respondentes da indústria.

Em termos de sucesso a amostra bipartida apontou que os empreendedores do comércio associam mais fortemente o aumento das horas de trabalho do empreendedor na empresa com ser bem sucedido. Por outro lado, os indicadores de expansão: aumentar a participação no mercado nacional, passar a atender novos mercados e regiões e abrir novas filiais e unidades. Também a exportação de produtos, a capacidade de contribuir com a sociedade como forma de retribuição e empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes são também indicadores que tiveram índices mais altos gerados pelo segmento da indústria. A existência de divergências dentro de uma amostra pequena permite a conclusão de que se deve considerar as diferenças de pensamento e ação dos empreendedores ao se trabalhar pesquisas na área. É possível que este grau de diferenciação seja parte da explicação do porque o campo do empreendedorismo abarca tantas definições de crescimento e sucesso.

Conclui-se ainda que os significados de crescimento considerados pelos empreendedores incluem não só indicadores quantitativos de crescimento, mas também os qualitativos. Isso se afirma porque dentre os três indicadores mais associados ao significado de crescimento para os empreendedores respondentes da amostra geral, dois são de natureza qualitativa: a melhoria da qualidade dos processos internos da empresa (sendo qualitativo e o de índice mais alto) e o alcance de um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. O único indicador quantitativo que ficou posicionado entre os três de maior índice foi o aumento da lucratividade da empresa. Além dos três indicadores comuns aos dois segmentos de amostra, os respondentes da indústria indicaram como mais relevantes “contar com novas tecnologias de produção e gestão” e “aumentar a participação no mercado nacional” e os do comércio dois indicadores quantitativos: aumento da quantidade de produtos vendidos e o aumento do patrimônio da empresa.

O mesmo vale para o significado de sucesso, que também tem entre os de maior índice indicadores qualitativos e quantitativos. Dentre os cinco indicadores de maior pontuação na escala quatro são comuns aos dois segmentos, sendo que três deles são de natureza qualitativa: a empresa possuir uma boa reputação no mercado, a satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos e também o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. O indicador quantitativo comum é o aumento da lucratividade da empresa. Ainda apresentaram índices altos dentro dos segmentos “a empresa

atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes” para a indústria e “a melhoria da qualidade dos processos internos da empresa” para o comércio.

Pode-se então, de modo breve, assumir que crescimento para os empreendedores do segmento de indústria se relaciona principalmente a uma empresa aumentar sua lucratividade, melhorar a qualidade de seus processos internos e dispor de novas tecnologias no cotidiano de trabalho, melhorar a participação no mercado nacional e permitir que seu empreendedor tenha equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Para os respondentes do comércio crescimento significa majoritariamente uma empresa aumentar sua lucratividade, a quantidade de produtos vendidos e o seu patrimônio, melhorando a qualidade de seus processos internos e permitindo que seu empreendedor tenha equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A princípio tais assunções podem ser adotadas para PMEs, visto que a amostra que as gerou é composta por empresas desta natureza.

A descrição sumária e limitada aos indicadores mais fortemente associados aos significados de sucesso para o segmento da indústria é: a empresa aumentar a sua lucratividade no mercado, dispondo de uma boa reputação no mercado e sendo capaz de gerar satisfação nas partes interessadas (*stakeholders*) atendendo as necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes, além disso, envolve também a obtenção de um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para o empreendedor. Os significados mais fortemente atrelados ao sucesso pelos respondentes do segmento do comércio geram a descrição sumária de que sucesso é: uma empresa aumentar a sua lucratividade dispondo de uma boa reputação no mercado e sendo capaz de gerar satisfação nas partes interessadas (*stakeholders*) e melhorando a qualidade de seus processos internos possibilitando também ao seu empreendedor um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Depois de exposto pode-se concluir que é possível transpor a afirmação de Ituassu e Tonelli (2012b, p. 210), que enunciam que o sucesso é um construto que foi transformado em uma instituição e assumiu uma única significação sob a luz da cultura management, também para o crescimento. Isso porque crescimento e sucesso tem significados fortemente associados a eles e repetidos por grande parte dos respondentes de ambos os segmentos da amostra, mas além desses há também outros significados associados por menos indivíduos, porém ainda considerados pelos empreendedores.

Destaca-se que, depois de se analisar as médias encontradas, apenas oito dentre todos os indicadores utilizados por esta dissertação para a investigação de significados de crescimento e sucesso foram objetos de discordância com significados de crescimento ou sucesso. Isso porque seus índices se posicionaram dentro das respostas “discordo parcialmente” ou “discordo totalmente” na escala. De resto, alguns tiveram posicionamento próximo ao ponto neutro da escala, porém a maioria deles foi teve as médias situadas nas faixas referentes a “concordo parcialmente” ou “concordo totalmente” com significado de um ou ambos os construtos. Os indicadores ficaram posicionados na faixa referente aos índices de discordância foram: o início ou aumento das exportações, o aumento no volume de produtos produzidos, o aumento no número de empregados, nas horas de trabalho do empreendedor, a compra de empresas de menor porte, a fusão com outras empresas, a criação de outras empresas de atividades diferentes no mesmo ramo e o recebimento de reconhecimento e prêmios. Abstrai-se disso que o rol de indicadores escolhido pode servir como base para pesquisas futuras na mesma área que objetivem, por exemplo, buscar uma definição de crescimento ou de sucesso ou partir de alguma para mensurar aspectos, medidas, estratégias de uma dimensão específica ligada a eles.

No tocante às barreiras e dificuldades de crescimento abordadas nesta dissertação pode-se compreender que elas são originadas basicamente de 3 fontes: características do empreendedor, características da empresa ou características do mercado ou ambiente. As principais dificuldades de crescimento são associadas a elementos ligados a faltas nos comportamentos dos empreendedores como falta de planejamento e de organização. Outro ponto principal são as faltas conectadas ao capital humano do empreendedor, traduzidas nas habilidades e conhecimento insuficientes de gestão do negócio como falta de informações sobre o negócio, de estratégias para crescimento ou de construção de relacionamentos comerciais. As características da empresa, com destaque para a falta de empregados qualificados, e as do ambiente, por exemplo, as condições macroeconômicas em que o empreendimento opera, ainda são consideradas relevantes, porém ficam em segundo plano. As dificuldades ligadas à empresa e ao ambiente foram todas geradoras de índices que se posicionaram na escala entre 3,00 e 4,00 pontos, o que faz referência à opinião “concordo parcialmente”. As exceções foram de índices posicionados perto de 3,00 pontos para, por exemplo, “a empresa ser nova no mercado” e de um único indicador pontuando abaixo dos 3,00 pontos, sendo “a não participação do empreendedor em redes de negócio”.

As dificuldades também se apresentaram com grande homogeneidade para comércio e indústria, com variação baixa entre os indicadores mais associados da amostra em ambos os segmentos. Tanto para os significados quanto para as dificuldades de crescimento, as variações dentro dos segmentos de amostra não foram altamente significativas, o que pode dar base a duas linhas de raciocínio: que a segmentação adotada não constrói agrupamentos muito diferentes entre si ou que seria necessário um número maior de respondentes para que se apurasse uma diferenciação mais marcada para significados e dificuldades de crescimento e para significados de sucesso entre os ramos de indústria e comércio. A presença da seção que trata das dificuldades atendeu aos objetivos da presente pesquisa por complementar a compreensão de crescimento, dando mais profundidade aos dados ligados a este fenômeno e ajudando a conduzir o trabalho de pesquisa em meio à pluralidade de concepções, significados e indicadores ligados ao crescimento de empresas.

A geração de índices mais generalizáveis para a população de empreendedores talvez demandasse uma amostra com um número maior de respondentes. Isso também favoreceria a possibilidade de realizar inferências mais amplas acerca dos dados mensurados. Esta é a maior das limitações deste trabalho e traz consigo também a impossibilidade da utilização de metodologias e técnicas de análise dos dados mais elaboradas. Visto que o campo de estudos é o empreendedorismo e os construtos estudados são de grande amplitude, o fato de a coleta de dados ter sido pontual e o trabalho seccional também são limitações. Isso porque para fenômenos mais complexos, como é o caso do estudo de significados de crescimento e sucesso, teriam sua compreensão favorecida por estudos longitudinais. Significados de crescimento e sucesso são construídos por empreendedores ao longo de suas vidas e colocados em prática diariamente em seus empreendimentos, por isso os estudos longitudinais se aproximam mais da compreensão. Como contribuição para a área do empreendedorismo e do que significam o crescimento e o sucesso para empreendedores, este trabalho traz primeiramente a característica de ser um dos poucos existentes sobre o tema no cenário nacional, além do trabalho de Guedes (2011), que surgiu do mesmo projeto. Além disso, contribuiu agrupando em um só trabalho muitos indicadores que com raras exceções são abordados individualmente em outras pesquisas. Uma terceira contribuição é trazer a avaliação por empreendedores brasileiros da aplicabilidade a crescimento e sucesso de indicadores que são majoritariamente pesquisados em ambientes externos ao país.

Finalmente conclui-se esta dissertação com a comprovação de que crescimento e sucesso são construtos multidimensionais, heterogêneos e complexos, que aceitam concepções múltiplas. No entanto, o que se observou é que a amplitude de significados mais recorrentes e fortemente utilizados por empreendedores dos dois segmentos presentes na amostra é restrita. Isso significa que alguns poucos significados, como aumento da lucratividade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, por exemplo, compõem de forma mais marcada as visões de crescimento e de sucesso dos empreendedores para suas empresas e como indivíduos. Os outros significados que foram propostos são menos marcadamente associados a uma empresa crescer ou ao sucesso de empreendimentos e empreendedores, logo, são possivelmente menos visados e buscados pelos que empreendem. Tal situação acontece tanto para crescimento, quanto para sucesso e também na intersecção entre os dois, o que indica a coincidência e similaridade entre os significados de crescimento e sucesso. Isso atribui certa homogeneidade ao menos ao *main stream* identificado entre os empreendedores respondentes. Este cenário de pouca divergência não é diferente para as dificuldades de crescimento, que refletem os significados de crescimento e os elementos que interferem na conquista deles pelos empreendedores.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN L., NALDI L., MELIN, L. Business growth, do practitioners and scholars talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp.289-316, mar. 2010.

AMARANTE, Juliana. M., GORAIEB, Marcelo., MACHADO, Hilka. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor: um estudo com empreendedores iniciantes e habituais. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012 Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2012, pp. 1-14.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Circular n.º 11/2010**:. Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2014.

BARBETTA, Paulo Alberto, **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

BAUER, Martin. W., GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BENZIG, C., CHU, H. M., KARA, O. Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors and problems. **Journal of Small Business Management**, v. 47, pp. 58-91, 2009.

BEUREN, I., RENGEL, S., HEIN, N. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, v. 47, pp. 197-216, 2012.

BEVERLAND, M., LOCKSHIN, L. Organizational life cycles in small New Zealand Wineries. **Journal of Small Business Management**, v. 39, pp. 354-362, 2001.

BEYDA, T. T., CASADO, R. U. Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente de empreendedorismo? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1066-1084, 2011.

BINDER, M. P., FAVORETO, R. L., VIEIRA, S. A., RBV e empreendedorismo: permutações contributivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, pp. 3-35, 2012.

- BOX, T. M., M. WHITE, A., BARR, H. A contingency model of new manufacturing performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, pp. 31-45, 1993.
- BRASIL. **Estatuto da Micro e Pequena Empresa**: Lei n.º 9841, 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/estatuto.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2014.
- BRUSH C., CERU, D., BLACKBURN, R. Pathways to entrepreneurial growth. **Business Horizons**, v. 52, pp.481-491, 2009.
- CASTROGIOVANNI, G., JUSTIS, R. Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors. **Journal of Small Business Management**, v. 40, pp. 98-108, 2002.
- COAD, A., TAMVADA, J. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. **Small Business Economics**, v. 39, pp. 383-400, 2012.
- COAD, A., FRANKISH, J., ROBERTS, R., STOREY, D. Growth paths and survival chances: an application of Gambler's Ruin theory. **Journal of Business Venturing**, v. 28, pp. 615-632, 2013.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of Business Venturing**, v. 6, pp 405-429, 1991.
- DAVIDSSON P., ACHTENHAGEN L., NALDI L. Small Firm Growth. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 6, pp. 69-166, 2010.
- DE CHIARA, A., MINGUZZI, A. Success factors in SMEs' internationalization processes: An Italian investigation. **Journal of Small Business Management**, v. 40, pp. 144-153, 2002.
- DELMAR F., WIKLUND J. The Effect of small business managers' growth motivations on firm growth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 437-457, 2008.
- DUTTA, D. K., THORNHILL, S. The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. **Journal of Business Venturing**, v. 23, pp. 307-332, 2008.
- EDDLESTON, K. A., POWELL, G. N. Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: a gendered perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp. 513-541, 2012.

UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. *Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes 2012*. Disponível em: < http://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf >, pp. 2-27. Acesso em 14 de março de 2014.

FREZATTI, F. RELVAS, T. R. NASCIMENTO, A. R., JUNQUEIRA, E. R., BIDO, D. S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, pp. 383-399, 2010.

FULLER, T., MORAN, P. Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question? **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 13, pp. 47-63, 2001.

GARTNER W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **The Academy of Management Review**, v. 10, pp. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. 'Who is an Entrepreneur' is the wrong question. **American Small Business Journal**, v. 12, pp. 11-31, 1988.

GARTNER, William B., CARTER, Nancy M. Entrepreneurial behavior and firm organizing processes. In: **Handbook of entrepreneurship research**, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2003.

GOLDBERG, A. I., COHEN, G., FIEGENBAUM, A. Reputation building: small business strategies for successful venture development. **Journal of Small Business Management**, v. 41, pp. 168-186, 2003.

GOMES NETO, Noé., MELO, Marlene. C. O. L., Manter-se empreendedor após sessenta anos: motivação e desafios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2012, pp. 1-15.

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

GRANDI, A., GRIMALDI, R. Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas. **Journal of Business Venturing**, v. 20, pp. 821-845, 2005.

GUEDES, A. M. **Empreendedoras do setor de vestuário na região de Maringá: significados, dificuldades e perspectivas de crescimento de PMEs**. 2011. 167 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

HAIR, Joseph. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIEMSTRA, A. M. F., VAN DER KOOY K. G., FRESE, M. Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam – Assessment of psychological success and failure factors. **Journal of Small Business Management**, v. 44, pp. 474-481, 2006.

HOOGSTRA G. J., VAN DIJK, J. Explaining firm employment growth: Does location matter? **Small Business Economics**, v. 22, pp.179-192, 2004.

ITUASSU, Cristiana. T., TONELLI, Maria. J., O sentido do sucesso: uma construção made in USA. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 1-16, 2012(a).

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

JANSSEN, F. Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 19, pp. 293-315, 2006.

JANSSEN, F. Does the environment influence the employment growth of SMEs? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 22, pp. 311-326, 2009.

LANGDRIDGE, D., BUTT, T. The fundamental attribution error: a phenomenological critique. **British Journal of Social Psychology**. v. 43, pp. 357-369, 2004.

LEVIE, J., LICHTENSTEIN, B. A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 23, pp. 317-350, 2010.

MACHADO, Francisco. O., SILVA, Josineide. S. O empreendedor sob diversos pontos de vista: um caso no setor de alumínio e acrílico em Recife/PE. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, pp. 1-17.

MEDEIROS, Juliana., MACHADO, Hilka. V., Uma abordagem sobre criação de empresas no Brasil no período de 2005 a 2009. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2012, pp. 1-17.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. **Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário de Cianorte / Maringá – Paraná.** Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1248271195.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2014.

MORRISON A., BREEN J., ALI, S. Small business growth: intention, ability and opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, pp. 417-425, 2003.

NOGAMI, Victor. K., Análise da evolução da atividade empreendedora no Brasil de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) entre os anos de 2000 e 2010. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2012, pp. 1-17.

OLAVE, M. E., SILVA, D. E. et al. Fatores de sucesso em micro e pequenas empresas do setor de joias em Itabaiana/SE – Estudo multicaseos. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EGEPE, 2012, pp. 1-16.

PAIGE, R. C., LITTRELL, M. A. Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies, **Journal of Small Business Management**, v. 40, pp. 314-331, 2002.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma.** Campinas: Unicamp, 2006.

PORTO, E. C., BRITO, L. A. Aglomeração industrial e seu efeito na taxa de crescimento das empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, v. 16, n. 2, pp. 446-480, 2010.

ROCHA, Fabiana. B., GIMENEZ, Fernando. A. P., Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador do desempenho da franquia. In: **EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, pp. 1-17.

ROGOFF, E., LEE, M., SUH, D. “Who Done It? Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success, **Journal of Small Business Management**, v. 42, pp. 364-376, 2004.

SÁ, Márcio. G. et al. O “Super-homem” de negócios. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, pp. 1-17.

SEBRAE. **Dados sobre a participação das MPMEs na economia do Brasil**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados_mpes_brasi1_2014.pdf. Acesso em: 14 de novembro de 2014.

SEBRAE. **Crítérios e conceitos para a classificação de empresas**. Disponível em: <http://arquivopdf.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em: 14 de novembro de 2014.

SEIFERT, Rene. E., VIZEU, Fábio., A Ideologia do crescimento organizacional: um olhar histórico. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, pp. 1-15.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25, p.217-226, 2000.

SHEN, L. Defining success in subsistence businesses. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 17, pp. 1-25, 2012.

SINDVEST MARINGÁ. Disponível em: < <http://www.sindvestmaringa.com.br/site/sindicato>>. Acesso em: 15 agosto, 2014.

STOREY, David. J. **Understanding the Small Business Sector**. London-Boston: International Thomson Business Press, 1994.

THOMAZ, J. C., BRITO, E. P. et al, Benefícios da aglomeração das firmas: evidências do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **RAUSP**, v. 46, n. 2, pp.191-206, 2011.

TOLEDO-LÓPEZ, A., DIAZ-PICHARDO, R., JIMÉNEZ-CASTAÑEDA J. C., SÁNCHEZ-MEDINA, P. S. Defining success in subsistence businesses. **Journal of Business Research**, v. 65, pp. 1658-1664, 2012.

UNGER, J. M., RAUCH, A., FRESE, M., ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, pp. 341-358, 2011.

UNIÃO EUROPEIA. **Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions.**

Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>>, pp. 2-17, 2003. Acesso em 14 de março de 2014.

UNIÃO EUROPEIA. **The New SME Definition: User guide and model declaration.** Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf>, pp. 12-17, 2005.

Acesso em 14 de março de 2014.

VAN GELDER, J. L., DE VRIES, R. E., FRESE, M. GOUTBEEK, J. P. Differences in psychological strategies of failed and operational business owners in the Fiji Islands. **Journal of Small Business Management**, v. 45, pp. 388-400, 2010.

WALSKE, J. M., ZACHARAKIS, A. Genetically engineered: Why some venture capital firms are more successful than others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp. 297-318, 2009.

WANG, K. J., LESTARI, L. Y. Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. **Journal of Business Research**, v. 66, pp.2444-2450, 2013.

WIKLUND, J., PATZELT H., SHEPHERD D. Building an integrative model of small business growth. **Small Business Economy**, v. 32, pp.351-374, 2009.

WRIGHT, M., STAGLIANI, I. Entrepreneurship and growth. **International Small Business Journal**, v. 31, pp. 3-22, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA:

SIGNIFICADOS, DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES

Maringá, 15 de setembro de 2014

Caro empresário ou empreendedor,

Está sendo realizada junto ao mestrado em administração da Universidade Estadual de Maringá uma pesquisa que tem o objetivo de entender os significados de crescimento e sucesso para os empresários e empreendedores. Para isso serão enviados questionários via e-mail para serem respondidos por empresários que: (1) sejam do sexo masculino, (2) sejam sócios de empresas no setor de vestuário e confecção, independentemente do percentual e (3) estejam atuando na gestão de suas empresas. Caso você esteja recebendo esta carta e se enquadre nos critérios apresentados acima, gostaríamos da sua participação em nossa pesquisa.

A realização do trabalho é do mestrando Rafael Galbiatti de Britto, sob orientação da Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado. A pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá e com o apoio do Sindvest Maringá. Após a conclusão serão disponibilizadas cópias virtuais da pesquisa e também realizada uma palestra de apresentação dos resultados e conclusões, aberta a todos os empresários que contribuíram com suas respostas.

A participação consiste na resposta a um questionário que será entregue impresso ou enviado ao e-mail da empresa por meio do Sindvest Maringá. Neste e-mail será disponibilizado um link e ao clicar neste link o questionário é automaticamente aberto para que o empreendedor responda. Ao concluir o questionário e clicar em *enviar*, a resposta é enviada com sucesso ao pesquisador responsável pela condução da pesquisa.

Solicitamos então a vossa valiosa colaboração para o sucesso deste trabalho, reforçando também o nossa intenção de compartilhar com os participantes as informações geradas por ele. Vale ressaltar que todas as informações serão tratadas com o sigilo que o assunto merece e trabalhadas, com o rigor e ética que a ciência demanda.

Certos de vossa participação, antecipamos agradecimentos e ficamos ao seu dispor para mais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
Professora orientadora do projeto
Universidade Estadual de Maringá

Rafael Galbiatti de Britto
Mestrando e pesquisador responsável pela pesquisa
Universidade Estadual de Maringá

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO:

SIGNIFICADOS, DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E SUCESSO PARA OS EMPREENDEDORES

Olá,

O presente questionário é parte de uma pesquisa de mestrado em administração realizada junto ao PPA da Universidade Estadual de Maringá. Ela investiga o significado, dificuldades e estratégias de crescimento e também a visão de sucesso que os empreendedores da área de vestuário tem. Os dados são sigilosos e sua utilização não será para contatos comerciais, nem propaganda, mas estritamente para a pesquisa.

Gostaríamos da gentileza de seu tempo e atenção para o preenchimento. Desde já agradecemos a sua participação e contribuição com a pesquisa e a presente produção científica.

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

1. Sexo do respondente:

Masculino; Feminino.

2. Qual foi o ano de fundação de sua empresa?

3. Qual é a principal atividade da empresa atualmente?

Marcar apenas uma opção.

Facção;

Fabricação de peças de vestuário;

Fabricação de acessórios;

Comércio atacadista de vestuário;

Comércio varejista de vestuário;

Comércio atacadista de acessórios;

Comércio varejista de acessórios;

Outros: _____.

4. Com quantos empregados a sua empresa iniciou as atividades?

Neste número deixe de fora você e os outros sócios.

5. Quantos empregados a empresa tem atualmente?

Neste número deixe de fora você e os outros sócios.

6. Você conseguiu recursos de terceiros para financiar o crescimento se sua empresa?

Sim; Não.

7. Se sim, qual foi a fonte desses recursos?

Marque todas que se aplicam.

Bancos comerciais privados;

Bancos do governo;

Empréstimos com familiares;

Investidores de capital de risco;

Outras: _____.

8. Qual o regime de tributação de sua empresa?

Marcar apenas uma opção.

Lucro real;

Lucro presumido;

Simples.

9. Você tem outra(s) empresa(s) que atue(m) no mesmo setor (vestuário)?

Sim; Não.

10. Você teve anteriormente outra empresa que fechou?

Sim; Não.

11. Você participa de alguma associação do setor em que atua (vestuário) ou de alguma rede de negócios?

Sim; Não.

12. Se sim, de qual associação ou rede de negócios participa?

13. Com que frequência sua empresa promove treinamentos para os empregados?

Marcar apenas uma opção.

Não realizamos treinamentos para os empregados;

Mensalmente;

A cada 2 meses;

A cada 3 meses;

A cada semestre;

Anualmente;

Outra: _____.

14. Você já buscou ajuda de consultores externos para o crescimento da empresa?

Sim; Não.

15. Se sim, com qual finalidade?

Marque todas que se aplicam.

Melhorar aspectos financeiros;

Melhorar a produtividade e qualidade;

Desenvolver o marketing e vendas;

Trabalhar os recursos humanos;

Desenvolver ou buscar novas tecnologias;

Outras: _____.

INFORMAÇÕES SOBRE O EMPREENDEDOR

16. Qual era a sua idade ao criar a sua empresa?

17. Qual é a sua idade atual?

18. Qual era o seu estado civil ao criar a sua empresa?

Marcar apenas uma opção.

Solteiro;

Casado;

Viúvo;

Divorciado;

Outro: _____.

19. Você tinha filhos quando iniciou a sua empresa?

Sim; Não.

20. Qual era o seu nível de escolaridade quando iniciou sua empresa?

Marcar apenas uma opção.

Ensino fundamental (de 1a a 8a série);

Ensino médio (de 1a a 3a série / 2o grau);

Ensino superior (faculdade);

- Pós-graduação;
 Mestrado;
 Outro: _____.

21. Caso tenha cursado ensino superior ou mais, em que área você se graduou?

22. Qual é o seu nível de escolaridade atual?

Marcar apenas uma opção.

- Ensino fundamental (de 1a a 8a série);
 Ensino médio (de 1a a 3a série / 2o grau);
 Ensino superior (faculdade);
 Pós-graduação;
 Mestrado;
 Outro: _____.

23. Você fez algum treinamento gerencial para abrir a sua empresa?

- Sim; Não.

24. Desde que você criou a sua empresa, você melhorou a sua qualificação em quais áreas?

Marque todas que se aplicam.

- Gestão de negócios;
 Técnicas de marketing e vendas;
 Produção e qualidade;
 Finanças;
 Nenhuma.
 Outras: _____.

25. Quando abriu a empresa, você acreditava no seu potencial para fazer ela crescer?

Marcar apenas uma opção, sendo 1 o mais próximo de "Não acreditava" e 5 o de "Acreditava totalmente".

Não acreditava 1 2 3 4 5 Acreditava totalmente

26. Se a sua empresa cresceu, o crescimento dela contribuiu para o equilíbrio entre o trabalho e a família?

- Sim; Não.

INFORMAÇÕES SOBRE SIGNIFICADO DE CRESCIMENTO DA EMPRESA

As questões desta seção são para identificar o significado de "crescimento da empresa" para você.

Por gentileza, indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com cada afirmação abaixo. Na escala, 1 é o mais próximo de "Discordo totalmente" e 5 o de "Concordo totalmente". Marque apenas um número para cada questão.

27. Crescimento da empresa é... aumentar a quantidade de produtos produzidos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

28. Crescimento da empresa é... aumentar a quantidade de produtos vendidos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

29. Crescimento da empresa é... aumentar o número de empregados.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

30. Crescimento da empresa é... aumentar as horas de trabalho do empreendedor na empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

31. Crescimento da empresa é... melhorar a qualidade dos processos internos da empresa (de planejamento, organização, etc.)

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

32. Crescimento da empresa é... aumentar a lucratividade da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

33. Crescimento da empresa é... aumentar o patrimônio da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

34. Crescimento da empresa é... comprar empresas de menor porte.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

35. Crescimento da empresa é... se unir a outras empresas por meio de fusão de negócios.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

36. Crescimento da empresa é... contar com novas máquinas e equipamentos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

37. Crescimento da empresa é... contar com novas tecnologias de produção e gestão.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

38. Crescimento da empresa é... abrir novas filiais e unidades.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

39. Crescimento da empresa é... criar outras empresas com atividades diferentes dentro do setor.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

40. Crescimento da empresa é... começar a exportar ou aumentar o volume de exportações.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

41. Crescimento da empresa é... aumentar a participação no mercado regional.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

42. Crescimento da empresa é... aumentar a participação no mercado nacional.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

43. Crescimento da empresa é... passar a atender novos mercados e regiões.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

44. Crescimento da empresa é... o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

45. Crescimento da empresa é... outros.

Coloque na linha abaixo outros significados de crescimento que você acha que não foram citados.

INFORMAÇÕES SOBRE DIFICULDADES PARA O CRESCIMENTO DA EMPRESA

As questões desta seção estão relacionadas com as dificuldades que você considera relevantes para o crescimento de sua empresa. Por gentileza, indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com cada afirmação abaixo. Na escala, 1 é o mais próximo de “*Discordo totalmente*” e 5 o de “*Concordo totalmente*”. Marque apenas um número para cada questão.

46. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... eu não querer que ela cresça.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

47. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a minha falta de qualificação.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

48. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a minha falta de autoconfiança.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

49. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... eu não ser inovador.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

50. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de planejamento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

51. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de organização.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

52. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de informações sobre o negócio.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

53. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de estratégias para o crescimento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

54. Tornariam mais difícil o crescimento de minha empresa... dificuldades em construir relacionamentos comerciais.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

55. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a não participação em redes de negócio.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

56. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a não participação em feiras e eventos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

57. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de equipamentos e máquinas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

58. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de recursos tecnológicos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

59. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de empregados qualificados.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

60. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a falta de apoio de entidades, agências de desenvolvimento e do governo.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

61. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... a dificuldade em captar recursos financeiros de terceiros.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

62. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... minha dificuldade em assumir riscos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

63. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... minha dificuldade em gerenciar recursos financeiros.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

64. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... minha dificuldade em conciliar trabalho e família.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

65. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... eu não querer abrir mão de horários em que fazia o que gosto.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

66. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... minha empresa ser nova no mercado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

67. Tornaria mais difícil o crescimento de minha empresa... eu achar que minha empresa já está/estava em um tamanho bom.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

68. Tornariam mais difícil o crescimento de minha empresa... as condições macroeconômicas (estruturação e operação do Estado, impostos, burocracia e legislação);

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

69. Tornariam mais difícil o crescimento de minha empresa... outros.

Coloque na linha abaixo dificuldades que você achar que não foram citadas.

INFORMAÇÕES SOBRE O SIGNIFICADO DO SUCESSO

As questões desta seção estão relacionadas com o significado de sucesso do empreendedor e de sua empresa. Por gentileza, indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com cada afirmação abaixo. Na escala, 1 é o mais próximo de “*Discordo totalmente*” e 5 o de “*Concordo totalmente*”. Marque apenas um número para cada questão.

70. O sucesso é... aumentar a quantidade de produtos produzidos pela empresa;

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

71. O sucesso é... aumentar a quantidade de produtos vendidos pela empresa;

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

72. O sucesso é... aumentar o número de empregados da empresa;

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

73. O sucesso é... aumentar as minhas horas de trabalho na empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

74. O sucesso é... melhorar a qualidade dos processos internos da empresa (planejamento, organização, etc.)

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

75. O sucesso é... aumentar a lucratividade da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

76. O sucesso é... aumentar o patrimônio da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

77. O sucesso é... abrir novas filiais e unidades.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

78. O sucesso é... aumentar a participação da empresa no mercado regional.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

79. O sucesso é... aumentar a participação da empresa no mercado nacional.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

80. O sucesso é... passar a atender novos mercados e regiões.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

81. O sucesso é... iniciar a exportação de produtos ou aumentar o volume de exportações.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

82. O sucesso é... o empreendedor construir uma boa reputação para si mesmo.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

83. O sucesso é... a empresa possuir uma boa reputação no mercado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

84. O sucesso é... construir patrimônio que possa ser transmitido às gerações futuras.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

85. O sucesso é... empresa sobreviver e continuar a existir e atuar no mercado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

86. O sucesso é... O empreendedor ser capaz de gerar renda e prover para si mesmo e sua família.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

87. O sucesso é... ser capaz de contribuir com a sociedade como forma de retribuição.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

88. O sucesso é... A satisfação pessoal do empreendedor com o trabalho na empresa e seus frutos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

89. O sucesso é... a satisfação dos clientes, empregados e fornecedores com o trabalho junto à empresa e seus frutos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

90. O sucesso é... o empreendedor obter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

91. O sucesso é... a empresa atender a necessidades da sociedade prestando serviços e gerando produtos importantes.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

92. O sucesso é... a conquista de autonomia e flexibilidade na vida profissional do empreendedor.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

93. O sucesso é... o empreendedor ou a empresa aparecerem na mídia e ganharem prêmios de reconhecimento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

94. O sucesso é... outros.

Coloque na linha abaixo outros significados de sucesso que você achar que não foram citados.

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

95. Quantas horas diárias em média você dedica atualmente ao seu negócio?

96. Quantos dias por semana você dedica atualmente ao seu negócio?

97. Qual é o nome da sua empresa?

O nome da empresa apenas servirá de suporte para que se saiba quais empresas contribuíram com as informações.

98. Por gentileza, informe seu telefone para contato para informações complementares.

99. Por gentileza, informe seu e-mail para envio dos resultados da pesquisa.

O seu e-mail servirá para que você receba os resultados desta pesquisa, caso tenha interesse.
