FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LEIDIMAR DE SOUSA ABREU**
**MAXSUEL CARDOSO SOUSA**
**TATIANNE LAYANNE HERCULANO LIMA**

# **EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:** fatores que contribuem para a manutenção e crescimento das micro e pequenas empresas Chapadinhenses

Chapadinha
2018

**LEIDIMAR DE SOUSA ABREU**
**MAXSUEL CARDOSO SOUSA**
**TATIANNE LAYANNE HERCULANO LIMA**

# **EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:** fatores que contribuem para a manutenção e crescimento das micro e pequenas empresas Chapadinhenses

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Stela Maria Araújo Gomes.

Chapadinha
2018

A162e

Abreu, Leidimar de Sousa.

Empreendedorismo familiar: fatores que contribuem para a manutenção e crescimento das micro e pequenas empresas chapadinhenses. / Leidimar de Sousa Abreu, Maxsuel Cardoso Sousa, Tatianne Layanne Herculano Lima. - 2018.

66 f. : il.
Orientadora: Prof. Stela Maria Araújo Gomes.
Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, Chapadinha, 2018.

1. Administração de empresas familiar. 2. Empreendedorismo. 3. Pequenas e médias empresas. I. Sousa, Maxsuel Cardoso. II. Lima, Tatianne Layanne Herculano. III. Gomes, Stela Maria Araújo (Orientadora). IV. Título.

CDU 658.114:334.722.24(812.1)

Elaborada por Anilde Silva Carvalho – CRB-13/691

**LEIDIMAR DE SOUSA ABREU**
**MAXSUEL CARDOSO SOUSA**
**TATIANNE LAYANE HERCULANO LIMA**

.

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:** Fatores que contribuem para a manutenção e crescimento das micro e pequenas empresas Chapadinhenses.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em: ____/____/_____

Nota_____

BANCA EXAMINADORA

_____
**Prof. Stela Maria Araújo Gomes** (Orientadora)
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____
(1° Examinador)

_____
(2° Examinador)

# AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por possibilitarmos momentos de grande aprendizagem e crescimento nessa jornada árdua, momentos que contribuíram para a minha formação ética moral e profissional.

A professora/orientadora Prof. Stela Maria Araújo Gomes pelo empenho, dedicação na docência e orientação deste e pelo esforço em transmitir e construir um curso fundamentado em princípios científicos e éticos.

Agradecemos a Deus pela nossa família que sempre esteve ao nosso lado, nos dando apoio nesse período de obstáculos e nos aconselhando a nunca desistir.

E por fim, a Faculdade do Baixo Parnaíba, que de alguma forma contribuiu na construção dos nossos conhecimentos.

“*A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”*

*Peter Drucker.*

## RESUMO

O trabalho tem como título “Empreendedorismo Familiar: fatores que contribuem para manutenção e o crescimento das micro e pequenas empresas Chapadinhenses”. Este trabalho foi realizado em diferentes segmentos do mercado Chapadinhense a fim de explorar as ferramentas utilizadas no empreendedorismo com a colaboração de *gestores*/gerente que possuem sócios ou funcionário com laço familiar. O problema a ser trabalhado nessa pesquisa é identificar as condições que estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para determinar a manutenção e crescimento de uma empresa familiar. O trabalho é de cunho qualiquantitativo do ponto de vista descritivo com cinco (05) micro ou pequenas empresas. De acordo com a problemática o trabalho é realizado através de pesquisas e estudos bibliográficos, juntamente com a pesquisa de campo, no qual foi realizada através de questionário semiaberto, sendo um método de pesquisa efetivado com empreendedores que atuam a frente de suas empresas e tem como referência entidades que fomentam o empreendedorismo. Alguns autores utilizados para a construção do referencial teórico são: Chiavenato (2012), Dornelas (2005), Donelley (1976), Sebrae Nacional (2013), Sebrae Maranhão (2016, 2017), Schumpeter (1950), Sharma; Chrisman; Chua (2003) dentre outros.



**Palavras Chaves:** Empreendedorismo. Empreendedorismo Familiar, Empresa Familiar.

## ABSTRACT

The work is titled "Family Entrepreneurship: factors that contribute to the maintenance and growth of the micro and small enterprises Chapadinhense". This work was carried out in different segments of the Chapadinhense market in order to explore the tools used in entrepreneurship with the collaboration of managers / managers who have partners or employees with family ties. The work is quantitatively descriptive with five (05) micro or small companies. The problem to be addressed in this research is to identify the conditions that are present in the conduct of the enterprise, contribute to determine the maintenance and growth of a family business. According to the problem, the work is carried out through research and bibliographical studies, together with field research, which was carried out through a semi-open questionnaire, being a research method carried out with entrepreneurs who work in front of their companies and reference companies that foster entrepreneurship and the authors: Chiavenato (2010; 2012), Dornelas (2005), Donelley (1976), Sebrae National (2013), Sebrae Ma (2016), Sebrae Ma (2017), Schumpeter 92006) among others. The purpose of this work is to identify the tools that being present in the management makes the micro and small enterprising family business keep and grow.



**Keywords:** Entrepreneurship. Family entrepreneurship. Family business.

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técninas |
| BDT | Banco de Dissertações e Teses |
| EPP | Empresas de Pequeno Porte |
| FAP | Faculdade do Baixo Parnaíba |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| LDB | Leis Diretrizes Básicas |
| ME | Microempresas |
| MPE | Micro e Pequena Empresa |
| Ms. | Mestre |
| SCIELO | Scientifc Eletronic Library Online |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SIMPLES | O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte |
| SWOT | Strengths, Weakness, Opportunities and Threats |
| TI | Tecnologia da informação |

LISTA DE QUADROS


Quadro 1 - Artigos elencados por fonte, palavras chaves, ano de publicação e quantidade encontrada..... 13
Quadro 2 - Fatores de sucesso influenciando pelo ambiente interno..... 37
Quadro 3 - Demonstrativo de atuação das empresas no período de 5 anos..... 41
Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o simples nacional..... 43
Quadro 5 - Distribuição dos tributos das empresas..... 43
Quadro 6 - Classificação das empresas por porte segundo o SEBRAE..... 44
Quadro 7 - Posição que ocupa na empresa segundo os entrevistados..... 47
Quadro 8 - Principal atividade que exercia antes de constitui a empresa... 48
Quadro 9 - Qual é sua experiência ou conhecimento nesse ramo..... 48
Quadro 10 - Motivos para constituir ou participar dessa empresa..... 49
Quadro 11 - Antes de abrir sua empresa foi feito análise de mercado..... 51
Quadro 12 - A empresa contrata ou contratou agencia de propaganda e marketing..... 51
Quadro 13 - O que é fundamental para o crescimento da sua empresa..... 52
Quadro 14 - Sobre a qualidade no atendimento de sua empresa..... 53
Quadro 15 - Analise SWOT interna – empresa vision “a”..... 55

LISTA DE GRÁFICOS


Gráfico 1 - Forma Jurídica..... 42
Gráfico 2 - Número de colaboradores..... 44
Gráfico 3 - Sexo do Administrador..... 45
Gráfico 4 - Estado Civil..... 46
Gráfico 5 - Nível de Escolaridade..... 47
Gráfico 6 - Experiência ou Conhecimento no Ramo..... 49
Gráfico 7 - Ajuda Especializada..... 50
Gráfico 8 - Tecnologia da Informação TI..... 54
Gráfico 9 - Levantamento do Nível de Satisfação TI..... 56

**SUMÁRIO**


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **INTRODUÇÃO** | **11** |
| **2** | **ESTADO DA ARTE** | **13** |
| **2.1** | **Scientifc Eletronic Library Online (SCIELO)** | **14** |
| **2.2** | **Periódicos Capes – Biblioteca Virtal** | **14** |
| **2.3** | **Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)** | **15** |
| **2.4** | **Repositório Institucional da Faculdade do baixo Parnaíba (FAP)** | **17** |
| **3** | **EMPREENDEDORISMO** | **19** |
| **3.1** | **Empreendedorismo Familiar** | **22** |
| 3.1.1 | Empresas familiar e a perspectiva dos processos de sucessão | 25 |
| 3.1.2 | Empreendedorismo Familiar: base para construção e reconstrução das empresas familiares empreendedoras | 29 |
| **3.2** | **Micro e pequenas empresas empreendedora** | **32** |
| 3.2.1 | Fatores Condicionantes das Micro e pequenas empresas | 34 |
| **4** | **METODOLOGIA** | **40** |
| **5** | **RESULTADO E DISCUSSÃO** | **41** |
| **5.1** | **Identificação da Empresa** | **41** |
| **5.2** | **Perfil do Administrador** | **44** |
| **5.3** | **Planejamento** | **48** |
| **5.4** | **Estratégias** | **51** |
| **6** | **CONCLUSÃO** | **57** |
| | **REFERÊNCIAS** | **59** |
| | **APÊNDICE** | **64** |

# 1 INTRODUÇÃO

Com as diferentes mudanças imposta pela globalização a humanidade vive uma era que praticamente torna-se uma necessidade empreender, principalmente com um mercado cada vez mais competitivo tanto na área de bens como na área de serviço, forçando as micro e pequenas empresas a incorporar em seus empreendimentos novas tecnologias que substituem conhecimentos empíricos, elevando sua eficiência e produtividade.

O empreendedorismo como assim descreve o economista austríaco Joseph A. Schumpeter, no livro “Capitalismo, socialismo e democracia”, publicado em 1942 associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico. Segundo ele, o sistema capitalista tem como característica inerente, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, fundamentando-se no princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo.

Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) explicam que no final dos anos de 1990 o Brasil foi marcado pela explosão de movimentos empreendedores causados principalmente pela política econômica de mais abertura da economia, regulamentação, privatização e controle do processo inflacionário. Tal política consistia em abrir as portas do país à entrada de produtos estrangeiros, visando aumentar a concorrência e tendo como justificativa a necessidade de modernização da planta industrial. Com aumento das micro e pequenas empresas com espírito empreendedor surge às empresas familiares, a fim de tornar o empreendimento com margem de confiança em seus sócios e contribuem para o desenvolvimento, crescimento econômico, financeiro e social do país, na medida em que gera emprego e renda.

Uma empresa familiar deve possuir regras claras sobre os procedimentos e, acima de tudo, usar profissionalismo da gestão dos negócios. Principalmente na tomada de decisões para que a empresa não seja prejudicada. Aproveitar os pontos positivos que as relações familiares proporcionam pode ajudar no processo.

De acordo com a pesquisa “Relatório Especial- Empresa Familiares”, produzido pelo Sebrae Nacional, no Maranhão 69% das empresas de micro e pequeno porte (MPE) são empresas familiares, ou seja, que tem como sócios ou empregados, parentes. Ainda de acordo com pesquisa do Sebrae, esta é a maior

proporção de empresas familiares do país, a frente de Santa Catarina, que ficou em segundo lugar com 68%, e do Espírito Santo, que ficou com o terceiro lugar com 64%.

Assim o projeto tem por objetivo principal buscar identificar os fatores que determinam a manutenção e crescimento do empreendedorismo familiar em micro e pequenas empresas na cidade Chapadinha, a fim responder quais as condições que estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para determinar a manutenção e crescimento de uma empresa familiar?

Como objetivos secundários busca-se conhecer os processos de gestão nas micro e pequenas empresas familiares; analisar a organização familiar com o intuito de identificar elementos que evidencie como, e se, as práticas de gestão interna estão propiciando as condições para desenvolvimento de práticas de empreendedorismo na organização, além de evidenciar os desafios, perspectivas e possíveis consequências quanto à continuidade do empreendimento estudado.

Para o alcance dos objetivos recorreu-se à pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, sendo esta viabilizada através de uma metodologia qualitativa exploratória no qual foram aplicados questionários semiestruturado, com empreendedores de (05) cinco micro ou pequenas empresas que atuam a frente de suas empresas e tem como referência entidades que fomentam o empreendedorismo.

Alguns autores utilizados para a construção do referencial teórico são: Chiavenato (2010; 2012), Dornelas (2005), Donelley (1976), Sebrae Nacional (2013), Sebrae Maranhão (2016, 2017), Schumpeter (1950), Sharma; Chrisman; Chua (2003) dentre outros.

Para a primeira parte da fundamentação teórica buscou-se nos bancos de dados dos seguintes repositórios Scientific Electronic Library Online - SCIELO, Portal de periódico Capes, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD. No capítulo seguinte trabalhou-se com o tema Empreendedorismo onde se buscou trazer a conceituação teórica sobre empreendedorismo, se subdividindo em Empreendedorismo Familiar para esclarecer a conceituação de empresas familiares, posteriormente A empresa familiar e a perspectiva dos processos de sucessão; Empreendedorismo Familiar: base para construção e reconstrução das empresas familiares empreendedoras. Bem como o marco legal das micro e pequenas empresas no Brasil e os fatores de sucesso condicionantes das MPEs.

## 2 ESTADO DA ARTE

O estado da arte se caracteriza pelo levantamento literário, sobre um assunto, produzido na comunidade cientifica (LIMA, FERREIRA, 2002). Com isso o estado da arte se torna uma ferramenta indispensável para pesquisar, e formar uma abordagem sobre o assunto.

No Estado da Arte do presente projeto, a pesquisa científica fez-se através de 03 (três) palavras chaves. Trataremos, pois, do Empreendedorismo, na perspectiva tradicional e moderna; do Empreendedorismo Familiar fatores que determinam o sucesso no processo de sucessão e economia criativa e empresa familiar. O quadro a seguir mostra quais plataformas são utilizadas para a realização dessa pesquisa.

Quadro 1: Artigos elencados por fonte, palavras chaves, ano de publicação e quantidade encontrada.

| **Palavras-chave. Fonte: Scielo (2013 – 2018)** | **Qtd. de teses** |
|---|---|
| Empreendedorismo | 195 |
| Empreendedorismo familiar | 6 |
| Empresa familiar | 23 |
| **Palavras-chave. Fonte: CAPES (2013 – 2018)** | **Qtd. de teses** |
| Empreendedorismo | 1.232 |
| Empreendedorismo Familiar | 170 |
| Empresa familiar | 284 |
| **Palavras-chave. Fonte: BDTD (2013 – 2018)** | **Qtd. de teses** |
| Empreendedorismo | 249 |
| Empreendedorismo Familiar | 2 |
| Empresa familiar | 4 |
| **Repositório Institucional - FAP** | **Qtd. de monografias** |
| Empreendedorismo | 03 |
| Empreendedorismo Familiar | 03 |
| Empresa familiar | 03 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

## 2.1 Scientifc Eletronic Library Online (SCIELO)

Inicialmente foi utilizada a base de dados da Scielo na descrição do tema estudado. A partir da pesquisa realizada na plataforma foram encontrados um total de 224 (duzentos e vinte e quatro) artigos as palavras-chaves utilizadas foram: Empreendedorismo, Empreendedorismo Familiar e Economia Criativa. Dentre os trabalhos encontrados a partir da pesquisa selecionou-se apenas (02) para análise qualitativa.

Como destaca o artigo “A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em portugal e no brasil”. Costa, Galina (2016) tem como principal objetivo compreender a relação entre capital social e criação e desenvolvimento de empreendimentos em Turismo em Espaço Rural. Através da estratégia de pesquisa de estudo de caso, este estudo analisa as redes sociais usadas pelos empreendedores, os recursos acedidos e os aspetos importantes relacionados com as dimensões do capital social (na fase de criação e desenvolvimento dos empreendimentos). A relação de entre capital social e criação destaca o espirito empreendedor da situação de empreendimento de turismo em espaço rural.

O artigo “Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros”. Borges, et al. (2016) trata sobre empresas familiares tem vivenciado um importante momento em termos de produção científica. A relevância da pesquisa sobre esse tipo particular de organização pode ser observada a partir da inserção da temática em diversos periódicos internacionais com alto fator de impacto, da criação e da consolidação de revistas especializadas sobre o tema, do estabelecimento de edições especiais em periódicos de diversas disciplinas e do surgimento de instituições acadêmicas e profissionais voltadas para a discussão de perspectivas teóricas e práticas associadas a esses objetos.

## 2.2 Periódicos Capes - Biblioteca Virtual

A partir da pesquisa realizada no Periódico Capes, foi encontrado um total de 1.686 (um mil seiscentos e oitenta e seis) artigos, as palavras-chaves utilizadas foram: Empreendedorismo, Empreendedorismo Familiar e Economia Criativa. Dentre

os trabalhos encontrados a partir da pesquisa selecionou-se apenas (02) para análise qualitativa.

O artigo que mais se identifica “Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros” Borges; et al (2016). Que apresentar uma revisão do escopo da literatura disponível sobre empreendedorismo em empresas familiares.

Analisando o artigo “GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR” Freitas e Frezza (2016) que tem por objetivo apresentar ao leitor um estudo acerca da gestão e sucessão na empresa familiar. O artigo aponta que na história brasileira, as empresas familiares muito contribuíra e contribui para o desenvolvimento regional e das comunidades, ocupando uma posição de destaque no âmbito dos negócios. A combinação de talento, conhecimentos, atitudes, persistência para não apenas sobreviver, mas também para crescer, desenvolver-se e conquistar o mercado, são características que conduzem ao sucesso e estão relacionadas a atributos e comportamentos dos empreendedores. Uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte das empresas ao fracasso. A gestão e a sucessão consistem nos maiores desafios a serem superados. No entanto, constata-se que as organizações familiares estão tentando driblar estes obstáculos buscando profissionalizar-se. As principais dificuldades na gestão empresarial, desse tipo de organização, referem-se à realização da transferência de poder de uma geração para outra, aos obstáculos para o processo de profissionalização e aos conflitos entre os familiares.

## 2.3 Biblioteca Digital De Teses E Dissertações (BDTD)

Foi utilizada a base de dados da plataforma Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, na descrição do tema estudado, as palavras-chaves mais utilizadas foram: Empreendedorismo, Empreendedorismo Familiar e Economia Criativa*,* permitiu encontrar 255 (duzentos e cinquenta e cinco) dentre os trabalhos encontrados a partir da pesquisa selecionou-se apenas (02) para análise qualitativa.

Analise do artigo “Educação empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro” Cruz (2013) A atividade empreendedora, representada pelas

micro e pequenas empresas, há alguns anos vem sendo reconhecida como elemento importante para o desenvolvimento econômico e social de muitos países. Apesar disso, as altas taxas de mortalidade dessas organizações têm atraído a atenção de pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Algumas pesquisas têm indicado que dentre as causas da mortalidade precoce desses negócios está a ausência de características empreendedoras e conhecimentos gerenciais dos proprietários. Nesse contexto, a educação empreendedora é avaliada como alternativa viável para o preenchimento dessas lacunas. Na literatura científica sobre o tema, os resultados deste tipo de ação instrucional têm sido avaliados em termos de criação de novos negócios, aumento na intenção de empreender e, em alguns poucos casos, no desempenho organizacional. Dessa forma, a originalidade e contribuição dessa dissertação estão em explorar as relações entre esses fenômenos e o desempenho individual. O modelo teórico propõe-se a investigar, empiricamente, a(s) influência(s) de variáveis pessoais e profissionais, da educação empreendedora e do comportamento empreendedor sobre o desempenho individual de microempreendedores.

Artigo “Competências empreendedoras: uma avaliação no contexto de Empresas Juniores brasileiras” Campos e Dias (2015) existe grande interesse pelo empreendedorismo em países de todo o mundo devido a sua relação com o desenvolvimento econômico e social. O Brasil é apontado como um dos países com a maior taxa de empreendedorismo mundial. Entretanto, a taxa de mortalidade de novos empreendimentos ainda é alta. Parte disso, explica-se pela deficiente educação empreendedora fomentada no país, especialmente no ensino superior. Nesse sentido, o desafio das instituições de ensino superior torna-se a oferta adequada de novas abordagens curriculares que proporcionem um ambiente de experimentação para que o futuro empreendedor desenvolva suas competências. Um espaço de formação já consolidado no ensino superior e que se propõe a desenvolver competências empreendedoras são as Empresas Juniores (EJs), ambientes em que o aluno gerencia um negócio real e atua como um profissional consultor de sua área. Apesar do potencial formador das EJs, não é comum o estudo sistemático de suas propostas e práticas.

## 2.4 Repositório Institucional da Faculdade do baixo Parnaíba (FAP)

Com base na pesquisa realizada no Repositório Institucional da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), foram encontrados 09 (oito) monografias que apresentavam no título estreita relação com esta investigação. As palavras-chave mais recorrentes nas monografias foram dentre os trabalhos encontrados a partir da pesquisa selecionou-se apenas três artigos (03) para análise qualitativa.

Este trabalho teve como tema “EMPREENDEDORISMO FEMININO: uma reflexão sobre o perfil de mulheres empreendedoras em Chapadinha-Ma” (GOMES; SANTANA; MAGGIONI, 2014). A presente pesquisa desenvolveu um estudo sobre a inserção das mulheres empreendedoras no âmbito profissional. Pois pode-se observar, ao longo anos, um aumento expressivo do número de mulheres que estão à frente de empreendimentos no mercado de trabalho. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e de campo, desenvolvida a partir de leituras de revistas, livros e artigos científicos de teóricos como: Dornelas (2005), Drucker (2011), Nye Junior. (2009), Comparato (2014), entre outros. O estudo teve um caráter metodológico exploratório com abordagem quantitativa. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se 01 (um) questionário com perguntas fechadas, envolvendo mulheres empreendedoras de Chapadinha - MA.

Outro trabalho monográfico foi intitulado como: “A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS DA CIDADE DE CHAPADINHA-MA QUANTO À ADESÃO A LEI DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL”. (SOUSA, 2014). A presente pesquisa refere-se à Percepção dos Empreendedores Individuais da cidade de Chapadinha-MA quanto à adesão a Lei do Microempreendedor Individual. Apresenta como principal objetivo, significado da respectiva lei, tendo em vista que a mesma é uma alternativa para legalizar o pequeno ou micronegócio podendo, dessa forma, usufruir benefícios e assumir as responsabilidades inerentes a um empreendimento formal para que não mais necessitem ficar escondidos nas sombras da informalidade em busca de garantir a sua sobrevivência.

A monografia “AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PARA ATRAIR, SATISFAZER E FIDELIZAR CLIENTES: um estudo de caso no Mercadinho Pinheirense no município de Chapadinha – MA” (LIMA; LEITE, 2015). Diante de um

cenário competitivo e de constantes mudanças, as empresas tendem a buscar estratégias para garantir sua sustentabilidade e proporcionar ao cliente além do preço e qualidade, outros fatores que agreguem valor. E o uso das estratégias de marketing podem se transformar em um grande diferencial competitivo de conquista de mercado. Analisando, sobretudo, as principais estratégias de marketing, bem como, descrever as características de algumas, saber se elas realmente são eficazes na busca por atrair, satisfazer e fidelizar os clientes e avaliar o mercado, através de características como: análise de mercado, pesquisa de mercado, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e por fim, análise SWOT da empresa. Esta última tida como parte fundamental desta pesquisa, que teve como objetivo analisar a importância da utilização das estratégias de marketing para atrair, satisfazer e cultivar clientes.

# 3 EMPREENDEDORISMO

Segundo Chiavenato (2012). O termo “empreendedor” (derivado da palavra francesa *entreprenur)* foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que dizia que ser *entrepreneur* um indivíduo que assume risco. Em 1814, o economista francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) usou a palavra para identificar o indivíduo que transfere recursos econômico de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevado.

Para Schumpeter (1950), um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá por intermédio da mudança, ou seja, com a introdução de novos produtos ou serviço em substituição aos que eram utilizados. O empreendedorismo força a destruição criativa nos mercados e indústrias, criando simultaneamente, novos produtos e modelos de negócios. Assim, a destruição criativa é fortemente responsável pelo dinamismo das indústrias e pelo crescimento econômico de longo prazo.

Schumpeter (1950), amplia o conceito dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnológicos”. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, que torna obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. Para Drucker (2011) o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

O estudo de empreendedorismo tem foco na inovação e em assumir riscos como cita: Filion (1999) e Carland et al. (1998). Estes autores concordam que o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e que no seu exercício está inerente a variável risco. Colocado de outra forma, o empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.

O empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco)

e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender (KETS DE VRIES, 1985; CARLAND e CARLAND, 1991; HUEFNER, HUNT e ROBINSON, 1996). Dentre as características atribuídas ao empreendedorismo, as mais citadas são: lócus internos de controle, necessidade de realização, propensão ao risco, criatividade, visão, alta energia, postura estratégica e autoconfiança (BROCKHAUS, 1982; HORNADAY, 1982; CARLAND et al., 1984; VESPER e GARTNER, 1997).

Dentre as características acima citadas, a criatividade vem ganhando destaque no campo empresarial e, sobretudo nos estudos sobre empreendedorismo (AMABILE, 1998; BRAZEAL e HERBERT, 1999; TERRA, 2000; UNSWORTH, 2001). Tanto do ponto de vista do empreendedor como do ponto de vista do indivíduo, a criatividade sempre se fez presente. É interessante observar que o processo de empreender é uma forte relação entre criatividade, indivíduo, inovação e mudança dentro de um ambiente. Dessa forma, a criatividade é considerada como essencial na atividade empreendedora, sendo que sem ela isso não seria possível. O empreendedor é o principal elemento responsável pelo processo de criação de novos valores (BRUYAT E JULIEN, 2000). Outro aspecto que muitos autores concordam é que tanto para a criação quanto para o desenvolvimento de uma organização, seja ela grande ou pequena, a presença de equipes empreendedoras é fundamental. Sendo assim, é extremamente importante uma boa equipe de trabalho e um líder que crie estruturas favoráveis de trabalho, incentivando a criatividade, a cooperação e a mutualidade.

Nos últimos cinquenta anos, principalmente a partir da obra de Joseph Schumpeter, com seu conceito de destruição criativa, o empreendedorismo passou a ser não só um tema de grande interesse intelectual, mas também alvo de programas de governo em todo o mundo. A ideia é simples: pessoas que empreendem, iniciam negócios, são essenciais para renovação e crescimento da economia e para a criação de novos bens e serviços de valor para a sociedade. Hoje o empreendedorismo:

- [...] é contemplado em todos os programas de governo em praticamente todos os países, inclusive os poucos que ainda podem ser definidos como comunistas;
- [...] é tópico de interesse e objeto de cursos em todas as grandes universidades.

- [...] é incentivado e apoiado por organizações privadas ou governamentais de todos os tipos.
- [...] é foco permanente de interesse na mídia e assunto exclusivo de um sem número de veículos especializados.

No Brasil não é diferente. Uma pesquisa rápida no Google com a palavra empreendedorismo e termos correlatos apresenta milhões de páginas. Para se ter uma ideia, o embrião do Sebrae surgiu em 1964, quando o BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, hoje BNDES) criou um programa de financiamento específico para esse segmento de empresas.

Na época se percebeu que era fundamental dar apoio gerencial a elas para torná-las mais sólidas e capazes de honrar seus empréstimos. Em 1972, o Ministério do Planejamento criou o então Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa, EBRAE). A instituição está presente em todo o país e tem dezenas de programas específicos de apoio, gratuitos ou com custos viáveis para pequenos empreendedores: cursos, consultoria, apoio operacional, informação especializada, pesquisa etc.

Não obstante, frente a esse cenário, em todo o mundo, dia após dia, novas empresas iniciam suas atividades no mercado, notadamente pequenas empresas. De acordo com dados do SEBRAE (2013), as pequenas empresas vêm crescendo significativamente no Brasil, sendo que o número de empresas, consideradas como Pequenos Negócios, aumentou 26% de dezembro de 2011 para dezembro de 2012.

Nesse contexto, nos últimos anos, a taxa de mortalidade precoce das empresas recém-abertas tem diminuído. Isto é, de acordo com dados do SEBRAE (2013), a taxa de mortalidade das empresas com até 2 anos de idade caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007). Esses resultados estão associados com efeitos positivos para o país tanto econômica, quanto socialmente, uma vez o surgimento de novos negócios provoca pressão por uma maior competitividade, gera riqueza na economia, aumenta a oferta de emprego, dentre outras consequências positivas.

Apesar disso, um quarto das novas empresas do país não ultrapassam os dois anos no mercado. De acordo com Dornelas, (2005), um dos fatores responsáveis pela mortalidade das empresas é a falta de planejamento, notadamente em decorrência de que, conforme GEM (2013), em 2013 ainda

persistiam 28,7% dos novos negócios que nasceram como “empreendedorismo por necessidade”, frente a 71,3% de empreendimentos que surgiram a partir da percepção de oportunidade por parte do seu proprietário.

Ao mesmo tempo, para aumentar o desafio de sobrevivência dos novos empreendimentos, a maioria deles enquadra-se como empresas familiares. De acordo com Gersick et al. (2006) e Oliveira e Papa (2009), no contexto mundial, as empresas familiares representam 80% de todos os empreendimentos e, por sua vez, apresentam especificidades e desafios complementares para sua sobrevivência ao longo do tempo. Nessa direção, para Leone (2004), assim como no caso das novas empresas, uma das maiores preocupações dos dirigentes de empresas familiares é com relação à sua sobrevivência.

Segundo a revista Fortune 500, citado por Gersick (2006), 40% das empresas listadas são de propriedade familiar ou por elas controladas, respondem por metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e empregando metade da força de trabalho norte americana. No Brasil elas correspondem a mais de 80% da quantidade de empresas privadas, geram mais de 3/5 das receitas e 2/3 dos empregos (OLIVEIRA, 1999).

## 3.1 Empreendedorismo Familiar

Inicialmente é fundamental esclarecer a conceituação de empresas familiares, de modo que para Passos et. al. (2006) a empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios, estes pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Tem-se também a empresa multifamiliar, que é composto por duas ou mais famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua constituição.

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976).

Nos dias atuais, a posição da atividade familiar como empresa não difere muito. É comum nas empresas familiares, que um sonho do fundador de início ao seu histórico. A empresa se desenvolve, expande e se fortalece. Os filhos tendem em dar continuidade aos planos do progenitor, no entanto, mostram-se hoje muito mais rara. Em razão disso, quando chega à etapa de passar o bastão de liderança da empresa a um herdeiro sucessor, se iniciam os conflitos no negócio familiar. Isso, quando não é antecipado o referido momento de sucessão, por conta de alguma situação inesperada e indesejada, como uma doença impeditiva (parcial ou total, temporária ou permanente) ou, até, o falecimento prematuro do fundador (FORTES, DANIELI; MÜLLER, 2018).

Para Lodi (1998), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, consequentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios.

Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares, os gestores dessas empresas na maioria das vezes são membros da família. Porém nos dias de hoje com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder são constantes. (BETHLEM, 2018).

Conforme Gersick et al. (apud FORTES; DANIELI; MÜLLER, 2018), as empresas familiares e sua cultura na primeira fase de vida são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que normalmente são pessoas tradicionalistas e conservadoras que possui regras práticas e suas crenças, faz parte de todos alicerces da empresa e interfere nas tomadas de decisões. Na maioria das vezes é o proprietário que possui o maior conhecimento, desde o início de todos os processos de produção até a parte financeira, além de tomar as decisões, ele executa as funções de controladoria e define as estratégias primordiais para os negócios.

Segundo Barcelos (2007), um tema que vem sendo muito estudado nos últimos tempos é sobre a gestão de recursos humanos (RH) dentro de empresas familiares brasileiras, como elas superam ou não as dificuldades encontradas no dia a dia, quais as estratégias adotadas, quem será responsável pela tomada de decisões, principalmente no setor de RH, pois são empresas na qual os poderes são passados de geração para geração, o que dificulta ainda mais esse tipo de gestão dentro da empresa.

De acordo com Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa, outros problemas se encontram diretamente com o assunto no qual vamos tratar, que é a gestão de Recursos Humanos dentro da empresa.

Para Grzybovski e Tedesco (2002), a sucessão de geração para geração pode ser tratada como o pior conflito enfrentado pela empresa familiar, pois esse processo pode levar a renovação quase que total da empresa, como também pode levar a dissolução da mesma, os atritos e divergências causados são tratados como sérios e pode envolver a todos dentro da organização, pois os mesmos podem não aceitar as novas formas de trabalho.

> O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido (MACHADO, 2018).

Segundo Machado (2005), as empresas familiares passaram por um processo de transformação durante a década de 1990, ocorreram vários fatores que contribuíram para a mesma, como o fim do patriarcalismo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, além de todas as mudanças tecnológicas que ocorreram.

Para Santos et. al (2014), as empresas familiares já fazem parte de cerca de 90% dos grandes grupos no Brasil, além ocupar parte significativa da economia, as empresas tradicionais familiares mostram tendência de crescimento em volume e em relação ao PIB do país. Entre os vários processos e características desse tipo de organização, o processo de sucessão é o responsável pela falência e desmoronamento de grande parte dos impérios familiares, estudos mostram que a cada dez empresas apenas três superam com êxito esse processo, e apenas metade delas conseguem dar continuidade ao negócio.

As questões de âmbito familiar são complexas e delicadas; a problemática em separar capítulos particulares das questões empresariais são modelos que vem sendo estudados e analisados através dos tempos, a fim de trazer reflexão sobre o assunto, além de soluções aos empreendedores, trazendo

perspectivas de como agir com lucidez e vencer a etapas dessa fase, tentando sustentar a empresa no mercado e contribuindo com os índices de desenvolvimento do país (SANTOS, 2014).

O processo de sucessão tem levado muitas empresas e grandes grupos fecharem suas portas, de acordo com Birley e Muzyka (1997), problemas são comuns e surgem ao decorrer do processo de gestão; porém é na sucessão em que surgem as fragilidades podendo levar o negócio a falência.

Segundo Santos et. al (2014), conflitos particulares entre os membros da família, cultura organizacional e diferenças nas gerações tornam o processo de sucessão um momento árduo e complicado. A questão sucessória merece lugar de destaque, pois, para alguns estudiosos uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração.

Fromm (1991) assegura que a dificuldade em separar os aspectos profissionais do emocional, gera crises que acabam por se misturar aos interesses da empresa, o fundador muitas vezes o patriarca da família, tende a trazer o conservadorismo e tradições de família para o ambiente empresarial o que acaba freando possíveis expansões entrando em atrito com as gerações sucessoras, essas já veem acarretadas de novas ideias, tecnologias e empolgação por mudanças.

Medidas de planejamento facilitariam essa transição, como por exemplo: uma boa preparação dos herdeiros para esse momento, dotando-os de formações técnicas e participação constante na administração da empresa antes mesmo dessa passagem, o bom relacionamento familiar é um ponto forte para o sucesso do empreendimento, os fortes vínculos familiares como respeito e lealdade são pontos que devem ser reforçados dentro da empresa além da continuidade de foco e atenção na empresa.

### 3.1.1 A empresa familiar e a perspectiva dos processos de sucessão

As empresas familiares se constituem como objeto de problematização científica, na medida em que se discutem vertentes associadas à natureza desse tipo de organização. Tal problematização envolve aspectos como a definição de empresa familiar, a identificação de fontes de distinção frente às organizações não-

familiares e as particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa Sharma; Chrisman; Chua (2003).

Um importante aspecto a ser considerado consiste nas diferenças existentes entre empresas familiares e não-familiares. LITZ (2008) afirma que uma organização se torna uma empresa familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, se vincula ou passa a depender de uma família. Paralelamente, uma família se torna uma família empresária quando procura e recebe apoio de uma empresa, a qual passa a auxiliá-la no processo de busca de um ou mais objetivos familiares.

A partir desses elementos, verificam-se evidências de que os principais fatores de distinção entre empresas familiares e não familiares residem nas particularidades expostas pela interação entre família e empresa, um dos principais elementos constituintes e influenciadores da dinâmica das empresas familiares (DYER JR.; DYER, 2009; DYER JR., 2003), na medida em que exerce influência significativa sobre o desempenho e as perspectivas de sobrevivência da empresa familiar, e na medida em que conduzem para a constituição de um tipo singular de organização, em que se fazem presentes elementos econômicos e sociais no âmbito de uma estrutura organizacional (CHRISMAN et al., 2005).

Castro et al. (2008), ao dar prosseguimento a esse raciocínio, afirmam que as duas dimensões – família e empresa – são bastante distintas, sobretudo em termos de natureza e objetivos. De um lado, a instância familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família. Por outro lado, a esfera da empresa estaria voltada para aspectos individuais e de busca incessante por melhores resultados e objetivos (CASTRO; BORGES; BRITO, 2008). Seguindo essa mesma perspectiva, percebe-se que os objetivos e princípios organizacionais se confundem com os valores cultivados na família. Sendo assim, o equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece, então, ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Portanto, constata-se a necessidade de se compreender, dentro de uma mesma perspectiva, a associação entre elementos associados à interação entre família e empresa, às fontes de distinção entre empresas familiares e não-familiares, bem como à sucessão. O conceito estabelecido no trabalho clássico de Donnelley (1964) contribui nesse sentido, na medida em que apresenta uma visão de empresa

familiar a partir da abordagem conceitual da sucessão, mas que não desconsidera o papel desempenhado pela dinâmica da interação entre família e empresa. Para o autor, uma empresa familiar seria aquela perfeitamente identificada com uma família há pelos menos duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma influência recíproca na estratégia e na gestão da organização, e nos interesses e objetivos da família. Lodi (1998), de forma complementar, afirma que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aos valores institucionais da organização, os quais se identificam com um sobrenome comum ou com a figura do fundador. O conceito de empresa familiar, assim, nasceria com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto permanece nas mãos do fundador, a organização é caracterizada apenas como um negócio individual. Por fim, ao abordar essas questões, podem-se estabelecer caminhos para a compreensão de diferentes facetas da realidade das empresas familiares, bem como contribuir para a ampliação dos conhecimentos existentes sobre os processos de sucessão que ocorrem no âmbito dessas organizações.

Com efeito, Brockhaus (2004) destaca que o processo de sucessão é um momento significativo no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que esse processo exerce influência significativa sobre a própria sobrevivência da organização. A sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares: de um lado, esse processo pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003); por outro, o processo de sucessão também pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Portanto, as possibilidades de continuidade dos negócios sob o controle da família variam de acordo com a forma como o processo de sucessão ocorre e é encaminhado no âmbito dessas empresas (GRZYBOVSKI, 2004).

Sharma; Chrisman; Chua (2003) destaca o papel que a sucessão desempenha na tentativa de compreensão da realidade vivenciada por esses objetos. A autora afirma que a problemática da sucessão envolve três perspectivas centrais: desejo de sobrevivência da empresa; comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família; e possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora.

Neste sentido, a sucessão envolve uma relação dinâmica, na qual se constroem relações intrincadas entre indivíduos (predecessores e sucessores) família e empresa, sobretudo na condução das atividades da organização e na definição de suas direções futuras (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; LAMBRECHT, 2005). Essa interação, por sua vez, configura uma relação dialética, ou seja, uma influência mútua desses agentes em relação à transmissão da gestão da empresa familiar. Entretanto, a sucessão não se restringe a um fato gerencial, pois também envolve a transferência da propriedade para a geração sucessora. Cabe envolver dois elementos que estão vinculados à natureza do processo de sucessão em empresas familiares: de um lado, a transmissão gerencial e, de outro, a transmissão patrimonial (BAYAD; BARBOT, 2002).

Dentro dessa perspectiva, destaca-se a visão de sucessão enquanto processo. Nessa abordagem, a sucessão não é visualizada como um fenômeno estático e linear, que envolve cortes segmentando o tempo, mas sim como uma perspectiva dinâmica de transmissão de empresas familiares para futuras gerações (LIMA et al., 2007). Nesse sentido, a sucessão deve ser visualizada como um processo contínuo, constituindo um fenômeno que se abstrai de fases, que começa muito cedo e nunca termina, e que deve considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos (LAMBRECHT, 2005).

Desse modo, o processo de sucessão é caracterizado a partir dessas duas vertentes, da transmissão gerencial e patrimonial, na qual a interação entre predecessores e sucessores e os papéis por eles desempenhados assume uma perspectiva central, tanto em termos de condução conjunta das atividades por parte dos membros das diferentes gerações, como em termos de novos direcionamentos estabelecidos pela geração sucessora. Elementos como a aceitabilidade, a credibilidade e a legitimidade dos sucessores se associam a uma perspectiva dinâmica, na medida em convergem para a aquisição da liderança. Adicionalmente, essa liderança pode se constituir como um elemento que conduz à continuidade da organização, ao mesmo tempo em que pode fornecer condições para a inserção de práticas inovadoras, levando a renovações da empresa familiar (BORGES; LIMA, 2009). Portanto, a sucessão, que envolve as perspectivas de continuidade e de renovação de empresas familiares, pode ser analisada sob a ótica do fenômeno do empreendedorismo.

### 3.1.2 Empreendedorismo Familiar: base para construção e reconstrução das empresas familiares empreendedoras.

A análise da interação entre empresas familiares e empreendedorismo pode assumir um papel de destaque para a pesquisa envolvendo esses objetos, pois tal interação engloba fenômenos que são recorrentes nesse tipo de empresas, mas que são pouco valorizados nos estudos sobre essas organizações (BORGES, 2012)

Com efeito, é possível perceber o esforço de diversos autores no sentido de lançar luzes sobre essa relação entre empresas familiares e empreendedorismo. Neste cenário, é importante destacar os artigos publicados em uma edição especial sobre tema do periódico *Entrepreneurship: Theory & Practice*, no ano de 1994, os quais buscaram expor uma relação teórica mais consistente entre empresas familiares e empreendedorismo. A preocupação inicial residiu na apresentação de elementos teóricos que viessem a fundamentar possíveis relações e interligações entre dois campos de pesquisas distintos, mas que, quando analisados em uma mesma perspectiva, possuem potencial de sobreposição e complementaridade.

Hoy e Verser (1994) procuraram identificar, em seu trabalho, áreas comuns entre os domínios do empreendedorismo e de empresas familiares. Em termos gerais, os autores apontam para possíveis sobreposições entre esses domínios, orientadas a partir da participação da família em atividades relacionadas à abertura de empresas, ao papel do empreendedor fundador, ao crescimento de empresas, à inovação, à criação de valor, dentre outros. Esse conjunto de elementos podem se configurar como fenômenos que contribuem para o crescimento e renovação de empresas familiares, constituindo fontes e direções para futuras pesquisas (HOY; VERSER, 1994).

Dyer Jr. e Handler (1994) também procuraram demonstrar possíveis conexões entre empreendedorismo e empresas familiares. Segundo os autores, existem vários pontos de interseção entre a dinâmica empreendedora – voltada para a compreensão do indivíduo empreendedor e sua ação individual – e a dinâmica familiar – voltada para a compreensão da manutenção do negócio e de sua sobrevivência futura. Através dessa relação, Dyer Jr e Handler (1994) destacam pontos importantes que podem explicar diferentes momentos nos quais as especificidades combinadas destes dois campos de pesquisas se sobrepõem: (1) as

experiências do empreendedor no âmbito familiar; (2) o envolvimento da família nas atividades iniciais da organização; (3) a participação da família na condução dos negócios; (4) o envolvimento dos membros da família na transferência da gestão e da propriedade.

Como observado, para Dyer Jr e Handler (1994), um dos elementos centrais vinculados à interação entre empreendedorismo e empresas familiares reside na perspectiva do processo de sucessão. Neste sentido, seria necessário questionar a capacidade da geração sucessora de manter o espírito empreendedor do fundador e/ou oferecer novas ideias para a organização no decorrer de processos de sucessão intergeracional, renovando e criando novas possibilidades para a empresa familiar (DYER JR; HANDLER, 1994). Esse movimento de renovação produzido pelos sucessores, por sua vez, abre espaço para a vinculação da perspectiva da sucessão com a perspectiva do empreendedorismo.

O estudo de Fletcher (2004) relata o potencial dessa interação, apontando para a necessidade de se analisar a sucessão a partir da (re) emergência organizacional e da problemática da transferência da empresa familiar para suas futuras gerações, permitindo assim a verificação da presença da ação empreendedora e do intraempreendedorismo em processos sucessórios. A partir dessa abordagem, seria possível considerar uma perspectiva de empreendedorismo intergeracional (*interpreneurship*), onde os membros da família interagem e constroem novas possibilidades para si mesmos, suas vidas e suas empresas, enquanto lidam com eventos e experiências passadas e com projeções acerca do futuro da organização familiar (FLETCHER, 2004).

Paralelamente, o estudo de Litz (2008) busca compreender como ocorre a construção da inovação no âmbito de empresas familiares. Para tanto, os autores apontam a importância da inovação para a criação e sustentação de vantagens competitivas, e, a partir disso, retomam o envolvimento intergeracional para estabelecer os limites de uma “teoria” da inovação em empresas familiares, a qual se caracterizaria através da geração ou introdução intencional de novas ideias, processos, produtos e procedimentos resultantes de esforços individuais e coletivos da família empresária. Para Litz (2008), a interação entre membros de diferentes gerações da família é crucial para o alcance de resultados colaborativos e inovadores, pois, a partir dela, seria possível construir um comportamento inovador intergeracional, contribuindo para a sobrevivência da empresa familiar.

Já a noção apresentada por Borges e Lima (2009), também procura vincular a noção de intraempreendedorismo nos estudos sobre sucessão em empresas familiares. Corroborando com a perspectiva de empreendedorismo intergeracional exposta por Fletcher (2004), Borges e Lima (2009) desenvolveram o conceito de sucessão empreendedora, referindo-se a um processo socialmente construído a partir da interação entre predecessores e sucessores no âmbito de uma empresa familiar, no qual se verifica a manifestação de ações intraempreendedoras de sucessores. Nesta perspectiva, a noção de sucessão empreendedora passa a assumir um caráter de "construção social da sucessão" (p.13), voltada para o ponto de vista daqueles que dela participam e dos que são responsáveis pela construção desse processo (BORGES; LIMA, 2009).

Por fim, Lima *et al*. (2010), ao estudar a interação entre empreendedorismo e empresas familiares com base no trabalho de Fletcher (2004), procuraram trazer a família para o centro do debate. Nessa perspectiva, surge a noção de empresas familiares empreendedoras, caracterizadas a partir de ações empreendedoras construídas por predecessores e sucessores. Não obstante, essa noção pode ser expandida, na medida em que se considera um conjunto mais amplo de ações empreendedoras construídas por membros de uma mesma família, contribuindo para a configuração de famílias empreendedoras, voltadas para a (re) emergência organizacional de empresas familiares (LIMA *et al*., 2010).

A partir das diferentes possibilidades acima apresentadas, tem-se a construção de um caminho emergente de pesquisas envolvendo a interação entre empreendedorismo e empresas familiares, chamado de Empreendedorismo Familiar (*Family Entrepreneurship*). Tal perspectiva encontra-se relacionada com a visão de que uma empresa familiar consiste na combinação do sistema familiar com o processo empreendedor de seus membros (HECK *et al*., 2008; HECK; MISHRA, 2008).

As bases para compreensão do empreendedorismo familiar surgem, de acordo com Heck *et al*. (2008), a partir da distinção entre dois tipos de empreendedorismo, expostos anteriormente nos trabalhos de Schumpeter: a criação de novos negócios e o empreendedorismo no âmbito de empresas já estabelecidas. Adicionalmente, é possível valorizar o papel da família em ambos os tipos de empreendedorismo, seja fomentando e disponibilizando recursos para a abertura de empresas (STEIER, 2007), seja incentivando a ação empreendedora de seus

membros a partir de práticas inovadoras no âmbito de empresas familiares (HECK *et al*., 2008).

Neste sentido, o empreendedorismo familiar se articula a partir das possíveis sobreposições entre família e empresa. Tal articulação, por sua vez, parece fornecer aquelas que poderiam ser consideradas como as bases para a compreensão de processos de construção e reconstrução de empresas familiares ao longo do tempo, configurando, assim, o Empreendedorismo Familiar. (BORGES, 2012).

Para Borges (2012) de um lado, reúnem-se os esforços de construção de empresas familiares, vinculados às iniciativas de abertura de novos negócios. Com efeito, um indivíduo empreendedor ou uma família empreendedora pode reunir recursos, habilidades, capacidades e competências, dentre outros, aproveitando oportunidades existentes no ambiente. Por meio desse movimento, são estabelecidas organizações de natureza familiar, caracterizadas pela influência recíproca entre família e empresa, e voltadas para a manutenção e sobrevivência de uma família empreendedora.

## 3.2 Micro e pequenas empresas empreendedora

Sobre a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto das MPEs, Dolabela (1999) aponta os artigos 146, 170, 179, onde são apresentados os marcos legais que fundamentam, no Brasil, as normativas e ações de apoio.

Conforme o Sebrae (2012), o artigo 146 da CF/88 apresenta dois novos dispositivos devidamente aprovados em 2003 pela Reforma Tributária. Tais dispositivos preveem uma lei de hierarquia superior, lei complementar, determinando o tratamento favorável e diferenciado para as MPEs. Dentre tais diferenciações, pode-se incluir o cadastro único de identificação, regime único de arrecadação dos impostos, bem como as contribuições da União, estados e municípios.

Conforme Tavares (2008) existem algumas restrições básicas impostas no Brasil para que uma empresa possa ser classificada como micro ou pequena e, consequentemente, fazer uso de determinados benefícios oferecidos a elas, como, por exemplo, a opção pelo Super Simples. Assim, a definição que tem sido mais adotada para as MPEs é aquela constante na Lei Geral para Micro e Pequenas

Empresas de 2006 que determina serem aquelas que têm um faturamento de, no máximo, R$ 360 mil anual. No caso das pequenas empresas, elas devem faturar de R$ 360 mil a R$ 3,6 milhões por ano.

Souza (2009) afirma que dentre as características mais relevantes que as MPEs apresentam, pode-se citar a do empreendedor individual que trabalha por conta própria com o mínimo ou nenhum empregado, tendo lucratividade e produtividade baixas. Além deste fator, é possível ainda apontar a elevada diversidade dos níveis de lucro que há entre elas que, se comparar pelo tipo de atividade, algumas têm alta lucratividade se comparada com o simples e modesto desempenho, ou irrelevante demais.

Para Santos (2008) as MPEs apresentam desempenho significantemente melhor quando atuam em pequenos mercados e de forma isolada. Além disso, verifica-se que elas têm maior flexibilidade de ação e agilidade mais elevada que as grandes empresas, por causa da proximidade que possui em captar os sinais de mudanças de mercado com maior facilidade e rapidez, permitindo com que elas sejam mais interativas e busquem por ações que as mantenham no mercado.

Segundo Requião (2007) as MPEs é resultado de uma política que elimina a burocracia em torno dessas empresas para proporcionar a facilidade e agilidade no funcionamento dos pequenos empreendedores. Mas, por força da lei, essas empresas precisam adotar, para efeito de identificação, sua denominação ou firma, com o uso da expressão microempresa ou então apenas a abreviatura ME.

De acordo com Dornelas (2005), percebe-se que no Brasil a importância dada ao empreendedorismo tem crescido de forma significante, conforme acontece nos países desenvolvidos onde representa parcela expressiva que impulsiona a economia.

Segundo o World Bank (2018), as empresas de pequeno porte apresentam, no mínimo, três contribuições para a economia. A primeira contribuição é o seu impacto no mercado de trabalho expresso pela geração de novas vagas de emprego e, por esse motivo, contribui, automaticamente, com a redução da pobreza. A segunda contribuição refere-se ao fato de que elas são fontes inesgotáveis de atividades e inovação, o que colabora no desenvolvimento do talento empreendedor. E a terceira, por dar impulso e incentivo à economia pela abertura de novos empreendimentos e introdução de novas atividades.

Dornelas (2005) observa que o tratamento do empreendedorismo e das MPEs tem recebido significante atenção no Brasil, incentivando para a abertura de novas empresas, o empreendedorismo e impulsionando a economia do país.

Segundo o Sebrae (2012), o plano de negócio pode ser considerado como sendo o documento elaborado pelo empreendedor que tem a finalidade de estruturar as ideias essenciais e principais que ele irá analisar para decidir no que se refere à viabilidade da empresa a ser criada ou expandida. Conforme exposto, o plano de negócio é a fase que requer mais tempo, uma vez que envolve diversos conceitos que precisam ser compreendidos e expressos em forma de escrita. Assim, dará forma a um documento que irá resumir todas as informações da empresa, do mercado, da estratégia de negócio, da gestão, dos concorrentes e do crescimento.

### 3.2.1 Fatores Condicionantes das Micro e pequenas empresas

Existem diversos fatores que devem ser considerados pelos empreendedores para o sucesso da empresa. Nesse sentido, Medina e Silveira (2003) afirmam que antes de tudo, é fundamental que os órgãos governamentais e os próprios empreendedores tenham consciência da importância que a MPE representa para a economia do país. Sendo assim, pode-se observar que elas fazem parte da comunidade empresarial, produzindo parte substancial e essencial do total de bens e serviços produzidos e oferecidos aos consumidores.

Neste sentido, Filion (1999) salienta que os segmentos e atividades atingidos pela MPE apresentam êxito dos mais variados, podendo destacar as atividades relacionadas à inovação tecnológica e que exigem capacidades, habilidades ou serviços especializados. O autor constata que, o sucesso do empreendedor no mercado com o seu empreendimento é resultado de uma combinação entre fatores como, por exemplo, a criatividade e capacidade superior de realização que podem diversificar de acordo com a realidade de cada negócio e características do proprietário.

Em suma, Filion (1999) acredita que o sucesso de um empreendimento, principalmente considerando as características das MPEs, é resultante do perfil do próprio empreendedor, pois elas são fundamentais para o alcance do sucesso. Baseado no perfil do empreendedor, os fatores de sucesso são: a motivação para realizar o que deseja; ser persistente na busca pelo alcance dos objetivos; ser

criativo, por implicar em liberdade para ter ações independentes; ser autoconfiante; ser seguro daquilo que deseja realizar; possuir capacidade para assumir grandes e pequenos riscos; dentre outros.

Para Geus (1999), o sucesso de um empreendimento é resultado da combinação da sensibilidade ao meio ambiente; coesão e identidade; tolerância a seu corolário e conservadorismo financeiro. São estes os fatores que leva as MPEs à longevidade:

a) ter sensibilidade ao meio ambiente: isso significa a capacidade que a MPE possui em aprender a se adequar ao ambiente em que está inserida;

b) coesão e identidade: refere-se aos elementos sobre a capacidade nata da empresa e empreendedor em formar uma comunidade e uma identidade própria (GEUS, 1999);

c) tolerância a seu corolário. A MPE precisa possuir a capacidade de constituir relacionamentos duradouros e construtivos com as demais empresas, dentro e fora de si (GEUS, 1999);

d) conservadorismo financeiro: este fator é a capacidade que a MPE apresenta de ter efetividade de governar a si, o negócio e a evolução no mercado (GEUS, 1999).

Na visão de Boog (1991), os fatores condicionantes do sucesso da MPE podem ser descritos por meio de três dimensões distintas que são financeiros, de marketing e de operação. No primeiro caso, os resultados financeiros surgem como lucro, retorno e crescimento do patrimônio líquido da empresa. Quanto ao marketing, seus resultados são mensurados conforme o que é determinado pelo mercado, quantidade de vendas, clientes fidelizados, atendimento regional, imagem da empresa dos produtos e serviços oferecidos e, inclusive, pela assistência pós-venda. No caso da operação, os resultados são alcançados pelo número de produção, métodos e processos, comercialização, produtividade, qualidade do produto, estoque de máquinas e instalações.

Ao tratar dos fatores condicionantes do sucesso da MPE, Coelho (2002) afirma que estes estão relacionados diretamente ao empreendedor, esperando que o mesmo:

a) tenha bom conhecimento do mercado em que atua;

b) seja um bom administrador;

c) saiba aproveitar as oportunidades de mercado;

d) saiba utilizar adequadamente capital próprio;

e) tenha capacidade de assumir riscos;

f) seja perseverante e persistente;

g) tenha uma boa estratégia de vendas definida;

h) seja criativo.

Ao considerar os fatores internos como condicionantes para o sucesso das MPEs, Valei, Wilkinson e Amâncio (2008) salientam que este será determinado por elementos como a definição do negócio, visão e missão e a filosofia adotada pela empresa. Além disso, também devem ser considerados os líderes e a equipe de funcionários. Para os autores, é primordial que o pessoal envolvido na empresa avalie de forma detalhada e cuidadosa os fatores internos do ambiente organizacional, os quais envolvem os pontos fortes e fracos; a estrutura; os fluxos de informações; a gestão financeira; o planejamento; as práticas funcionais; as vendas; o marketing; o controle da gestão e a organização.

Além disso, é importante também que o empreendedor e o empreendimento tenham qualidades. No caso do primeiro, para atuar no novo negócio, deve-se considerar os elementos fundamentais para o sucesso. Dentre tais elementos fundamentais que são essenciais para o sucesso do negócio está a motivação que auxiliará na busca dos objetivos desejados. Para tanto, é importante, ter claro aonde se quer chegar.

Além do exposto, inclui-se ainda como qualidade fundamental ao empreendedor a criatividade, pois, por meio desta, ele poderá atuar de modo a criar novas estratégias e possuir capacidade para delegar tarefas e decisões. Valei, Wilkinson e Amâncio (2008) citam, dentre outros, possuir capacidade para delegar tarefas e decisões; a capacidade de assumir riscos; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; a autoconfiança; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

No que se refere à qualidades essenciais ao empreendimento para o sucesso do negócio, os autores apontam a área mercadológica; técnico-operacional; financeira; e jurídico-organizacional.

Contudo, é importante enfatizar que as características apresentadas não devem obrigatoriamente constar em todos os empreendedores, pois são apenas indicadores. Grapeggia, *et al*. (2011) afirmam que: não se pode prender-se às

peculiaridades do empresário, pois ainda há fatores internos do próprio empreendimento que podem ser determinantes para o sucesso da empresa.

**Fatores mais importantes para o sucesso de uma MPE**

Quadro 2 - Fatores de sucesso influenciando pelo ambiente interno

| | **EMPRESAS** | |
|---|---|---|
| **FATORES** | Extintas | Ativas |
| Bom conhecimento do mercado onde atua | 49% | 55% |
| Boa estratégia de vendas | 48% | 46% |
| Criatividade do empresário | 31% | 45% |
| Ter um bom administrador | 31% | 27% |
| Aproveitamento das oportunidades de negócios | 29% | 29% |
| Uso de capital próprio | 29% | 29% |
| Empresário com persistência/perseverança | 28% | 36% |
| Capacidade de liderança do empresário | 25% | 28% |
| Reinvestimento dos lucros na empresa | 23% | 33% |
| Acesso as novas tecnologias | 17% | 23% |
| Capacidade do empresário de assumir risco | 15% | 22% |
| Terceirização das atividades meio da empresa | 5% | 6% |

Fonte: Grapeggia, *et al*., 2011.

Segundo Lezana e Tonelli (2004), os fatores internos de uma organização envolvem elementos que interferem de forma direta em um bom e adequado funcionamento, podendo ser alterados a qualquer momento pelos gestores. Tais fatores foram selecionados pelos autores com base em subsistemas empresariais que são a produção; a gestão; os colaboradores; as finanças; e comercial.

Para Lezana e Tonelli (2004) apontam que administrar um novo negócio envolve habilidades que os empreendedores precisam possuir para saber as mais adequadas formas de organização, gestão, planejamento e controles.

No que diz respeito ao subsistema colaboradores, Lezana e Tonelli (2004) explicam que o empreendedor pode passar por algumas dificuldades para compor ou manter adequadamente sua equipe administrativa. Tais dificuldades, em determinados casos, se devem à falta de qualificação de pessoal disponível no mercado, falta de dinheiro na empresa para conseguir pagar um alto salário aos profissionais que já possuem experiência; para gerenciar pessoas; e manter uma comunicação constante entre eles.

Quanto às finanças, Lezana e Tonelli (2004) observam que este subsistema refere-se aos fatores relacionados à origem dos recursos, sistemas administrativos e controles financeiros. E, por fim, sobre o último subsistema, que é o comercial, os autores enfatizam que se trata dos modos e métodos de comercialização que a empresa adota, tais como a determinação dos preços dos produtos e serviços, dos estudos de mercado, da distribuição, da assistência técnica, dentre outros, conforme o segmento de cada empresa.

A respeito do ambiente externo como fator condicionante para o sucesso das MPEs, Lezana e Tonelli (2004) enfatizam a importância de o empreendedor analisar o macro entorno do negócio, compostos pelos aspectos sociais, econômicos, tecnológicos, políticos, culturais e legais. Além disso, deve-se ainda considerar todo o entorno da empresa, pois será este conjunto que irá influenciar sobre o comportamento do empreendedor e do empreendedorismo, o qual, constitui-se por clientes, concorrente e fornecedores. Os autores destacam que o ambiente externo irá avaliar as ameaças e oportunidades do negócio.

Quando se trata de ambiente externo, certos fatores poderão ou não contribuir para o sucesso do empreendimento, pois envolvem ações que auxiliam na decisão do empreendedor. Ansoff (1989) afirma que existem dois fatores que são considerados como fundamentais para o sucesso ou fracasso da MPE que são um ambiente econômico melhor e uma maior qualidade empresarial. No que se refere ao ambiente econômico, este é variável, podendo ter diminuição e controle da inflação, a redução gradativa das taxas de juros, o crescimento de disponibilidade de crédito para pessoas físicas e aumento cada vez maior do consumo. O autor ainda enfatiza sobre as oportunidades de produtos e mercados disponíveis que são essenciais para as oportunidades e as ameaças do empreendimento.

Para Shane, Locke e Collins (2003), decidir abrir um empreendimento não basta apenas que se tenha resultado de uma ação humana, pois vários fatores externos ao ambiente organizacional podem afetar diretamente nos resultados do negócio e, consecutivamente, influenciar no ambiente interno, o qual determinará a sobrevivência ou não da empresa no mercado.

Há ainda a posição de Batista (2003) que, sob outro ponto de vista, considera como parte do ambiente externo da organização as cinco forças de Porter, conhecidas como análise da competitividade empresarial. Essas cinco forças são os fornecedores, clientes, entrantes, concorrentes e substitutos. Para o autor, a ameaça

do ambiente dado pelos clientes e fornecedores são os produtos, a disponibilidade de substitutos, os custos atrativos, a integração mercadológica, a qualidade dos produtos e serviços e por fim, a lucratividade.

Valei, Wilkinson e Amâncio (2008) explicam que as MPEs possuem, como característica própria, o curto tempo de vida. Em uma pesquisa realizada entre os anos 2000 e 2002, o SEBRAE demonstrou que metade delas encerra suas atividades com menos de dois anos de abertura e, como principais fatores, são citadas a falta de capital de giro; impostos altos; falta de clientes e concorrência.

Sobre a morte precoce das MPEs, Petter (2005) afirma que, normalmente, aquelas que encerram suas atividades apresentam características predominantes, tais como terem menos de dois sócios; menos de quatro funcionários; serem do setor do comércio, serviços ou indústria; que pegaram empréstimos financeiros para iniciarem o negócio.

No entanto, Petter (2005) aponta que, os principais fatores que levam as MPEs à mortalidade são: falta de capital de giro (25%): falta de clientes e de mercado (19%); má gestão (11%); conflitos entre os sócios (9%); problemas pessoais dos empresários (11%); problemas legais (7%) e, (6%), problemas com a grande concorrência.

# 4 METODOLOGIA

Para Gil (2008) Pesquisa Exploratória: proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Muitas vezes o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente para formular adequadamente um problema ou elaborar de forma mais precisa uma hipótese. Nesse caso, é necessário “desencadear um processo de investigação que identifica que a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar” (KÖCHE, 1997, p. 126). Sendo também realizada com embasamento teórico e a abordagem qualiquantitativa, os elementos para o desenvolvimento do trabalho serão obtidos através dos próprios membros da empresa familiar em diferentes segmentos, podendo ser realizado uma aplicação de questionário referente ao modo que a empresa executa seus processos.

A pesquisa foi realizada na Cidade de Chapadinha em empresas familiares do ramo varejista de diferentes segmentos que possuem espirito empreendedor e desenvolvem inovação em seus processos.

Para coletar os dados serão aplicados questionários com questões abertas e fechadas, para os entrevistados, visando coletar informações acerca do tema abordado. Após a aplicação dos questionários serão feitos a análise e a tabulação dos dados, e posteriormente descrevê-los em forma de textos.

De acordo com os pressupostos de Denscombe (2006), o questionário aberto possibilita a obtenção de informações relevantes à pesquisa a partir de questões diretas, especialmente se o pesquisador tem uma relação aberta com os participantes, que permita respostas completas e autênticas.

O questionário aberto e dialogado aqui proposto configura-se com uma nova metodologia, capaz de fornecer ao participante oportunidade de reflexão quanto às suas respostas em vários momentos da pesquisa.

# 5 RESULTADO E DISCUSSÃO DOS DADOS

As empresas pesquisadas são da cidade de Chapadinha – MA. A pesquisa foi realizada com o auxílio do Sebrae que avaliaram o projeto e nortearam a pesquisa para empresas familiar que o proprietário/gerente tem como parceiro ou sócio pessoas com laço familiar.

## 5.1 Identificação da empresa

A pesquisa intitulada aconteceu em cinco (05) empresas varejistas de diferentes segmentos com laço familiar, sendo estas: Dorian Vision. A empresa “Dorian Vision tem treze (13) anos de atuação no mercado de ótica teve um (01) pessoa entrevistada, a empresa P. Lima Confecções tem oito (08) anos de atuação no mercado de confecção, calçados e perfumaria teve um (01) pessoa entrevistado, empresa Mercadinho Maythá tem doze (12) anos de atuação no mercado de gêneros alimentícios e miudezas em geral teve um (01) pessoa entrevistada, a empresa Junior Construção tem quinze (15) anos de atuação no mercado de material de construção em geral teve um (01) pessoa entrevistado, a empresa Brasil Tintas tem quatro (04) de atuação no mercado de material de construção em geral teve um (01) pessoa entrevistada.

Quadro 3 – Demonstrativo de atuação das empresas no período de 5 anos.

| Empresa (nome fantasia) | Início das atividades | Atuação de mercado |
|---|---|---|
| Dorian Vision (A) | 2005 | Óculos e armação |
| GLOSS (B) | 2010 | Roupas de confecção em geral |
| Mercadinho Maytha (C) | 2006 | Gêneros alimentícios e miudezas em geral |
| Junior Construção (D) | 1996 | Material de construção em geral |
| Brasil Tintas (E) | 2014 | Material de construção em geral |

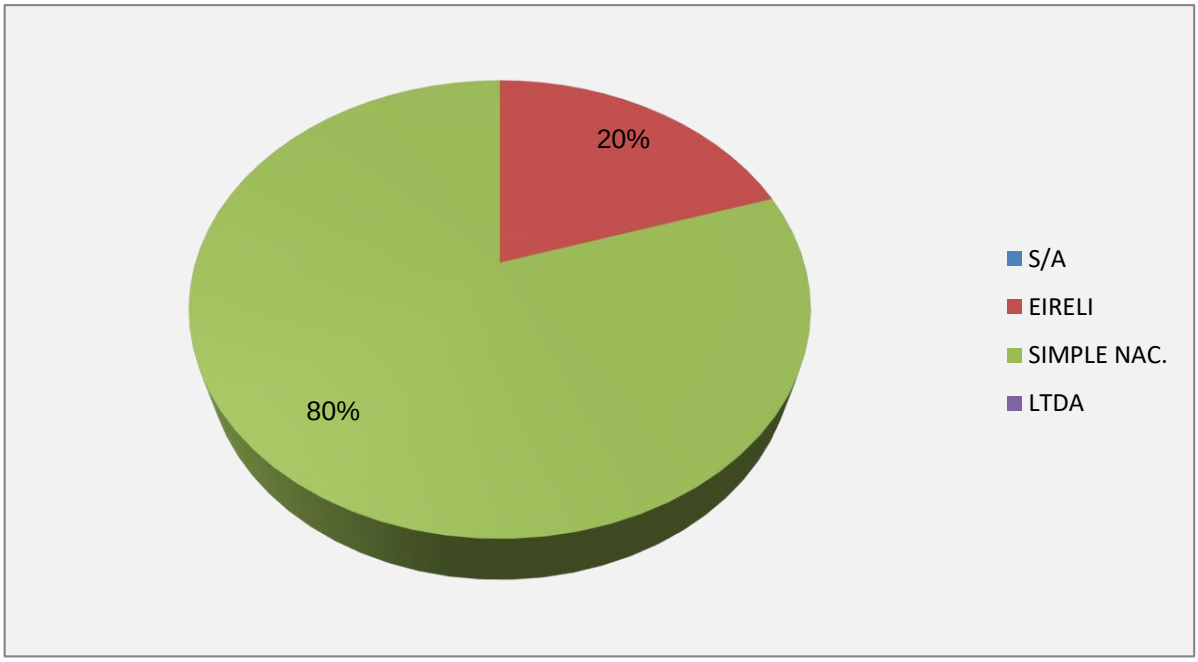
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A empresa familiar empreendedora que passa da segunda geração em fase de crescimento e com faixa etária acima de cinco (05) anos mercado demonstra que ferramentas administrativas como planejamento estratégico, tático e operacional estão presentes no dia a dia da organização estando em um patamar mais elevados

que as iniciantes. Se compararmos com a taxa de mortalidade apurada no Estado do Maranhão através de pesquisa realizada pelo SEBRAE/MA (2004), onde revela que 64,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 57,6% com até três anos e 51,3% não sobrevivem além dos 4 anos, na mesma pesquisa percebe-se como acontecer as causas de encerramento das empresas Chapadinhenses a falta de habilidades gerenciais logística operacional e capacidade empreendedora.

Segundo Reis (2007) a presença das micro e pequenas empresas representam hoje 99,2% do total das empresas formais no Brasil e desempenham importante papel de criação de novos empregos que chegam a 57,2% da força de trabalho que são, sem dúvidas, imprescindíveis para a economia do país.

Gráfico 1 - Forma jurídica.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A forma jurídica da empresa é composta por vinte por cento (20%) do regime EIRELI (empresário individual de responsabilidade limitada) conforme a Lei nº 12.441.de 11 de julho de 2011 Art. 980ªA. “A empresa individual de responsabilidade limitada será constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País”. E oitenta por cento (80%) delas estão dentro do regime jurídico do Simples Nacional, Segundo Tavares (2008), é

importante apresentar também a classificação destas empresas de acordo com o regime simplificado de tributação - SIMPLES, pois refere-se a uma lei de cunho estritamente tributário. Assim sendo, ela adota critérios diferentes do Sebrae e do Estatuto. Conforme tabela abaixo.

Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o simples nacional

| | |
|---|---|
| Microempresa | Receita bruta anual igual passa de R$ 240 mil para R$ 360 mil em 2011 |
| Pequena Empresa | Receita bruta anual igual passa de R$ 2,4 milhões para R$ 3,6 milhões em 2011 |

Fonte: Tavares, 2008

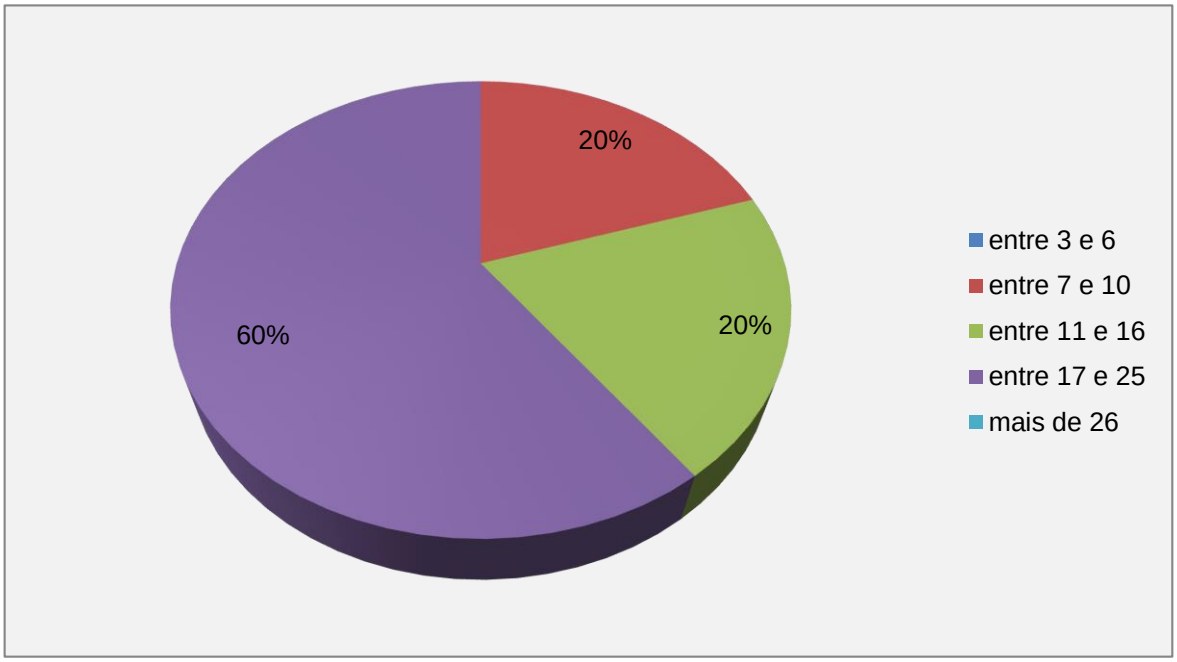
Quadro 05 - Distribuição dos tributos das empresas.

| Receita Bruta 12 meses | Alíquota | Dedução do valor a ser recolhido |
|---|---|---|
| Até R$ 180.000,00 | 4% | 0 |
| De 180.000,01 a R$360.000,00 | 7,3% | 5.940,00 |
| De R$ 360.000,01 a R$ 720.000,00 | 9,5% | 13.860,00 |
| De R$ 720.000,01 a R$ 1.800.000,00 | 10,7% | 22.500,00 |
| De R$ 1.800.000,01 a 3.600.000,00 | 14,3% | 87.300,00 |
| De R$ 3.600.000,01 a 4.800.000,00 | 19% | 378.000,00 |

Fonte: Contabilizei Tecnologia Ltda.

As microempresas e empresas de pequeno porte possuem tratamento jurídico diferenciado: o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), aplicável as pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos da lei nº 9.317, de 1996 e alterações posteriores, estabelecidas em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. Reis (2007).

Gráfico 2 - Número de colaboradores.




Fonte: Dados do Pesquisa (2018).

As empresas pesquisadas demostraram um planejamento na admissão de colaboradores em virtude do conhecimento do produto que irão trabalhar, o engajamento foi outro ponto importante na hora de contratar, ao perceber que muitos dos colaboradores trazem consigo uma experiência de trabalho no ramo varejista.

Quadro 6 - Classificação das empresas por porte segundo o SEBRAE.

| | |
|---|---|
| Microempresa | Na indústria e construção: até 19 funcionários<br>No comércio e serviços: até 09 funcionários |
| Pequena Empresa | Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários<br>No comercio e serviços: de 10 a 49 funcionários |

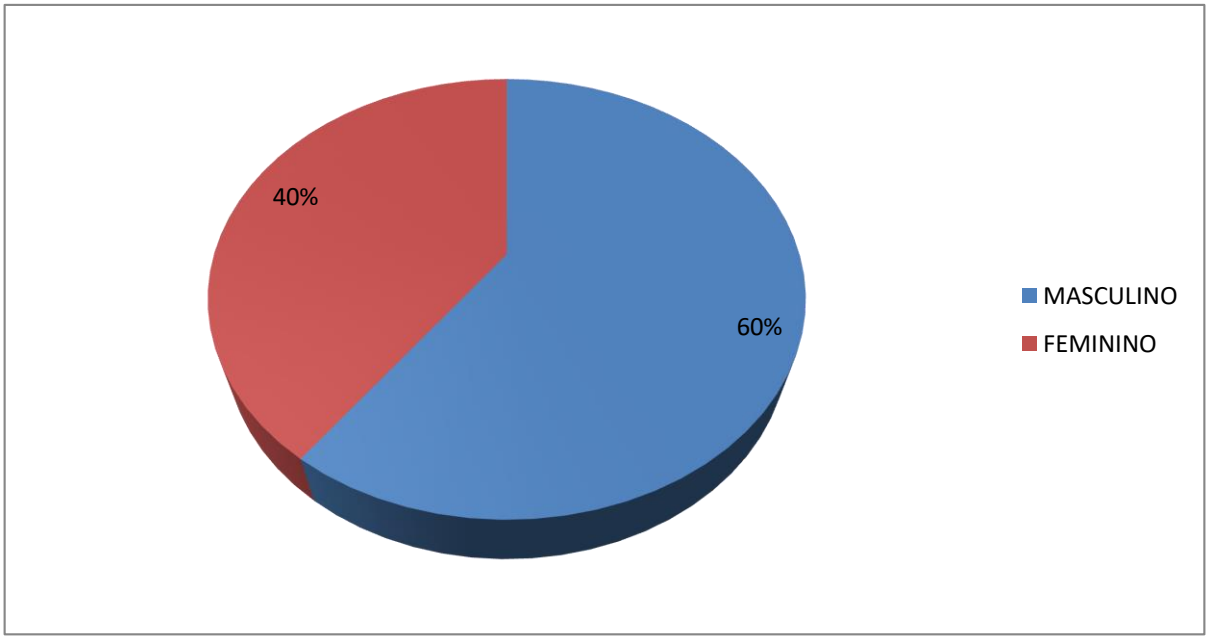
Fonte: SEBRAE, 2012.

## 5.2 Perfil do Administrador

O perfil do sócio administrador permite conhecer o sexo, estado civil, grau de escolaridade e qual ocupação o sócio venha desempenhar na empresa. REIS (2007). Analisado os dados notou-se que 60% dos administradores/gerente das micro e pequenas empresas são do sexo masculino e 40% só sexo feminino. ZENAIDE (2007) “Apesar da crescente participação das mulheres no mercado de

trabalho como um todo, especificamente no caso das novas empresas, a participação relativa das mulheres como proprietárias manteve-se relativamente estável" como percebe-se no.

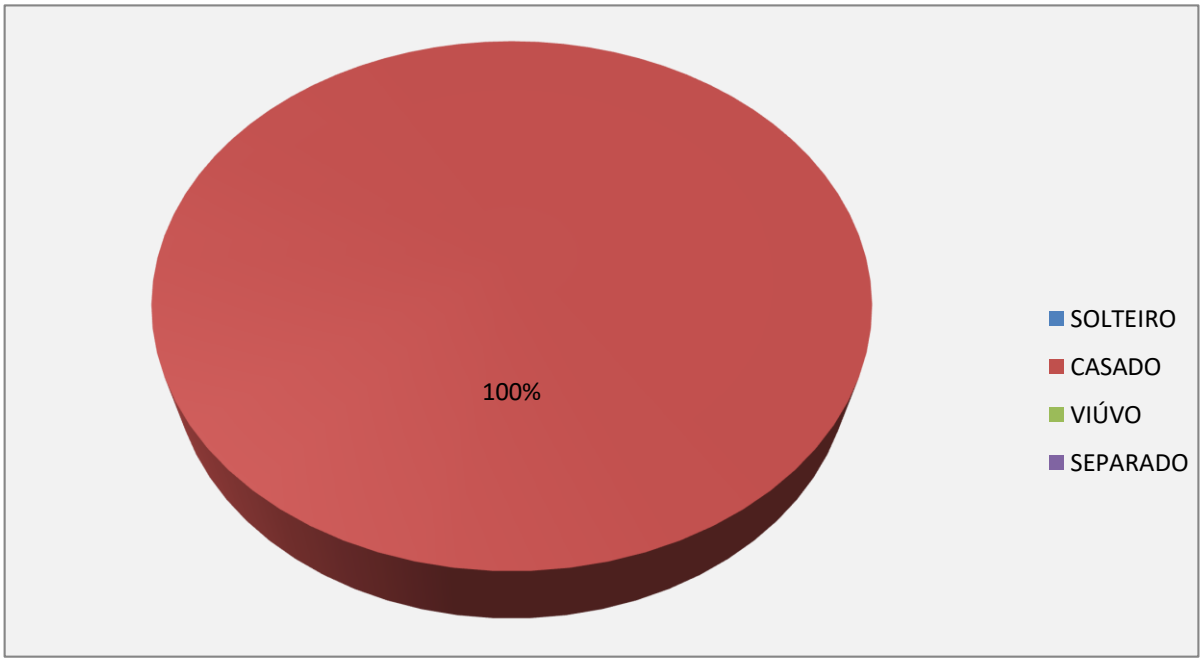
Gráfico 3 - Sexo do administrator.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O sebrae/MA 2004 cita que o "empreendedor é a pessoa que gera. Acumula e distribui riqueza a partir de um sonho, ideal ou necessidade de sobrevivência. Sendo que a principio, ele visa melhorar a condição social da sua família, dividindo com sua mulher as tarefas iniciais. Posteriormente, os filhos são envolvidos, as vezes precocemente, nas operações da firma, para Reis (2007) cria-se assim uma sociedade familiar que vai gerar ao longo dos anos uma serie de questões mais complexas do que a simples administração de uma atividade. A pesquisa mostra essa realidade que de todos os entrevistados são casados totalizando 100% do micro e pequeno empresários.

Gráfico 4 - Estado civil.

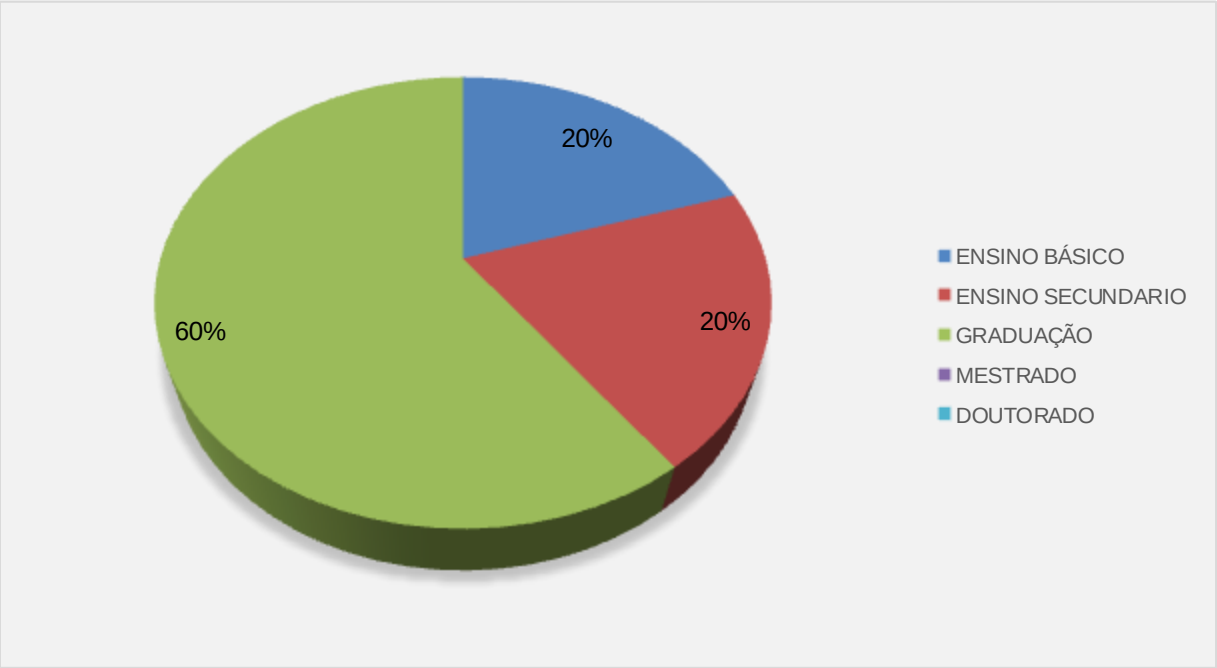



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O SEBRAE (2002) afirma ser importante o grau de escolaridade do gestor, podendo exercer impacto significativo sobre as chances de sobrevivências das empresas. Uma maior ou menor escolaridade reflete nos ambientes sociais e culturais, com diferentes níveis de acesso a oportunidades.

Na pesquisa do SEBRAE/MA (2002), sobre taxas de mortalidade das empresas maranhenses, detectou-se que apenas 11% dos indivíduos, possuíam o Superior completo.

Gráfico 5 - Nível de escolaridade.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os dados coletados evidenciam que vinte por cento (20%) da amostra tem ensino básico completado, segundo os entrevistados não houve ninguém com ensino básico incompleto, vinte por cento (20%) dos entrevistados possuem o ensino secundário e sessenta por cento (60%) dos entrevistados possuem graduação. Esse dado evidencia que nos últimos anos os empreendedores estão buscando uma maior capacitação entendendo a importância da capacitação para uma boa gestão empresarial.

Quadro 7 - Posição que ocupa na empresa segundo os entrevistados.

| **EMPRESA** | | **OCUPAÇÃO** |
|---|---|---|
| DORIAN VISION | (A) | GERENTE GERAL |
| GLOSS | (B) | GERENTE GERAL |
| MAYTHÁ | (C) | GERENTE GERAL |
| JUNIOR CONSTRUÇÕES | (D) | GERENTE GERAL |
| BRASIL TINTAS | (E) | GERENTE GERAL |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

## 5.3 Planejamento

Nas perguntas que se referem ao planejamento procura-se descobrir como empresário se preparou para abrir sua empresa, atividade que exercia antes, qual sua experiência, quais os motivos que o levaram abrirem seu negócio, se procurou alguma assessoria e quais as dificuldades encontradas.

Quadro 8 - Principal atividade que exercia antes de constitui a empresa.

| | |
|---|---|
| ENTREVISTADO (A) | Autônomo |
| ENTREVISTADO (B) | Funcionário de empresa privada |
| ENTREVISTADO (C) | Funcionário de empresa privada |
| ENTREVISTADO (D) | Funcionário de empresa privada |
| ENTREVISTADO (E) | Autônomo |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação a atividade que exercia antes de constituir a empresa a quantidade apresentada em porcentagem foi de 60% dos empresários eram funcionários de empresas privadas e 40% pessoas que exerciam funções autônomas, SEBRAE/MA, sobre as taxas de mortalidade das empresas maranhenses aponta que 31,6% eram pessoas que exerciam cargos anteriores de autônomos e 26,3% funcionários de empresas privadas.

Quadro 9 - Qual é sua experiência ou conhecimento nesse ramo.

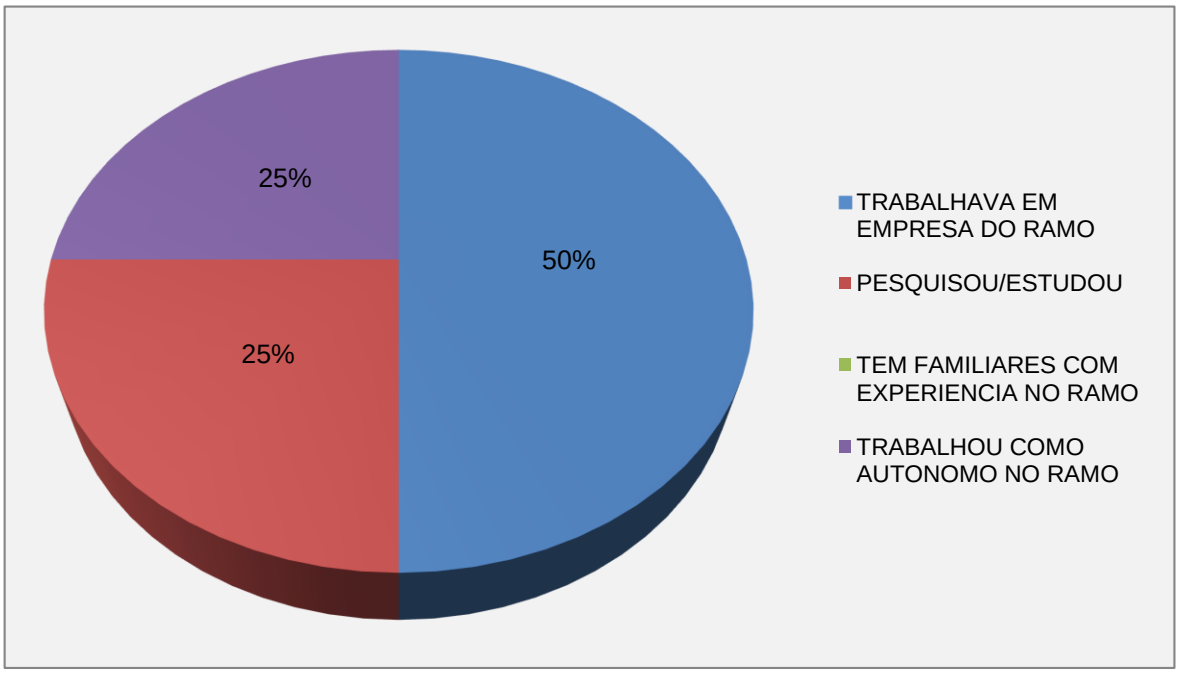
| | Total | (%) |
|---|---|---|
| Trabalhava em empresa do mesmo ramo | 2 | 40% |
| Pesquisou/estudou sobre o ramo e se interessou | 1 | 20% |
| Alguém da família tinha experiência no ramo de atividade | | |
| Trabalhou como autônomo nesse ramo | 2 | 40% |
| Outras | | |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere à experiência ou conhecimento no ramo conforme a tabela demostra que 40% dos empresários trabalhavam em empresas do mesmo ramo de atividade, 20% pesquisou/estudou sobre a atividade e 40% já tinham trabalhado como autônomo nesse ramo. Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRA/MA, sobre as taxas de mortalidade de empresas maranhenses entre 2000 e

2002, as principais razões de extinção das empresas são inerentes a falta de habilidades gerenciais. (REIS, 2007).

Gráfico 6 - Experiência ou conhecimento no ramo.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O desejo de abrir seu próprio negócio ter uma renda para manter-se foi um dos principais motivos para se ter uma empresa se compararmos com os dados apresentados na Global Enterpreneurship Monitor (GEM, 2004), percebe-se porque o Brasil se mantém, na lista dos 34 países, entre os setes que mais empreendem no mundo, no sentido de montar um negócio próprio.

Quadro 10 - Motivos para constituir ou participar dessa empresa.

| | Total | (%) |
|---|---|---|
| Desejo de ter o próprio negcio | 4 | 80% |
| Estava desempregado | 1 | 20% |
| Estava insatisfeito no emprego | | |
| Por influência de outras pessoas | | |
| Outros | | |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: dados do pesquisador (2018).

No que diz respeito aos motivos para constituir a empresa, com base nos dados tabulados 80% dos entrevistados dizem que o principal motivo de constituir ou

participar de uma empresa era ter seu próprio negócio, já para 20% deles foi por estarem desempregado.

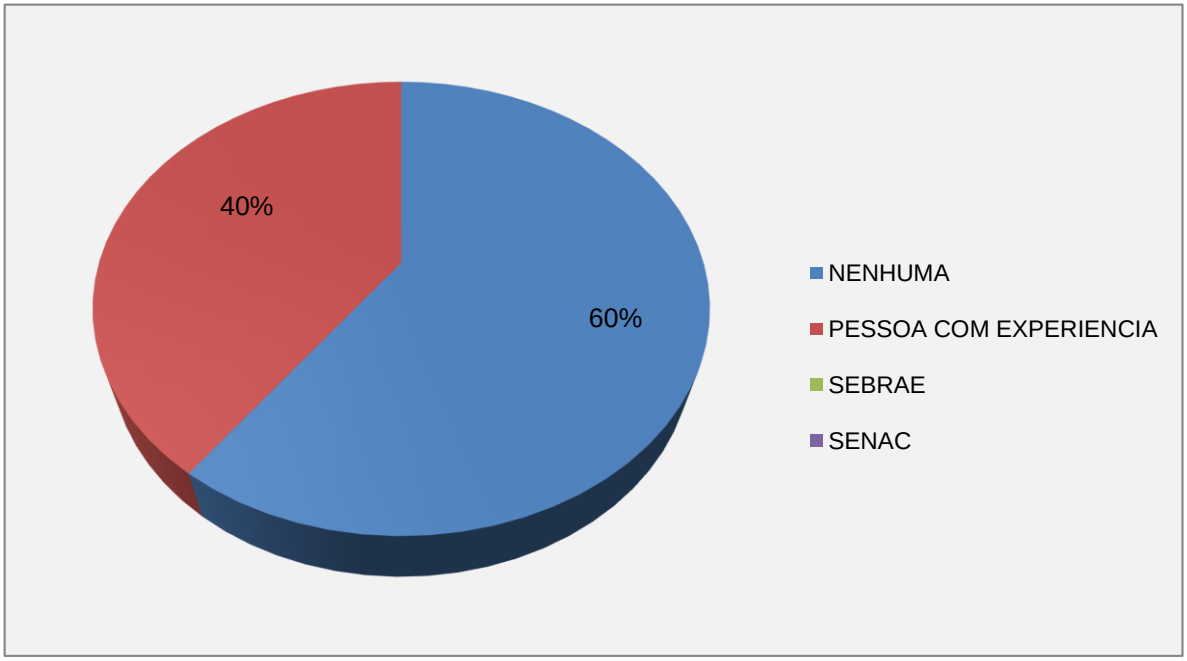
Quadro 10 - Obteve ajuda especializada para iniciar o negócio.

| | Total | (%) |
|---|---|---|
| Nenhuma | 3 | 60% |
| Pessoas com experiência no ramo | 2 | 40% |
| Sebrae/MA | | |
| Senac | | |
| Outros | | |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que 60% dos empreendedores das micro e pequenas empresa não obtiveram orientação especializada para abrir suas empresas, no entanto, 40% das micro e pequenas empresa buscaram informação através de pessoas com experiência no ramo, para REIS (2007), a importância da procura de assessoria/auxilio na condução dos negócios da empresa é cada vez mais notório por parte de seus administradores.

Gráfico 7 - Ajuda especializada.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Chiavenato (2012) há uma enorme variedade de negócios à disposição dos empreendedores. É preciso ficar com as antenas ligadas. Os ramos de atividade

de negócios são extremamente variados. Algumas são exploradas intensamente, enquanto outros surgem de maneira aleatória como área inexplorada, verdadeiras oportunidades em um mundo carregado de competição. Por isso para se abrir um negocio em um mercado cada vez competitivo requer algumas análises.

Quadro 11 - Antes de abrir sua empresa foi feito análise de mercado.

| | | |
|---|---|---|
| Aspecto legais | 0 | |
| Clientela | 1 | 20% |
| Quem seria os fornecedores | 1 | 20% |
| Produtos da concorrência | 1 | 20% |
| Custo do investimento | 2 | 40% |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme dados tabulados a preocupação com o custo do investimento esteve presente em 40% dos entrevistados, no entanto para 20% deles os clientes foi a maior preocupação, mesma margem para quem se preocupou com quem seria seus fornecedores e também foram 20% para que tem preocupação com os produtos da concorrência.

## 5.4 Estratégias

Quadro 12 - A empresa contrata ou contratou agencia de propaganda e marketing.

| | Resposta | (%) |
|---|---|---|
| Nunca contratei | 0 | |
| Sim | 5 | 100% |
| Eu mesmo faço minha propagada | 0 | |
| Tenho interesse em contratar | 0 | |
| Já contratei, mais não gostei | 0 | |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à propaganda e marketing todas as empresas pesquisas disseram já terem contratado agência de propagada e marketing para melhorar suas vendas. Para Drucker (1973 apud KOTLER, 2000) pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é

tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível.

Segundo Kotler e Keller (2011), muitas empresas utilizam apenas uma ou duas ferramentas de comunicação de marketing. Porém, atualmente é preciso utilizar de uma visão ampla do consumidor, para entender as diferentes formas que a comunicação pode influenciar em seu comportamento. “A utilização de diversos meios dentro de um intervalo de tempo delimitado pode aumentar o alcance e o impacto da mensagem”.

Quadro 13 - O que é fundamental para o crescimento da sua empresa.

| Reposta dos Gerentes de Cada Empresa | RESPOSTA: |
|---|---|
| Dorian Vision | Conhecimento do produto e qualidade |
| Gloss | Boa gestão, bom atendimento, relação com cliente e produtos de qualidade. |
| Mercadinho Maythá | Organização e controle |
| Junior Construção | Valorização da prestação de serviço, conhecimento do produto, liderança, planejamento e controle |
| Brasil Tintas | Poder negociação com fornecedor, vários fornecedores, bom atendimento e conhecer os produtos oferecidos. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando questionados sobre o que era fundamental para o crescimento das suas empresas, os proprietários das micro e pequenas empresas varejistas destacaram com maior ênfase conhecimento do produto, a qualidade dos produtos ofertados ao cliente, o bom atendimento, o planejamento, a liderança entre outras questões que acharam fundamental para o crescimento de sua empresa.

Quadro 14 - Sobre a qualidade no atendimento de sua empresa.

| | Resposta | (%) |
|---|---|---|
| Pessoal qualificado e treinado constantemente | 5 | 100% |
| Falta de treinamento continuo | 0 | |
| Falta recurso para esse fim | 0 | |
| Nunca capacitei meu pessoal | 0 | |
| Outros | 0 | |
| Total de empresas pesquisada | 5 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os proprietários das micro e pequenas empresas empreendedora, declararam capacitar seus colaboradores como mostra a tabela que 100% das empresas pesquisadas fazem treinamento constante de seus colaboradores. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso. Entretanto o trabalho possui uma grande importância e impacto dentro da sociedade como um todo, dessa forma (CHIAVENATO, 2010) afirma que as pessoas dependem daquele para poder funcionar e alcançar sucesso.

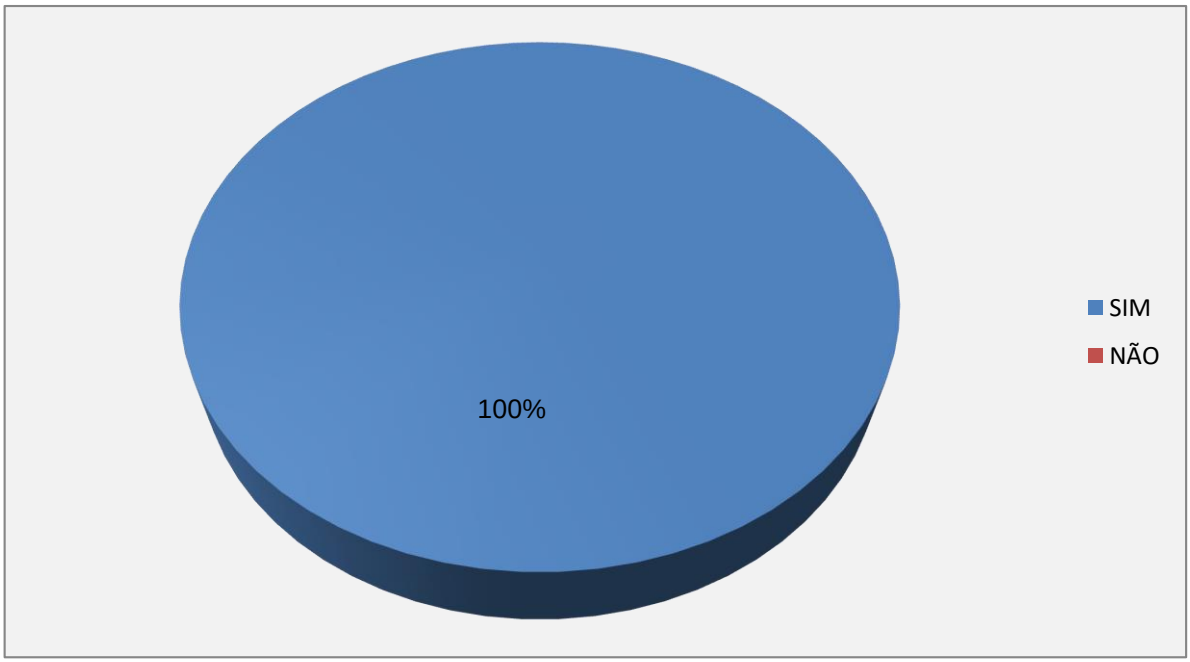
Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2010).

Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas e as habilidades e capacidades que serão requeridas. (CHIAVENATO, 2010)

O programa de treinamento está focado em conscientizar os colaboradores sobre a organização e seus conceitos e políticas, regras e procedimentos, visão e missão, os clientes, os produtos, concorrentes e etc. com

isso influenciando o comportamento dos colaboradores e o tornado mais produtivo. (CHIAVENATO, 2010).

Gráfico 8 Tecnologia da informação –TI.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que os proprietários das empresas presente na pesquisa investem em tecnologia da informação (TI), pois consideram um retorno lucrativo para seu empreendimento representando em 100% de investimento quando perguntado sobre se a empresa investe em TI.

Quando perguntado sobre os pontos fortes e francos de sua empresa os proprietários relatarão que já possuem boa estrutura e um layout adequado para o empreendimento.

Quadro 15 Analise SWOT interna – empresa vision “a”.

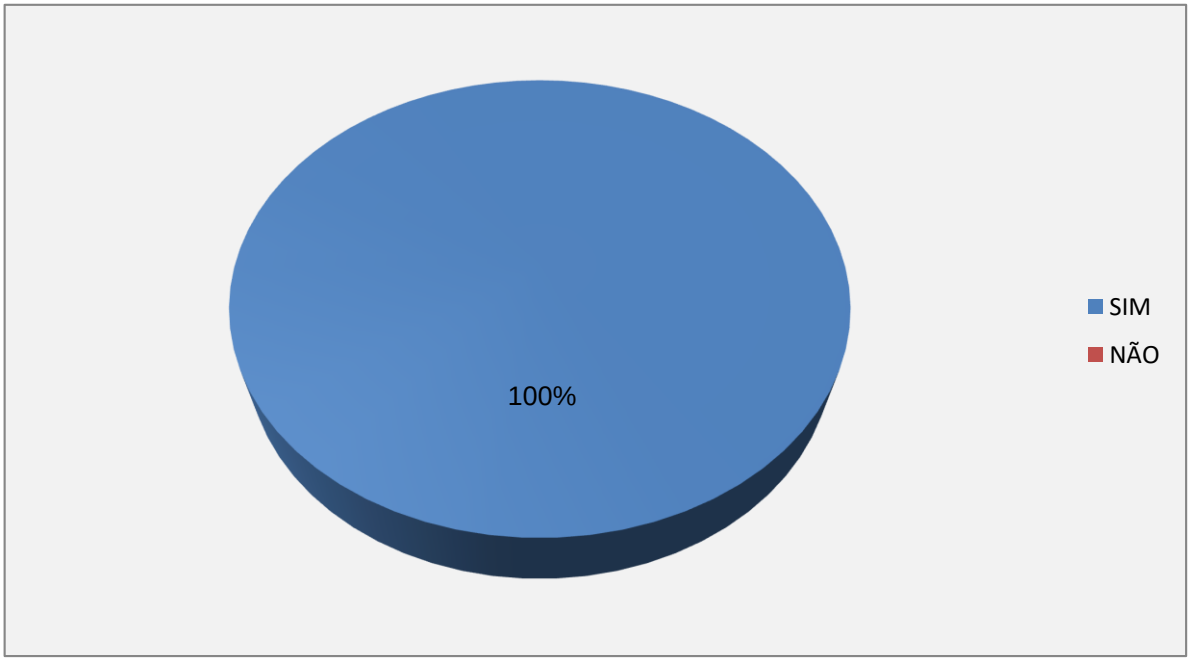
| | |
|---|---|
| Ponto forte | Conhecimento do produto e boa localização |
| Ponto fraco | Mão de obra |
| ANALISE SWOT INTERNA – GLOSS “B” | |
| Ponto forte | Exclusividade |
| Ponto fraco | Preço elevados |
| ANALISE SWOT INTERNA – MERCADINHO MAYTHÁ “C” | |
| Ponto forte | Produto de qualidade, qualidade no atendimento e credito facilitado |
| Ponto fraco | Falta de treinamento |
| ANALISE SWOT INTERNA – JUNIOR CONSTRUÇÃO “D” | |
| Ponto forte | Boa localização, network, produtos de qualidade com preço acessível, portfólio de produtos com diferentes marcas |
| Ponto fraco | Falta de treinamento |
| ANALISE SWOT INTERNA – BRASIL TINTAS “E” | |
| Ponto forte | Atendimento ao cliente e produtos de qualidade |
| Ponto fraco | Falta de treinamento para os colaboradores na área do atendimento, para questões de dosagem de tintas. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

> Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerencia uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121).

Os proprietários/gerente das empresas pesquisada relatarão que o nível de satisfação dos clientes é considerado muito importante para manutenção e o crescimento das empresas no segmento de atuação, Kotler (1998), destaca que por trás das necessidades reais do consumidor, existem várias outras necessidades desconhecidas ao próprio cliente. As necessidades declaradas traduzem as necessidades reais. Existem, porém as necessidades que o consumidor nem imagina existir e que se forem satisfeitas, podem surpreendê-lo e satisfazê-lo ainda mais, são as necessidades não declaradas, as necessidades ocultas.

Gráfico 9 - Levantamento do nível de satisfação dos clientes.




Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que os proprietários das micro e pequenas empresas tem percebido essa importante ferramenta que auxilia os administradores na tomada de decisão, onde 100% dos entrevistados fazem levantamento do nível de satisfação dos clientes.

A satisfação do cliente é influenciada pela avaliação que ele faz das características do produto ou serviço que consome. Em uma pousada de férias, por exemplo, o cliente está atento à área da piscina, à proximidade da praia, à limpeza, ao restaurante, ao conforto, à privacidade, à simpatia dos atendentes, ao preço das diárias, entre outras coisas. SEBRAE (2018).

O estado de espírito e a percepção da própria vida alteram o sentimento de satisfação dos clientes. Em momentos de muita felicidade, a tendência é achar tudo o que está ao redor bem melhor. Emoções positivas transmitidas pelos colaboradores de uma empresa podem gerar maior satisfação ao cliente. SEBRAE (2018)

A melhor forma de conseguir a satisfação do consumidor é estar sempre perto dele. O cliente que estabelece um relacionamento com uma empresa de forma contínua tem um valor inestimável para o empreendimento. SEBRAE (2018).

## 6 CONCLUSÃO

Como foi discorrido ao longo desse trabalho o empreendedorismo familiar estão presentes no cotidiano das micro e pequenas empresas de várias formas. A partir dessa pesquisa vivenciamos com cada empresa pesquisada, a relação dos proprietários com seus colaboradores, modo como pensa e age cada proprietário/gerente à frente de seu empreendimento o que nos traz a conclusão que o mercado está cada vez mais competitivo e isso além de proporcionar uma remodelagem no layout dessas empresas para garantir a sobrevivência, forcou a eles se prepararem para era da tecnologia.

A implementação de ferramentas administrativas que antes eram desconhecidas, atualmente demonstram que as organizações não avançam sem as mesmas e nem se destacam a frente da concorrência para se tornar a melhor opção para o cliente.

Os empreendedores desempenham um papel relevante tanto social quanto econômico em toda sociedade de livre mercado. Eles atuam de modo a apresentarem como uma força criativa ao introduzir novas tecnologias e processos para melhorar e tornar mais baratos os produtos existentes. Atuam, também, para criar novos bens e serviços, que substituem os antigos, aumentando o nível de satisfação e de bem estar ao consumidor. Constatou-se, nesse sentido, que os benefícios trazidos pelo empreendedorismo são diversos, tais como mudanças no mercado, progresso, introdução de processos inovadores, criação e comercialização de novas tecnologias que substituem as antigas. Tudo isto, guiado pelo *“animal spirits*”, nas palavras do reverenciado economista Lord Keynes (1996).

Assim, pode-se afirmar que o empreendedor é o visionário dentro de cada ser, o catalisador das mudanças, seus benefícios se devem ao fato de viverem no futuro, nunca no passado, e, poucas vezes, no presente, construindo imagens de “e se” e de “e quando” com a personalidade criativa que possui, lidando, frequentemente, melhor com o desconhecido, explorando o futuro e fazendo das possibilidades, probabilidades em todas as áreas de atuação. (LEOPOLDO, 2013)

A pesquisa destacou que o planejamento é fundamental para abrir e manter o empreendimento, que o desejo de abrir o próprio negócio representa uma máxima para os entrevistados, mas que os proprietários só foram tomar

conhecimento de instrumento (planejamento, organização, direção e controle) para o auxílio na tomada de decisão quando já estavam à frente do empreendimento.

Para Ascenção (2010) “Método de trabalho é o caminho, ou a maneira pela qual uma ou mais operação de um processo devem ser feitas para se alcançar o resultado esperado”. Sabemos que dentro das organizações é preciso ter métodos e para esses métodos serem cumprido e chegar ao resultado esperado é preciso ter um planejamento de processos administrativos onde haja menos risco e mais qualidades.

Os dados mostram ainda que a utilização de mídia social e agência de marketing estão em alta na visão dos proprietários pesquisado na cidade de Chapadinha – MA, o conhecimento do produto oferecido, qualidade no atendimento, boa gestão, boa relação com os colaboradores foram estratégias usadas para que a manutenção e o crescimento dessas neste período.

As necessidades de inovar em diferentes aspectos fazem as empresas empreendedoras, pois passaram por turbulentas ondas e tiveram que se adaptar e na concepção dos autores o conhecimento do produto e a vontade de ter seu próprio negócio os mantem de pé.

A empresa familiar com espírito empreendedor demostraram está atenta ao mercado e suas mudanças, é notório pelo nível de escolaridade dos gerentes pesquisados que buscarão conhecimento, com graduação e com o apoio do Sebrae.

Drucker (1988) define inovação como o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

# REFERÊNCIAS


ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill,1989.

ASCENÇÃO L. C. M. **Organização, sistemas e métodos:** analise, redesenho e informações de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2010.

BARCELOS, R. **O RH**, a Formação e a Contratação de Sucessores Familiares – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.

BATISTA, A. **Estratégias de desenvolvimento e fatores críticos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral; Programa de Desenvolvimento de Lideranças; Sistema SEBRAE, 2003.

BETHLEM, A. S. **A empresa familiar:** oportunidades para pesquisa. Ci. Inf., São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, outubro/dez. 1994. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/2904088.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2018.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: ed. Pearson Professional Ltd, 1997.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORGES, Alex Fernando et. al., **Empreendedorismo em empresas familiares:** a pesquisa atual e os desafios futuros RAM. Revista de Administração Mackenzie, 01 April, 2016, Vol.17(2).

BROCKHAUS, R. H. Family business successions: suggestions for future research. Family Business Review, Boston, v. 17, n. 2, p. 165-177, June 2004.

CAMPOS, Elziane; DIAS, Bouzada. **Competências empreendedoras:** uma avaliação no contexto de Empresas Juniores brasileiras. 2015. 160 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CARLAND, James W. et al. **A proclivity for entrepreneurship:** a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. Journal of Business Venturing, v. 14, p. 189-214, 1998.

CASTRO, C. L. de C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais**... Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CHIAVENATO, Idalberto **Empreendedorismo:** dando asas ao espirito empreendedor. Barueri, SP: Manole, 2012.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2010.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. **Entrepreneurship: Theory & Practice,** Boca Raton, v. 29, n. 3, p. 237-247, May 2005.

COELHO, L. **Mortalidade das micro e pequenas empresas de Salvador**: Fatores Determinantes do Sucesso e do Insucesso Empresarial. Salvador: SEBRAE/BA, 2002.

COSTA, Teresa, GALINA, Simone**. A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social:** um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. TMStudies vol.12 no.2 Faro dez. 2016.

CRUZ, Germano Teixeira**. Educação empreendedora:** uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro. 2013. x, 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração)— Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

DENSCOMBE, M. The good research guide: for small-scale social research projects. 3. ed. New York: Open University Press. directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E.Elgar, 2006.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las.** v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

_____. The family business. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 42, n. 4, p. 94-105, July/Aug. 1964.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinad. **Inovação e espirito empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning 2011.

_____. Coming of the new organization. Harvard Business Review, v. 66, n. 1, p. 45-53, 1988.

DYER JUNIOR, W. G.; DYER, W. J. Putting the Family into Family Business Research. **Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 216-219, set. 2009.

_____.**Entrepreneurship: Theory & Practice**, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401-416, Dec. 2003.

FILION, Louis. J. **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores.** 2008.

_____. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FORTES, Bianca Jupiara; DANIELI, Eduardo Antonio; MÜLLER, Felipe Martins**. Gestão de empresas familiares:** estudo de caso em uma empresa de confecções. Disponível em: **<**http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2018.

FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA .Cleusa Maria Marques. **Gestão e sucessão em empresa familiar.** Revista Gestão e Desenvolvimento, 01 November, 2016, Vol. 2(1).

FROMM, Bill. **Os dez mandamentos da empresa**, e como desobedecê-los. São Paulo, editora Best Seller, 1991.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB R. **Decisões de investimentos da empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GEUS, Á. de. **A empresa viva**. São Paulo: publifolha, 1999.
GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Heigun Araújo; SANTANA Jakelinny da Silva; MAGGIONI, Jaqueline de Sousa **Empreendedoriso Feminino:** uma reflexão sobre o perfil de mulheres empreendedoras em Chapadinha-Ma. - Chapadinha, 2014.

GRAPEGGIA**,** M.; *et al*. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais**... São Paulo: ANPAD, 2004. CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. (orgs.). **Empresa Familiar**: Tendências e Racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2002.

GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E. A.; TOWER, C. B. Strategic orientation: diferences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, Boston, v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12.ed. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2011.
LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. São Paulo: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

LIMA, Antonia Silva; LEITE, Diego Carneiro. **As estratégicas de marketing utilizadas para atrair, satisfazer e fidelizar clientes:** um estudo de caso no Mercadinho Pinheirense no município de Chapadinha – MA. Chapadinha, 2015.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, Sept. 2008.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, J. R. **A arte de Administrar Pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MEDINA, E. A. M.; SILVEIRA, R. R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

PASSOS, É et. al. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PETTER, E. M. **Morte precoce de micro e pequenas empresas em São Paulo.** São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, I. K. **Pequenas e médias empresas**: potencial exportador e papel na economia. São Paulo: [s/e], 2008.

SCHUMPETER, J.A. **The creative response in economic history**. Journal of economic History, Nov. 1950.

SEBRAE NACIONAL; SEBRAE MG. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas**. Brasília: Coletânea Estatística, 2012. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=%20empresa%20familiar>. Acesso em: 17 jul. 2018.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing, Saint Louis, v. 18, n. 5, p. 667-687, Sept. 2003.

SOUSA, Jéssyca Caldas Machado. **A percepção dos empreendedores individuais da cidade de Chapadinha/MA quanto a adesão a lei do micro empreendedor individual**. - Chapadinha, 2014.

SOUZA, V. M.. **Pequenas e médias empresas**: dificuldades, crescimento e desenvolvimento. São Paulo: [s/e], 2009.

TAVARES, D. A. **Gestão de pequenas e médias empresas em cabo verde**: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

VALEI, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista Era.** v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

WORLD BANK. ***Doing Business no Brasil*****.** 2006. Disponível em: <www.doingbusiness.org/documents/doing_business_in_brazil_portuguese.pdf > Acesso em: 21 ago. 2018.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o ano de constituição da empresa? _____

2. Tempo de atividade? _____

3. Qual a forma jurídica da empresa?
   ( ) Simples
   ( ) Sociedade Anónima
   ( ) por Quotas
   ( ) Sociedade Unipessoal
   ( ) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

4. Quanto(s) Sócio(s) a empresa possui? _____

5. Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?
   ( ) Comercio Varejista de Hortifrúti
   ( ) Comercio Varejista de Gêneros alimentícios e Miudezas em geral
   ( ) Comercio Varejista de Construção em geral
   ( ) Comercio Varejista de Moveis e eletrodomésticos

6. Qual o nº de colaboradores da empresa?
   ( ) Entre 3 e 6
   ( ) Entre 7 e 10
   ( ) Entre 11 e 16
   ( ) 17 e 25
   ( ) Mais de 26

### PERFIL DO SÓCIO ADMINISTRADOR

7. Sexo do Administrador da Empresa:
   ( ) Masculino
   ( ) Feminino

8. Estado Civil do Administrador da Empresa
   ( ) Solteiro ( ) Viúvo
   ( ) Casado ( ) Separado

9. Qual o seu nível de escolaridade?
   ( ) Ensino primário

( ) Ensino básico
( ) Ensino secundário
( ) Graduado
( ) Mestrado
( ) Doutoramento

10. Qual a posição que ocupa na empresa?
_____

**PLANEJAMENTO**

11. Qual a principal atividade que exercia antes de constituir a empresa?
( ) Funcionário de empresa privada
( ) Autônomo
( ) Funcionário de Empresa Pública
( ) Aposentados ou Pensionistas
( ) Outros

12. Qual sua experiência ou conhecimento nesse ramo?
( ) Trabalhava em empresa do mesmo ramo
( ) Pesquisou/ estudou sobre o ramo e se interessou
( ) Alguém da família tinha experiência no ramo de atividade
( ) Trabalhou como autônomo nesse ramo
( ) Outros

13. Porque resolveu constituir ou participar dessa empresa?
( ) Desejo de ter seu próprio negocio
( ) Estava desempregado
( ) Estava insatisfeito no emprego
( ) Por influência de outras pessoas
( ) Outros

14. Obteve ajuda especializada para iniciar seu negócio?
( ) Nenhuma
( ) Pessoas com experiências no ramo
( ) Sebrae
( ) Senac
( ) Outros

15. Antes de abrir sua empresa foi feito analise mercado?
( ) Aspectos Legais
( ) Clientela
( ) Quem seria os fornecedores
( ) Produtos da concorrência
( ) Custos do Investimento

( ) Outros

16. Qual seu comportamento ao receber sugestão?
( ) Avalia e implementa
( ) Avalia e não dá ênfase
( ) Não dá mínima, pois é você é que manda
( ) Sempre está aberto a sugestão (receptivo)

**ESTRATÉGIAS**

17. Sua empresa contrata ou contratou agencia de propaganda e marketing?
( ) Nunca contratei
( ) Sim
( ) Eu mesmo faço minha propaganda
( ) Tenho interesse em contratar
( ) Já contratei, mais não gostei.

18. O que você acha fundamental para o crescimento da sua empresa?

19. Sobre a qualidade de atendimento na sua empresa?
( ) Pessoal qualificado, e treinamento constantemente
( ) Falta de treinamento continuo
( ) Falta recurso para esse fim
( ) Nunca capacitei meu pessoal
( ) Outros

20. Sua empresa investe em tecnologia da informação?
( ) Sim
( ) Não

21. Quais os pontos fortes de sua empresa?

22. Quais os pontos fracos de sua empresa?

23. A empresa faz levantamento do nível de satisfação dos clientes?