

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUERÉN HAPUQUE GODOY LAUREANO LIMA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM GESTORES DE PMEs DE
SUPERMERCADOS DO INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Caruaru - 2018

QUERÉN HAPUQUE GODOY LAUREANO LIMA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM GESTORES DE PMEs DE
SUPERMERCADOS DO INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr. Sueli Menelau

Caruaru - 2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB

L732c Lima, Quéren Hapuque Godoy Laureano.
Competências empreendedoras em gestores de PMEs de supermercados do interior de Pernambuco. / Quéren Hapuque Godoy Laureano Lima. – 2018.
67f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Sueli Menelau.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Supermercados. 4. Empresa familiar. I. Menelau, Sueli (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 106-2018)

QUÉREN HAPUQUE GODOY LAUREANO LIMA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM GESTORES DE PMEs DE
SUPERMERCADOS DO INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste –
UFPE/CAA

Caruaru, 27 de Julho de 2018

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr. Sueli Menelau (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a M.Sc. Bianca Gabriely Ferreira Silva (Examinadora Externa)
Centro Universitário Maurício de Nassau

DEDICATÓRIA

EL SHADDAI

(O Deus Todo Poderoso)

Valderez Xavier e Eunice Godoy

(Pai e Mãe)

Quezia Jadeane

(Irmã)

Lindalva e Lili Godoy

(Avós paterna e materna)

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a DEUS pelo seu imenso amor e bondade para com a minha vida, por ser meu seguro auxílio e fortaleza nas adversidades e provas que surgiram, por me capacitar a desempenhar minhas atividades acadêmicas rotineiras de modo exemplar durante todos esses anos na universidade. Por todos os imensos livramentos nas estradas em direção a universidade pela manhã. Tudo que eu fiz, tudo o que eu tenho, tudo o que eu sou, é graças ao Senhor, meu bom Deus. A Ele, tributo toda honra, toda glória e todo o louvor.

A toda minha família, em especial, aos meus amados pais: Valderex Xavier e Eunice Jacqueline que me ensinaram os caminhos do Senhor, por todas as orações, por todo carinho, pela paciência e os ensinamentos, obrigada! Tenho muito orgulho de ser filha de vocês e admiração pelos pais que tenho. Nunca me esquecerei de agradecer a Deus por vocês existirem, por tudo que fizeram e fazem para me ver bem e feliz. Amo a cada um de uma forma especial.

A minha querida irmã Quezia Jadeane, que tem me apoiado de uma forma extraordinária, sempre com palavras animadoras e apoio constante; mais do que irmã, você é minha amiga, aquela que sempre irei amar e admirar; ao seu esposo também que sempre me estimula a querer estudar e me dedicar mais, obrigada cunhado por todo apoio, Deus te abençoe.

Agradecendo também em particular, as minhas duas avós: Lindalva e Lili Godoy que sempre estiveram ao meu lado, me ajudando em orações e abraçando minhas causas. Mesmo com a distância, vocês estão sempre no meu coração, e fazem parte desta conquista.

Agradeço também aos meus pastores da igreja evangélica Assembleia de Deus, na pessoa do Pr. Presidente Ailton José Alves e sua esposa ir. Judite Alves e ao meu pastor da cidade de Caruaru, Pr. Samuel de Oliveira e sua amada esposa ir. Saronita Oliveira por todas as sábias palavras, correções, ensinamentos, que nos ajudaram a crescer na caminhada espiritual.

A todos os meus colegas de classe e professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, em especial, a minha Prof.^a orientadora Sueli Menelau que demonstrou ser muito mais que uma professora, mas também uma amiga, não medindo esforços, e que gentilmente me orienta, com suas correções; demonstrando atenção e presteza em meio as solicitações. Admiro seu trabalho, por sempre mostrar que podemos ir além. Obrigada por todo empenho e compreensão, que tornaram possível a conclusão desta pesquisa.

A todos o meu muito obrigada, que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação ao longo do curso de Administração na Universidade Federal de Pernambuco e para a concretização desse sonho que hoje se torna uma realidade.

“Se alguém falar, fale segundo as palavras de Deus; se alguém administrar, administre segundo o poder que Deus dá, para que em tudo Deus seja glorificado por Jesus Cristo, a quem pertence a glória e o poder para todo o sempre. Amém!”

I Pedro 4:5

RESUMO

O presente trabalho consiste em analisar as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares do varejo supermercadista no interior de Pernambuco. Dessa forma, objetiva-se: (i) delimitar os negócios realizados pelas pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito; (ii) descrever os atributos que diferenciam as pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, na cidade de Bonito; (iii) definir as competências empreendedoras dos gestores de pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito. O estudo das competências empreendedoras permite compreender como um indivíduo consegue transformar pequenos empreendimentos em grandes negócios. Esses são aspectos relevantes para a geração de emprego e renda da população, pois movimentam a economia local. As pequenas e médias empresas são hoje maioria em todo o estado de Pernambuco, principalmente as que fazem parte do grupo das empresas familiares. Essas empresas são consideradas familiares, porque o controle da organização está nas mãos da família, gerando grandes desafios para a gestão já que laços familiares estarão envolvidos. Por outro flanco, percebe-se que as competências empreendedoras quando devidamente utilizadas na gestão empresarial servirão para o bom funcionamento do negócio familiar. Nos estudos de caso são apresentadas três empresas do setor de varejo supermercadista, localizadas na cidade de Bonito. Os dados foram analisados através de estatística descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e de campo. Quanto ao método empregado o enfoque é o qualitativo, por meio de entrevistas estruturadas e aplicadas aos sujeitos da pesquisa, isto é, aos seus gestores: os donos e os gerentes. As principais conclusões que podem ser destacadas no estudo da pesquisa são que filhos que tinham pais comerciantes tendiam a manter-se no comércio; a vontade de crescer e o aumento e a melhora na renda são vistos como as principais motivações para a abertura do negócio familiar na cidade de Bonito. No que se refere as competências empreendedoras das PMEs verificou-se que os seus gestores não têm se limitado apenas aos conhecimentos práticos, mas que tem buscado conciliá-los aos conhecimentos teóricos, através de cursos, especializações e capacitações. Além de se utilizarem de atributos empreendedores de inovação, como forma de se diferenciar e atrair mais clientes para o seu negócio empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Pequenas e Médias Empresas. Competências Empreendedoras. Empresas Familiares. Supermercados.

ABSTRACT

The present work consists of analyzing the entrepreneurial skills of small and medium family businesses of the retail supermarket in the interior of Pernambuco. Thus, the objective is: (i) to delimit the businesses carried out by small and medium-sized enterprises in the supermarket retail sector, in the city of Bonito; (ii) describe the attributes that differentiate small and medium-sized enterprises from the supermarket retail sector in the city of Bonito; (iii) define the entrepreneurial skills of managers of small and medium-sized enterprises in the supermarket retail sector, in the city of Bonito. The study of entrepreneurial skills allows one to understand how an individual manages to turn small enterprises into big business. These are relevant aspects for the generation of employment and income of the population, as they move the local economy. Small and medium-sized enterprises are now majority in the entire state of Pernambuco, especially those that are part of the family business group. These companies are considered family, because the control of the organization is in the hands of the family, generating great challenges for the management since family ties will be involved. On the other side, it is noticed that entrepreneurial skills when properly used in business management will serve the good functioning of the family business. In the case studies, three companies from the retail supermarket sector, located in the city of Bonito, are presented. Data were analyzed through descriptive, explanatory, bibliographic, documentary and field statistics. As for the method employed, the focus is the qualitative, through structured interviews and applied to the subjects of the research, that is, to its managers: owners and managers. The main conclusions that can be emphasized in the study of the research are that children who had merchant parents tended to remain in the trade; the will to grow and the increase and the improvement in income are seen as the main motivations for the opening of the family business in the city of Bonito. As far as entrepreneurship skills of SMEs are concerned, it has been verified that their managers have not only been limited to practical knowledge but have sought to reconcile them with theoretical knowledge through courses, specializations and training. In addition to using entrepreneurial attributes of innovation, as a way to differentiate themselves and attract more customers to their entrepreneurial business.

Keywords: Entrepreneurship. Small and Medium Enterprises. Entrepreneurial Skills. Family Companies. Supermarkets.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Compensações Buscadas para Iniciar um Empreendimento no Mercado	22
Figura 2: Modelo Conceitual da Pesquisa	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorização das PMEs por Quantidade de Funcionários	24
Quadro 2: Objetivos Comuns das Formações das Redes de Cooperações	26
Quadro 3: Dificuldades de uma Empresa de Pequeno Porte	26
Quadro 4: Processo de Desenvolvimento de Competência	28
Quadro 5: Habilidades Técnicas, Administrativas e Empreendedoras	29
Quadro 6: Pontos Fortes e Fracos das Empresas Familiares.....	32
Quadro 7: Modelo Metodológico da Pesquisa.....	35
Quadro 8: Bloco de Perguntas das Entrevistas.....	39
Quadro 9: Eixos Temáticos Usados Para a Análise.....	42
Quadro 10: Motivações para Iniciar o Empreendimento no Mercado	46
Quadro 11: Empreender por Necessidade e ou Oportunidade	47
Quadro 12: Inovação como Característica das Empresas Empreendedoras	48
Quadro 13: Principais Desafios que os Gestores das PMEs Enfrentam ou já tem Enfrentado no Negócio	49
Quadro 14: Conhecimentos Teóricos na Área de Atuação dentro do Negócio	50
Quadro 15: Disposição em Assumir Riscos Controlados para Buscar Novas Oportunidades de Empreender	51
Quadro 16: Habilidades que Determinam a Escolha de um Gerente	52
Quadro 17: Produtividade do Trabalho quando se é com Familiares	53
Quadro 18: Dificuldades que os Gestores Tiveram das Experiências de Trabalho com Familiares	54
Quadro 19: Sucessão em Empresas Familiares	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxas e estimativas dos estágios de empreendedorismo – Brasil	15
Tabela 2: Taxas específicas ¹ de Empreendedorismo Inicial (TEA) segundo o critério de gênero	15

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACEAB – Associação Comercial Empresarial e Agroindustrial do Bonito

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

FIEPE – Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTEXTO DA PESQUISA	17
2.1 Pergunta Condutora	18
2.2 Objetivo Geral	19
2.3 Objetivos Específicos	19
2.4 Justificativa	19
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1 Empreendedorismo	21
<i>3.1.1 Micro, Pequenas e Médias Empresas</i>	<i>23</i>
<i>3.1.2 Competências Empreendedoras</i>	<i>27</i>
3.2 Empresas Familiares	29
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 Tipificação da Pesquisa	34
<i>4.1.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa</i>	<i>35</i>
4.2 Descrição do Locus da Pesquisa	36
4.3 Sujeitos de Pesquisa	37
4.4 Instrumento de Coleta de Dados	38
4.5 Procedimentos de Coleta de Dados	40
4.6 Aspectos Éticos e Legais	40
4.7 Análise dos Resultados	41
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5.1 Caracterização dos Casos e dos Entrevistados	43
5.2 Análise em Relação aos Objetivos	46
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	65

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Drucker (2002), os negócios familiares são um meio de sobrevivência para muitos jovens que decidem seguir os passos dos pais; contudo, para que o empreendimento familiar seja de fato lucrativo é preciso que as pessoas tenham competências e habilidades empreendedoras para assumir o posto de trabalho de alta chefia dentro da organização. Nesse sentido, é indispensável o cuidado para não se misturar os laços familiares e de amizade na forma de gerenciar a empresa, por isso, deve-se buscar ser o mais imparcial possível em todas as atividades do processo produtivo, de modo a evitar conflitos familiares, e ter como prioridade formar um time competente e treinado para sua função (PÁDUA, 2002). Lenzi, Santos, Casado e Rodrigues (2011) destacam que as competências empreendedoras ajudarão os empreendedores, iniciantes ou já estabelecidos no mercado, a se desenvolverem no seu segmento, e a terem uma gestão empresarial, que garanta vantagens competitivas que o colocarão em posição de destaque comparado a concorrência.

Cabe apontar que o empreendedorismo é uma peça chave para o crescimento econômico de um país, pois por meio dele o comércio é desenvolvido, o número de desemprego diminui à medida que cresce o número de empreendimentos, de lojas abertas, gerando, dessa maneira, renda para a população (ESPEJO; PREVIDELLI, 2006). Dessa forma, se mostra importante incentivar os empreendimentos individuais e de pequenos empreendedores no mercado, pois ambos contribuem para a geração de riqueza do comércio do Brasil, diminuindo a ociosidade da população com a geração de vagas para ocupar as funções que aparecem com esses novos negócios nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (SEBRAE, 2014). O empreendedorismo se assemelha a uma criação inovadora, que se diferencia no mercado, de modo que agregue algum valor para o consumidor quanto aos seus benefícios em relação ao valor pago pelo produto ou serviço ofertado (SEBRAE, 2009).

Nesse mesmo pensamento Hisrich, Peters e Shepherd (2009) consideram o empreendedorismo um meio de aumentar a renda da população, através de empreendimentos nos quais há necessidade de grande dispêndio de tempo e esforço para que se consiga um bom aproveitamento de cada oportunidade e assim crescer e desenvolver no mercado. De acordo com Lima (2001), o governo tem incentivado a abertura de PMEs, pois possuem um papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do país, sendo responsáveis pela maior parte da geração de renda e emprego da população mais pobre.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) afirma que “As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor”. Dessa maneira percebe-se o grau de importância das PMEs, haja vista que boa parte do desenvolvimento econômico do país advir delas (FONSECA, 2018). De acordo com o programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017), que tem uma abrangência mundial, foi realizado um estudo da distribuição do empreendedor brasileiro em estágios evolutivos, no que se refere ao nível de seus empreendimentos (seja inicial, nascente, novo ou estabelecido) no mercado, referente ao ano 2016, conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Taxas e estimativas dos estágios de empreendedorismo – Brasil.

Estágio	Taxas (%)	Estimativas
Iniciais	19,6	26.191.876
Nascentes	6,2	8.350.471
Novos	14,0	18.793.132
Estabelecidos	16,9	22.674.916
Total de Empreendedores	36,0	48.239.058

Fonte: GEM Brasil (2017, p. 23).

Notas: ¹Percentual da população de 18 a 64 anos. ²Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2016: 133,9 milhões.

De acordo com o GEM (2017), destaca-se o maior percentual para as pessoas que têm iniciado empreendimentos em todo o Brasil. A cada empresa aberta diminui-se a taxa de pessoas desempregadas, isto é, quanto mais empreendedores houverem no mercado maior será o número de empregos ofertados, revelando-se a importância da prática do empreendedorismo para uma sociedade (SEBRAE, 2017). Outro dado a ser comentado, com base na pesquisa do GEM (2017), é que os empreendedores do sexo masculino e feminino se apresentam balanceados no Brasil, quando comparados a outros países contemplados pela pesquisa, a exceção do México (Tabela 2).

Tabela 2: Taxas específicas¹ de Empreendedorismo Inicial (TEA), segundo o critério de gênero.

Países	Masculino (%)	Feminino (%)	TEA
África do Sul	8	5,9	6,9
Alemanha	6	3,1	4,6
Brasil	19,2	19,9	19,6
China	11,8	8,6	10,3
Estados Unidos	14,8	10,5	12,6
Índia	13,5	7,6	10,6
México	9,3	10,0	9,6
Rússia	6,9	5,7	6,3

Fonte: GEM (2017, p. 35, grifo nosso).

Nota: ¹Percentual de empreendedores iniciais de cada classe.

Nota-se a partir da pesquisa da Tabela 2 que a diferença entre as taxas da presença feminina nos negócios e a masculina no Brasil é pequena, mas, ainda assim, as mulheres se sobressaem; outros países como a Alemanha e a Índia, por exemplo, têm-se quase o dobro de percentual das mulheres para os homens. Outro dado a ser apontado é sobre os principais motivos que levam uma pessoa a empreender: “43% fizeram pela busca de maior independência e liberdade na vida profissional, 35,2% pelo aumento da renda pessoal, 18,5% apenas para a manutenção de sua renda, enquanto 3,3% citaram outros motivos” (GEM, 2010, p. 40).

Com base nessa temática esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é esta introdução, que traz um texto breve para iniciar o tema deste estudo, no caso, sobre as PMEs que atuam no ramo de supermercados. O segundo capítulo apresenta a pergunta condutora da pesquisa e os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa do estudo. No terceiro capítulo está a fundamentação teórica, onde são apresentadas as competências empreendedoras das PMEs, sua evolução, empresas familiares e possíveis definições de empreendedorismo, embasadas na bibliografia escolhida do estudo.

O capítulo quatro contém os procedimentos metodológicos. Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e os instrumentos e coletas de dados que serviram de base para apuração de informações que deram concretude ao que estava sendo estudado. O quinto capítulo refere-se à análise, síntese e resultado dos casos, procurando responder à pergunta condutora do estudo e atender seus objetivos, fazendo comparações com as teorias abordadas na pesquisa. O capítulo seis é destinado as considerações finais de tudo que foi aprendido e estudado neste TCC, onde se percebe as limitações e possíveis sugestões para trabalhos futuros dentro desse contexto.

2 CONTEXTO DA PESQUISA

O município de Bonito fica localizado na região conhecida como o Agreste Pernambucano, a pouco mais de 130 km da cidade de Recife, e é conhecido por oferecer aos turistas passeios ecológicos, rurais em torno da beleza natural da fauna e da flora região (PORTAL FÉRIAS, 2017; PREFEITURA MUNICIPAL DE BONITO, 2017). Bonito tem uma população estimada de 38.069 habitantes, com uma área da unidade territorial de 389,976 km² e as pessoas se dividem entre a zona urbana, maior concentração, e a zona rural (IBGE, 2016). Atualmente, as principais atividades econômicas que se destacam no município são a agropecuária de bovinos e os serviços de beleza, contábeis, varejistas e turismo (PREFEITURA MUNICIPAL DE BONITO, 2017).

É perceptível uma evolução na economia da cidade de Bonito e melhoria da sua infraestrutura com várias inserções de ações e projetos que têm contribuído para o progresso social e econômico do município, e assim a atividade comercial da localidade, destacando-se: (i) desenvolvimento de políticas de desenvolvimento agropecuário e de comercialização de seus produtos; (ii) estabelecimento de políticas que visam garantir o destino da produção no Município, o abastecimento alimentar da população e a renda familiar; (iii) estímulo a implantação de micro empresas e de organizações relacionadas com a formação profissional específica da Secretaria; e (iv) a regulamentação das atividades comerciais relacionadas às atividades da Secretaria do Meio Ambiente, Sustentabilidade e Desenvolvimento Rural (feira de produtores, mercado do produtor, feiras livre e outros) (PREFEITURA MUNICIPAL DE BONITO, 2017).

O comércio da cidade de produtos alimentícios é caracterizado por dois tipos de locais de oferta: os mercados (super, e de médio e pequeno porte) e a feira de rua. Nesta última é possível comprar frutas, verduras e carnes em variedade de preços e ofertas, pois são muitos agricultores e pequenos comerciantes (intermediários) cujo foco são os produtos da região. Os principais supermercados de Bonito estão localizados no centro da cidade, onde a disputa por preço é mais marcante, e a concorrência mais acirrada. Nesse sentido, ressalta-se que a queda de produção, o aumento da taxa de desemprego e a diminuição do consumo tem impactado não só as grandes metrópoles, mas também os municípios menores, dentre eles, Bonito. Em razão disso, surgiu a necessidade de se criar uma Associação Comercial Empresarial e Agroindustrial do Bonito (ACEAB), a fim de movimentar o mercado, por intermédio de estratégias de

marketing, empreendedorismo, e incentivos comerciais à abertura de pequenas e médias empresas na cidade (VASCONCELOS, 2015).

A gestão empresarial no Brasil - em especial no estado de Pernambuco -, é composta em sua maioria por famílias, ou seja, parte dos trabalhadores da organização, inclusive na direção, são parentes próximos do dono, como: primos, tios, sobrinhos, filhos, dentre outros (SEBRAE, 2016). Cabe destacar que, como bem explicita a Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE, 2016), os gestores de PMEs em Pernambuco têm encontrado dificuldades para manterem suas empresas funcionando bem por um longo período tempo, pois há problemas diversos, como: a dificuldade de se ter um funcionário preparado profissionalmente para o mercado de trabalho, a concorrência com os produtos estrangeiros, a ineficiência na logística de redes transportadoras, os elevados custos com água, energia e tecnologia. Além disso, há também os elevados impostos - nas áreas fiscais, trabalhistas, previdenciárias e tributárias - que têm tornado o processo de abertura de uma empresa mais burocrático, mais caro, e bem menos lucrativo. Por esse motivo, muitos gestores acabam desistindo de continuarem a empreender (FIEPE, 2016).

Na cidade de Bonito os donos das empresas enfrentam dificuldades no comércio. Nesse sentido, destaca-se a concorrência acirrada na disputa por preços e por espaço no mercado, onde cada comerciante busca investir em estratégias diferenciadas de *marketing* (VASCONCELOS, 2015). Sendo assim, percebe-se a importância da gestão dessas PMEs aplicarem diversas competências empreendedoras na forma de administrarem o seu negócio, a fim de que consigam contornar situações adversas, obtenham diferenciais competitivos e sobrevivam à crise econômica do mercado brasileiro (ZARIFIAN, 2008).

2.1 Pergunta Condutora

É necessário levar em conta no negócio do empreendimento uma série de fatores, tais como ameaças e riscos sociais quanto a boa aceitação ou não da mercadoria pelo público consumidor; conseguindo vencer isso, o indivíduo tem a chance de manter seu próprio negócio e ser independente economicamente (SEBRAE, 2007). Nesse prisma, percebe-se que a partir do momento em que a empresa está funcionando lucrativamente os desafios, por outro lado, aumentam para os gestores das PMEs. Entre essas intempéries, destaca-se, em regra, a falta de preparo tanto do funcionário quanto do próprio gestor. E isso é maléfico para o negócio, já que

é necessário para um bom desenvolvimento empresarial que todos os envolvidos no empreendimento, desenvolvam competências que o auxiliem na execução de sua tarefa com eficácia (DUTRA, 2004).

Por isso, ao delimitar o tema desse trabalho de conclusão de curso levou-se em consideração a importância das competências empreendedoras para os indivíduos que decidem empreender em meio ao ambiente competitivo e que necessitam de inovar sempre, em seu processo produtivo ou serviço, como meio de obter um diferencial dos concorrentes (DRUCKER, 2002). Com este escopo em vista, este estudo teve a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras?

2.2 Objetivo Geral

Analisar as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras.

2.3 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral foram traçados estes objetivos específicos:

- Delimitar os negócios realizados pelas pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito;
- Descrever os atributos que diferenciam as pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito;
- Definir as competências empreendedoras dos gestores de pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito.

2.4 Justificativa

O número de PMEs no mercado brasileiro tem crescido de forma acelerada, levando-as a serem consideradas como o combustível que movimenta a economia de uma localidade

marcada pela competitividade (SOUZA, 2011). E a quantidade de pessoas que tem se tornado empreendedoras no Brasil, seja por necessidade ou por oportunidade, só tem aumentado, de modo que muitos indivíduos tomam a decisão de abrir seu próprio negócio no mercado (CHIAVENATO, 2008). Sendo assim, verifica-se que pouco se conhece sobre a importância do papel das competências empreendedoras. Diante disso, este estudo tem enquanto relevância acadêmica, de mostrar que para abrir um empreendimento é preciso ter competências empreendedoras, habilidades e conhecimentos que contribuem para o sucesso e permanência do seu empreendimento (DUTRA, 2004).

Já com relação às contribuições práticas do estudo, este se justifica por fornecer informações que ajudarão outros empreendedores familiares de PMEs, que vivem em um contexto político e econômico semelhante ao das empresas estudadas, mostrando a relevância de aplicar as competências empreendedoras no seu negócio. Bem como ampliar os conhecimentos da ciência acerca das práticas do empreendedorismo familiar. Cabe destacar que a maior fatia das PMEs é considerada familiar, assim compreende-se que o estudo das organizações familiares é essencial para entender os desafios que a primeira e segunda geração enfrentam no processo de sucessão; onde muitas vezes é marcada por diferentes culturas e divergências de pensamentos dos mais antigos com a geração mais nova (SEBRAE, 2017).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca apresentar as características das PMEs. A princípio, inicia-se com uma breve descrição do que seria o empreendedorismo na visão de vários autores, os tipos de empreendedorismo, motivos a empreender, a diferença entre aqueles que empreendem por necessidade ou pela oportunidade e as características das empresas empreendedoras. Também contém uma breve descrição sobre as PMEs, e a sua importância para a geração de riqueza e as dificuldades de sobrevivência que essas empresas enfrentam em meio ao mercado competitivo. A seção descreve também sobre as empresas familiares e como ocorre o processo de sucessão nessas organizações. E, por fim, são apresentadas definições do que são competências empreendedoras, os níveis e o processo do desenvolvimento da competência, além da classificação da competência em seis tipos diferentes e sua relevância para o pequeno e médio empreendedor no mercado.

3.1 Empreendedorismo

Para Barreto (1998, p. 190), “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Ou seja, é a capacidade que poucos têm de fazer de coisas simples, pequenas, algo que venha ser rentável no mercado, que gere lucro para o empreendedor e que represente valor para o consumidor. Empreender é uma questão de produzir oportunidades, vislumbrando a criação de um novo negócio, através da transformação de ideias em meios oportunos de crescer no mercado e ter seu próprio ponto assumindo os riscos (DORNELAS, 2016). Naisbitt (1994) aponta que o empreendedorismo é um fenômeno importante para o desenvolvimento econômico mundial, pois por meio da prática de empreender muitos dos problemas sociais e organizacionais são sanados.

Para McClelland (1972), o empreendedorismo é visto como sendo uma oportunidade para que o indivíduo se sinta realizado, reconhecido, que está no domínio do negócio onde todas as decisões estão sob seu controle e o sucesso é uma consequência do seu trabalho e que terá o reconhecimento das pessoas ao seu redor. Chiavenato (2008) traz um conceito menos abrangente do que seria empreender, que seria o indivíduo ter iniciativa para abrir um negócio em um segmento qualquer, aproveitando as circunstâncias oportunas e tendo a criatividade para inovar sempre nas atividades do processo produtivo. De acordo com Degen (1989), a

criatividade é vista com uma das características das empresas empreendedoras, cujo objetivo é melhorar os negócios, por meio de inovações nos serviços ou produtos.

Destarte, a criatividade revela-se não só na criação de novos desejos de consumo, quanto na manutenção dos já existentes sem se tornar obsoleto, já que há a necessidade de estar atento as demandas sociais de praticidade, economia, e meio ambiente (DEGEN, 1989). Nesse sentido, assinala-se que as pessoas são motivadas a empreender por inúmeros motivos que o empreendimento possa lhe conceder em troca, onde se visam recompensas que obterão a partir desta escolha (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004). As compensações estão representadas na Figura 1, mostrada a seguir.

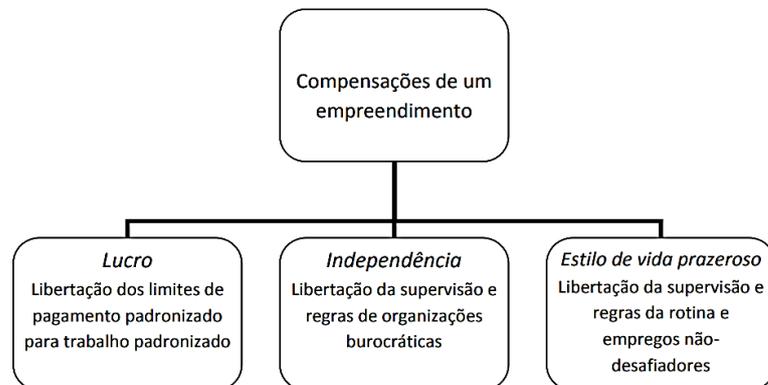


Figura 1: Compensações Buscadas para Iniciar um Empreendimento no Mercado.

Fonte: Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 7).

Ainda sobre a Figura 1, comenta-se que quando o empreendedorismo tem início mediante razões de independência, o objetivo buscado é que o empreendedor estará livre de ordens e poderá direcionar o seu dinheiro para aquilo que deseja, sem precisar depender de ninguém. Por sua vez, quando se busca aumentar sua receita, almeja-se conseguir melhorar sua condição de vida e quando é por prazer, o objetivo é obter contentamento por meio de seu empreendimento (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004). No que diz respeito às características das empresas empreendedoras, além do fato de serem criativas, são também comprometidas, naquilo que produzem e ofertam ao público consumidor, buscando a qualidade e eficiência na produção. São empresas que planejam, assumindo riscos calculados de suas ações (DEGEN, 1989).

Para Natsume (2004) o empreendedorismo emerge por necessidade ou por oportunidade. No que se refere ao primeiro, o autor o caracteriza como resultado da busca pelo aumento da renda familiar, da saída da ociosidade, e da superação de problemas de ordem financeira (NATSUME, 2004). Entretanto, contribui para o crescimento do mercado informal,

que se deve ao fato de a maioria das vezes ter “trabalho por conta própria, contando ou não com a ajuda de mão de obra não remunerada; [...] setor em que os negócios e os contratos de trabalho não obedecem à legislação trabalhista e fiscal, etc.” (NATSUME, 2004, p. 80). Já quando se trata de uma oportunidade de crescimento para o alcance da independência financeira, mediante circunstâncias oportunas de empreender que apareceram no mercado e que foram aproveitadas, trata-se de um empreendedorismo por oportunidade (DORNELAS, 2007).

Dornelas (2007) define que o empreendedorismo pode ser considerado também do tipo:

- I. corporativo, se refere a efetuação de mudanças, transformações e inovações dentro do negócio, onde aproveita-se as novas tendências do mercado para realizar as melhorias e implementações tecnológicas que necessitam e que assegurem vantagens frente aos concorrentes;
- II. social, construído com base na preocupação com o meio e com todos os agentes envolvidos no processo do empreendimento, levando em consideração os impactos negativos ou positivos do investimento;
- III. serial, que é uma busca incansável por novas oportunidades no mercado, a este tipo, valoriza-se a competição, a concorrência e a dinâmica da constante abertura de novos negócios; e
- IV. familiar, que parte da ideia de sucessão familiar dentro da organização, onde os donos depois de algum tempo passam o negócio para o controle do filho, isto é, seu herdeiro.

Para Machado (2010), o empreendedorismo, independentemente do tipo considerado, possui desafios a serem enfrentados no que se refere a permanência do novo empreendimento no mercado, onde a maioria das empresas nos primeiros anos já declaram falência. Muitas são as dificuldades dos empreendimentos que contribuem para o aumento dos riscos de o negócio não ter continuidade: sem *marketing* de divulgação, logística ineficiente gerando gastos desnecessários, a demasiada burocracia nos processos produtivos e a falta de planejamento do que se pretende fazer e onde chegar (SEBRAE, 2016). Somado a isso, Machado (2010) destaca a falta de crédito no mercado, os elevados impostos colocados pelo governo e o despreparo profissional como principais desafios, que se não forem vencidos, poderão desencadear o fechamento de muitas empresas no mercado.

3.1.1 Micro, Pequenas e Médias Empresas

PMEs é uma sigla que se refere às pequenas e médias empresas que, de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2009, p.7), são definidas como: “empresas que não têm obrigação de prestação pública de suas contas e que elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos, que seriam proprietários.”. Essa obrigatoriedade de prestação pública fica para os bancos de investimento, cooperativas de crédito, que não são empresas privadas, mas públicas, e assim necessitam da comprovação documental original de suas receitas e despesas ao governo do estado (CPC, 2009).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), considerar uma empresa como pequena ou grande não é uma tarefa fácil, já que depende do ponto de vista de quem está olhando e do que está sendo comparado a ela, pois há grandes negócios, frutos de pequenas empresas em tamanho, por exemplo, nesse sentido afirmam que:

A maioria das pessoas, por exemplo, classificaria postos de gasolina, restaurantes locais e lojas locais de varejo de proprietário independente como pequenas empresas. Do mesmo modo, a maioria concordaria que os principais fabricantes de automóveis são grandes empresas. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p. 27).

Néto e Teixeira (2011) reiteram que não há um critério mais certo ou mais apropriado para classificar as PMEs, e que diversos indicativos podem ser usados como padrão para definir uma empresa como pequena ou média no mercado, a depender do número de funcionários ou da receita bruta, por exemplo. Para ser considerada uma microempresa é necessário que se tenha alguns requisitos, destacados pelo Sebrae (2018): “[estejam] devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00”. Se caso a organização não se encaixar nessa posição, e estiver em uma faixa de valores que se sucedem a este, o Sebrae (2018) considera que: “Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, a organização será enquadrada como empresa de pequeno porte.”.

Esse critério de receita total apresentado torna-se bastante importante para a categorização das empresas, mas há outro requisito que deve ser levado em consideração para tal classificação. “Nesse sentido, é empregado também o critério por número de empregados para definição do porte da organização de acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa” (SEBRAE, 2013, p. 17), visto no Quadro 1:

Porte	Comércio e Serviço	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande empresa	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Quadro 1: Categorização das PMEs por Quantidade de Funcionários.

Fonte: SEBRAE (2013, p. 17).

Ademais, destaca-se a existência de vantagens de serem PMEs, pois, segundo Souza (2011), estas empresas são fontes geradoras de riqueza ao movimentarem a economia local, com geração de empregos e renda à população; sendo assim, o surgimento e expansão das PMEs podem levar a origem de grandes redes e mercados no futuro e se tornarem grandes negócios rentáveis. Além disso, o poder de decisão destas empresas é centralizado, o que facilita a tomada de decisão em momentos de dificuldades, pois o dono não precisa consultar cada um dos seus funcionários para resolver, já que ele mesmo pode decidir e tomar as medidas cabíveis para cada situação adversa que surgir (SILVA, 2013).

Cabe destacar, que o processo de inovação acontece nas PMEs assim como em qualquer outra empresa, apesar do pouco recurso à disposição; seja pelo ambiente competitivo, parcerias com fornecedores, ou outras razões, as PMEs buscam inovar em seus processos ou atividades organizacionais na tentativa de conseguir um diferencial ou vantagem competitiva no mercado (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010). Nesse sentido, a inovação é uma questão de sobrevivência para as PMEs em meio a competitividade do mundo dos negócios, acontecendo: no interior da loja, no treinamento dos funcionários, na disponibilização de serviços de entrega, melhorando toda a logística, dentre outras mudanças e/ou melhorias que sejam possíveis aos orçamentos dessas organizações (SEBRAE-AL, 2017).

Kruglianskas (1996) já dizia que as inovações tecnológicas das PMEs são mais difíceis de ocorrer, sendo mais comum inovações incrementais do que radicais nas tecnologias, ou seja, normalmente, são melhorias nos equipamentos tecnológicos das empresas. Entretanto, segundo Mello, Machado e Jesus (2010), essas empresas possuem como vantagem ao inovarem, a fácil capacidade de se adaptarem as mudanças do mercado, sendo flexíveis. Deitos (2002) apresenta a inovação como estratégia para sobrevivência das PMEs no mercado, enquanto Godoy (2009) considera o planejamento como a principal ferramenta, pois quando se planeja passa-se a ter um controle maior da organização, e a tomar decisões mais pensadas por meio de estratégias que visam a permanência da empresa no mercado.

Outro aspecto a se destacar nas relações das PMEs são as redes de cooperação entre as empresas, quer sejam pequenas, médias ou de grande porte. Para Verschoore e Balestrin (2008), as redes acontecem quando existem objetivos similares nos negócios, vantagens competitivas para ambos os lados e boas relações entre as empresas envolvidas. Na tentativa de melhorar vendas, conseguir preços melhores com os fornecedores, expandir seu negócio, destacam-se

alguns objetivos comuns dessas empresas ao decidirem se juntarem e criarem uma rede de cooperação, assim citados no Quadro 2.

Objetivos comuns	Necessidade visada
Acessar recursos	Acessar e compartilhar soluções e recursos
Exercer assimetria	Maior influência no mercado
Buscar reciprocidade	Desenvolver ações coletivas de interesse comum
Ganhar eficiência	Maior eficiência interna
Alcançar estabilidade	Maior estabilidade frente à incerteza ambiental
Atingir legitimidade	Ganhar legitimidade no mercado
Possibilitar flexibilidade	Melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos

Quadro 2: Objetivos Comuns das Formações das Redes de Cooperações.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p. 156).

Oliveira e Bertucci (2003) destacam como um dos grandes desafios que as PMEs enfrentam a falta de preparo de muitos empregados que estão encarregados de exercer funções dentro das organizações por não terem passado por nenhuma espécie de treinamento, especialização ou capacitação na área. Mediante a essas dificuldades muitas PMEs não sobrevivem. O Quadro 3 sumariza as principais dificuldades observadas em uma PME no Brasil, segundo a literatura.

Principais Dificuldades	Contexto
Alta carga tributária	Valores altos nas cargas tributárias e impostos Desembolso em tributos cerca de 3% das vendas, além dos encargos sobre a folha de pagamento
Restrição ao Crédito	Para obter linhas de crédito junto aos bancos e às financeiras, o estabelecimento precisa possuir conta corrente e manter documentação e cadastro atualizados, além de obter movimentação significativa e tempo de conta na determinada instituição Muitas empresas não conseguem pagar o débito no prazo estipulado, em razão de falência ou grave crise no negócio
Excesso de Obrigações	A organização que se enquadra na condição de microempresa precisa cumprir com as obrigações burocráticas, nos trâmites administrativos que existem, relativas a essa condição
De Gestão	Organização quanto à gestão da entidade Deficiência na delegação das tarefas Não ter funcionários suficientes Forte informalidade na realização das tarefas e na própria comunicação

Quadro 3: Dificuldades de uma Empresa de Pequeno Porte.

Fonte: Elaborado com base em Cândido e Abreu (2000), Diniz e Pessoa (2017), Santos e Veiga (2014).

Ainda sobre o Quadro 3, os assuntos relacionados as questões tributárias são uma das principais dificuldades encontradas, já que o governo coloca, para uma empresa que está começando no mercado e não tem muito crédito para se desenvolver. Muitas das PMEs não conseguem pagar as taxas tributárias, levando-as a entrarem no mercado informal, onde não se tem muitas fiscalizações, e comprometendo a qualidade final do produto para o consumidor (SANTOS; VEIGA, 2014). Para Cândido e Abreu (2000), o modelo de gestão das PMEs, em

geral, é marcado por encontrar pessoas trabalhando na empresa em mais de uma área ou atividade, e que acabam assumindo tarefas que não pertencem a sua responsabilidade ou até pela falta de especialização do próprio funcionário.

Esse modelo de gerenciar essas empresas é marcado pela falta, muitas vezes, de conhecimento e de preparação do gestor, ao dar início a abertura do negócio (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Se faz necessário ressaltar ainda que as PMEs enfrentam algumas dificuldades para se manterem no mercado, das mais diversas; os proprietários dessas empresas, por exemplo, nem sempre têm acesso as mesmas tecnologias que as grandes empresas possuem, tornando mais difícil a concorrência entre eles (OLIVEIRA; BERTUCCI, 2003).

3.1.2 Competências Empreendedoras

As competências empreendedoras podem ser entendidas como o resultado de combinações técnicas, aptidões e estudos na teoria e prática, que conduzem o empreendedor para uma jornada próspera em seu empreendimento (FLEURY; FLEURY, 2011). Nessa mesma visão, Dutra (2004) considera que as competências sejam o conjunto de qualidades e conhecimentos que se tornam decisivos para o bom funcionamento do negócio, ao serem utilizadas na gestão empresarial.

Pinchot e Pellman (2004) sugerem que as competências empreendedoras são desenvolvidas quando há algum tipo de ato inovador realizado em qualquer área do processo produtivo na empresa, pelos próprios donos, gerentes ou funcionários. São maneiras e ações utilizadas como estratégia ou ferramenta para sobreviver em tempos de crise, e vencer as possíveis dificuldades que surgem no negócio, transformando o problema em uma oportunidade de crescimento (ZARIFIAN, 2008). Com este mesmo viés, Ruas, Antonello e Boff (2005) consideram a competência como um requisito indispensável e que deve estar presente em todas as áreas da organização para um melhor desempenho empresarial.

De acordo com Fleury e Fleury (2011), para compreender como ocorre o processo de desenvolvimento das competências empreendedoras é necessário previamente ter um conhecimento abrangente sobre o negócio, para saber as necessidades do empreendimento e assim serem desenvolvidas as habilidades com base nesse estudo. Os tipos de conhecimento, assim como seu desenvolvimento e função estão explicitados no Quadro 4.

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, Interpretação	Educação formada e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Sabe como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Sabe como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 4: Processo de Desenvolvimento de Competência.

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 40).

Lenzi (2008) sopesa que as competências empreendedoras devem ser agrupadas em três grupos complementares - de realização, de planejamento e de poder – e que cada um possua práticas realizadas no âmbito empresarial. A competência de realização é caracterizada por estar atento às mudanças do mercado, buscar fazer as atividades com excelência, com superação de expectativas e com inovação. Já a competência de planejamento parte do pressuposto do cumprimento das metas estabelecidas e por empreender em um ambiente que seja propício para o empreendimento, por isso faz um estudo anteriormente com todos os seus *stakeholders* (LENZI, 2008).

Lenzi (2008) considera ainda as competências de poder, marcadas pela capacidade de influenciar e convencer o outro em uma relação comercial, além da independência adquirida com o próprio negócio, onde suas ideias e opiniões são as que prevalecem na organização. Já no que se refere as competências estratégicas, Dornelas (2007) argumenta que são essenciais para o êxito organizacional, pois são as que conduzem a empresa ao alcance de metas e planos empresariais estabelecidos anteriormente pelo dono do empreendimento no mercado.

Cabe ainda destacar que mesmo que o gestor tenha um ótimo conhecimento teórico em contabilidade ou administração por exemplo, ou mesmo que tenha recursos e tecnologias para usar no empreendimento, é preciso saber inovar e não ter medo de mudanças, mas saber gerenciá-las da melhor maneira possível para o sucesso organizacional (HISRICH; PETER; SHEPHERD, 2009). Com base nesse escopo, seja qual for o empreendimento, para Hisrich e Peter (2004) é necessário que além das competências empreendedoras se tenham também competências técnicas e administrativas, que os autores chamam de habilidades, relacionadas no Quadro 5.

Habilidades Técnicas	Habilidades Administrativas	Habilidades Empreendedoras
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações Humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Quadro 5: Habilidades Técnicas, Administrativas e Empreendedoras.

Fonte: Hisrich, Peter e Shepherd (2009, p. 39).

De acordo com o Quadro 5, observa-se que para a realização de uma boa gestão empresarial é necessário ter conhecimentos e habilidades em diferentes áreas, pois dessa forma o empreendedor poderá ter uma visão mais ampla a respeito do seu negócio e também do que poderá ser feito para melhorá-lo, sob pontos de vista distintos, sejam eles de: *marketing*, finanças, contabilidade, liderança, tecnologia, entre outros (HISRICH; PETER; SHEPHERD, 2009).

3.2 Empresas Familiares

Considera-se uma empresa como sendo familiar quando o controle da organização está nas mãos da família (um pai, uma mãe e seu(sua) herdeiro(a)), ou quando parentes dos donos ocupam um alto cargo de chefia dentro da empresa, ou mesmo quando familiares interferem nas decisões finais, no que diz respeito ao negócio (BORNHOLDT, 2005). Bernhoeft (1989) tem uma visão mais abrangente ao defender que uma empresa para ser considerada familiar basta tão somente que o negócio seja controlado pelos próprios membros da família.

Para Lodi (1998), só será considerada empresa familiar de fato quando o negócio passa a ser dirigido pela segunda geração de donos da família, pois enquanto estiver somente nas mãos dos primeiros donos, a chamada primeira geração, não será vista dessa forma. Isto é, "quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família" (DONNELLEY, 1967, p. 161).

O estilo de coordenação da empresa familiar, segundo Adachi (2006), é um modelo de liderança centralizado, onde as decisões são tomadas na cúpula estratégica da organização e o controle se torna mais rigoroso. Isso dificulta o andamento dos processos administrativos na empresa, que poderiam ser facilmente resolvidos, mas que ficam pendentes por um período maior, pois necessitam da aprovação do proprietário em tudo (ADACHI, 2006). Mas, Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) destacam que na medida que a empresa familiar vai crescendo no mercado e se desenvolvendo, há uma necessidade de descentralização do poder, mediante a alta demanda de solicitações que surgem nos demais departamentos da empresa.

Quando se chega nesse ponto, os sócios fundadores devem decidir sobre continuar com tudo centralizado em suas mãos (podendo correr o risco de não conseguirem controlar o negócio e levar até uma estagnação ou falência da empresa familiar) ou se adotam uma nova forma de gestão empresarial (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008). Ponto a se observar é que há uma forte resistência para mudanças, pois as empresas familiares são bastante conservadoras com relação as suas práticas internas adotadas no trabalho, seus valores e até à sua cultura (ADACHI, 2006).

De acordo com Grzybovski (2002), a empresa familiar possui um modelo centralizado de tomada de decisão em uma única pessoa, que fica responsável por determinar as atividades que serão seguidas pelos familiares que trabalham na empresa e demais funcionários. Outra característica é que a sucessão de um cargo de alta chefia é repassada para alguém considerando os laços de parentescos envolvidos, isto é, priorizando o fator de hereditariedade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004; RICCA, 1998). Quando acontece de mais de um membro da família ocupar cargos de nível estratégico (como diretores ou executivos), devem juntos decidirem como vão administrar o empreendimento, definindo objetivos, estratégias, visão e valores (GONÇALVES, 2000). Nesse mesmo pensamento, Bornholdt (2005) defende que toda empresa familiar onde os membros da família estão no alto nível hierárquico da organização, isto é, nos cargos de chefia, devem tomar todas as decisões finais relacionadas ao negócio.

Uma outra característica de uma empresa familiar é que constantemente tem-se o envolvimento emocional dos líderes da alta gerência em relação aos membros familiares que compõem seu grupo de trabalho dentro da organização (MACEDO, 2009). “No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que outro tipo de empresa” (OLIVEIRA, 1999, p. 131). Ou seja, o executivo, muitas vezes o herdeiro da empresa, pode encontrar dificuldade de comunicação com os funcionários e com os que são membros da família.

O recrutamento e seleção do pessoal para ocupar as vagas disponíveis ou subir de posição em uma empresa familiar acontece de forma desordenada, onde normalmente o que pesa mais na escolha, não são as competências ou habilidades que o indivíduo tem, mas sim, as relações que existem de amizade, laços parentescos, entre os envolvidos (LODI, 1998). Nesse sentido prefere-se colocar alguém pelo tempo que esse funcionário já trabalha na empresa, não observando que muitas vezes há pessoas bem mais preparadas para ocupar a função (MACEDO, 2009).

Normalmente se contratam pessoas da família (como um tio, primo, sobrinha, genro, nora, entre outros) para trabalhar na empresa, já existindo um envolvimento afetivo entre os candidatos e o dono (LEONE, 2005). Com esse mesmo sentido, Macedo (2009) observa que as relações de trabalho passadas em empresas familiares são bastante influenciadas pelos laços de parentescos e as promoções de cargo tendem a ser passadas ao funcionário por critérios de credibilidade, amizade (na maioria das vezes), e não por produtividade ou pelo seu currículo (conhecimento, cursos, formação).

Para minimizar o impacto dessa situação na empresa, Leone, Silva e Fernandes (1996) indicam que todos os envolvidos no trabalho da empresa, ainda que selecionados por critério de laços parentescos, passem por treinamento, especialização, caso precisem, para que assim o trabalho possa ser realizado com a máxima eficiência. De acordo com Adachi (2006), toda empresa familiar tem pontos fortes e fracos, que estão listados no Quadro 6:

Características	Ponto fraco	Ponto forte
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos e necessidade de gerar mais riqueza	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em liderar com familiares incompetentes	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amizades e preferência pessoal	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Quadro 6: Pontos Fortes e Fracos das Empresas Familiares.

Fonte: Adachi (2006, p. 43).

Destaca-se, a partir do Quadro 6, que as empresas familiares têm como ponto positivo a forte relação de confiabilidade que há entre os membros, pois já se conhecem, são pessoas do mesmo convívio fora do trabalho também, e que partilham da mesma cultura. Já no que tange seus pontos fracos verifica-se a dificuldade de trabalhar com pessoas quando se tem laços familiares envolvidos, pois as vezes serão necessárias uma punição, reclamação ou até demissão por um serviço mal executado, e por ser um membro da família torna-se mais complexa essa decisão (ADACHI, 2006).

Um ponto a ser destacado e de grande importância às empresas familiares é o processo de sucessão. Oliveira (1999) define o processo de sucessão familiar como o de transferência do poder decisório de uma geração para outra. Sendo assim a próxima geração passa a assumir o controle da organização, tomando as principais decisões para o desenvolvimento dos negócios que outrora estava a cargo da geração anterior decidir (OLIVEIRA, 1999). O processo de sucessão é marcado pela disposição do sucessor de assumir essa nova responsabilidade de dar prosseguimento a empresa e do sucedido de ajudar e orientar o sucessor nessa nova etapa, pela experiência que já tem no mercado (ADACHI, 2006).

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) consideram comum a existência de empresas familiares no mundo com processos sucessórios voltados aos herdeiros, já que normalmente o indivíduo empreendedor que lutou tantos anos para abrir uma empresa e mantê-la no mercado, certamente desejaria passar o negócio no futuro para um herdeiro, do que um desconhecido. Entretanto, o grande desafio está em quem vai assumir o cargo de direção no processo de sucessão, pois qualquer escolha errada pode acarretar grandes perdas para a empresa e até a sua falência (OLIVEIRA, 1999).

Com isto em vista, fator importante, segundo Grzybovski (2002), é a disputa frequente pelo poder nesse ambiente organizacional pelos próprios membros da família, para que seja decidido quem será o novo sucessor ao cargo de direção na empresa. Há casos, porém, que essa decisão de sucessão é feita de modo amigável, sem nenhum conflito, mas de maneira combinada. Existe ainda uma elevada pressão, na maioria das vezes, por parte dos pais nos filhos, para que deem continuidade a empresa da família, quando nem sempre é o sonho do filho realizá-lo (GRZYBOVSKI, 2002).

Essa sucessão pode ocorrer de forma bem calculada, avisada, onde já se conversava sobre tais possibilidades entre os membros da família envolvidos, ou pode ocorrer de repente, por motivo de alguma morte ou doença que impeça o presente dono de dar continuidade, e assim surgir a necessidade de outro assumir (LEONE, 2005). Sobre esse aspecto é sugerido a criação de um plano de sucessão da empresa, como forma de preparar melhor a pessoa que irá ocupar o cargo de direção, já que na maioria das vezes são indivíduos que não vivenciaram a prática do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Lodi (1998) argumenta que o ideal é que o indivíduo que venha a ocupar o cargo de direção comece conhecendo as pessoas que compõem a base da pirâmide organizacional (o que fazem, como fazem), e depois vá subindo os níveis para ter uma visão geral do seu empreendimento, inclusive no aspecto da cultura organizacional. Para Bornholdt (2005), a cultura organizacional de uma empresa familiar é o conjunto de crenças, valores, costumes e hábitos adotados pela família e que serão implementados na empresa como modelo a seguir. Na empresa familiar, a primeira geração (a do fundador da empresa) cria a organização baseada em valores semelhantes aos seus, e depois tem a tarefa de fazer com que esses valores sejam repassados a segunda geração, isto é, permaneçam com as competências empreendedoras (LODI, 1998).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, sendo essenciais para a obtenção de dados e informações seguras da pesquisa. Dessa forma as investigações tiveram como base um método escolhido no início da pesquisa, que orienta a forma que se deve proceder para conseguir resultados voltados ao problema de pesquisa (YIN, 2001). Sendo assim, nessa seção, será explanado sobre os instrumentos utilizados para elaboração da entrevista que foi realizada, como também: a definição dos sujeitos participantes, a coleta de dados por meio do roteiro de entrevista e a análise detalhada do estudo, com base em uma análise de conteúdo, buscando um maior conhecimento a respeito do tema proposto.

4.1 Tipificação da Pesquisa

Esta pesquisa consiste em um estudo voltado para uma natureza qualitativa, que segundo Malhotra (2006), se baseia em poucas pessoas na tentativa de compreender o comportamento dos indivíduos investigados para um estudo de caso. O método qualitativo não se caracteriza pela forma de dados numéricos, mas sim por uma visão mais subjetiva, que parte de interpretações do investigador a respeito do que foi dito pelo entrevistado (SILVA; MENEZES, 2005). Para Oliveira (2002), a pesquisa qualitativa é voltada para uma análise mais detalhada, onde não é considerado números nos resultados, mas informações que remetam compreensões, críticas acerca do assunto tratado. “Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor, aspectos que não podem ser medidos diretamente” (FERNANDES, 2008, p. 48).

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é considerada descritiva e explicativa. Vista como descritiva, pois, procurou-se descrever com cuidado todas as informações passadas pelos donos e gerentes dos estabelecimentos estudados, caracterizando seus estabelecimentos, para em seguida serem realizadas as interpretações e análises do que foi comentado por eles (GIL, 1991). Também é considerada explicativa porque buscou determinar os motivos que levaram os sujeitos investigados a agirem de uma determinada maneira, quando estão enquadrados em uma situação de sucessão familiar, por exemplo (GIL, 1991).

Por sua vez, do ponto de vista dos procedimentos técnicos empregados: é uma pesquisa bibliográfica, pois foi construída a partir de um referencial teórico alicerçado em livros acadêmicos, artigos retirados de periódicos científicos, monografias, dentre outras fontes

seguras que auxiliaram na formação deste trabalho (GIL,1991); e de campo, pois os dados do estudo foram coletados diretamente no lugar em que se encontram os sujeitos da pesquisa, isto é, na cidade onde está localizada os estabelecimentos das PMEs estudadas (BARROS; LEHFELD, 2004). Cabe ainda, ressaltar, que a pesquisa se trata de um estudo de casos múltiplos, onde serão investigadas PMEs na cidade de Bonito, de maneira aprofundada, de modo que se permita ter um conhecimento detalhado a respeito dos objetos de estudo da pesquisa (GIL, 1991).

4.1.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa

O modelo metodológico da pesquisa abarcou o escopo introduzido na primeira seção deste trabalho e delineado no Quadro 7.

PERGUNTA DE PESQUISA			
Quais as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras?			
OBJETIVO GERAL			
Analisar as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	SEÇÃO DO TCC
Delimitar os negócios realizados pelas pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito	Empreendedorismo e Empresas familiares	Empreendedorismo é o ato de empreender através da criação ou inovação de algum produto ou serviço que gere algum valor para o cliente (SEBRAE, 2007). Empresas familiares, tratam-se de empreendimentos no mercado cujo controle está sob domínio de familiares do dono (CASTELLS, 2000).	3.1 e 3.2
Descrever os atributos que diferenciam as pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista de Bonito	Micro, Pequenas e Médias Empresas	São organizações que estão funcionando no mercado, e que são classificadas de acordo com o seu porte seja por faturamento ou número de empregados (SEBRAE, 2018).	3.1.1
Definir as competências empreendedoras dos gestores de PMEs do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito	Competências Empreendedoras	Competências empreendedoras são a base motora dos negócios que reúnem o conjunto - de realização, de planejamento e poder -, na tentativa que as PMEs consigam sucesso e diferencial competitivo em meio a concorrência (LENZI, 2008)	3.1.2

Quadro 7: Modelo Metodológico da Pesquisa.

Fonte: Elaboração Própria.

Em consonância com o objetivo geral desse estudo, assim como a tipificação da pesquisa descrita anteriormente, o modelo conceitual de pesquisa delineado está ilustrado graficamente na Figura 2 mostrada a seguir.

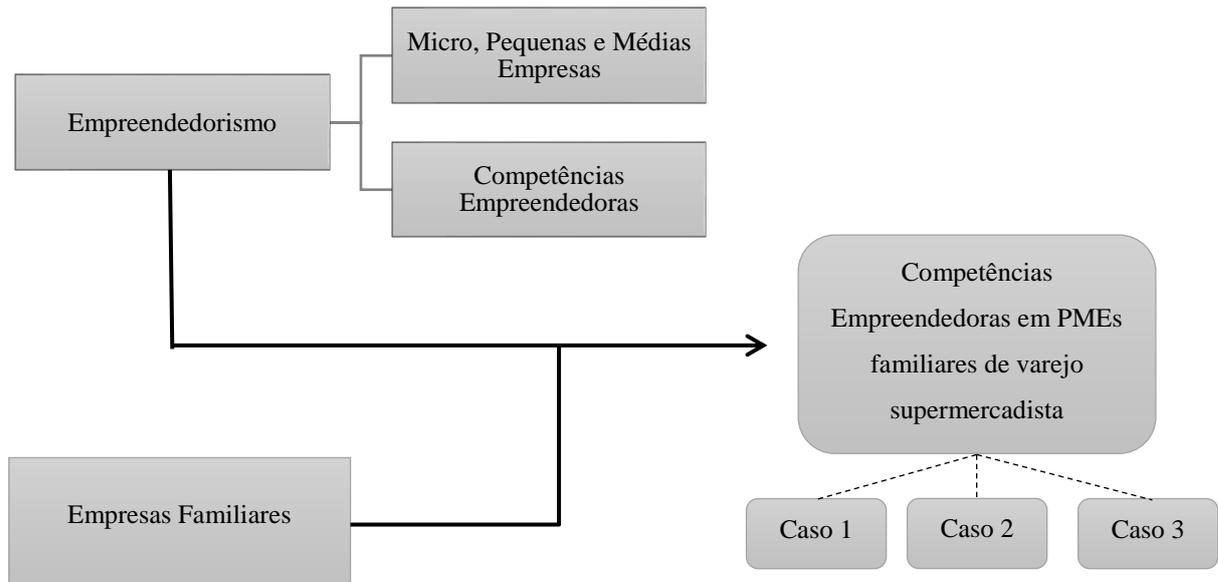


Figura 2: Modelo Conceitual da Pesquisa.

Fonte: Elaboração Própria.

Diante disso, observa-se que o estudo propôs analisar as competências empreendedoras a partir do modelo de casos múltiplos em três empresas familiares do ramo varejo supermercadista da cidade de Bonito para verificar as influências exercidas sobre suas características empreendedoras, ao que Yin (2001, p. 68) assegura que: “o estudo de casos múltiplos costuma ser mais convincentes”. Esse modelo permite conclusões mais precisas, a partir de análises minuciosas a respeito do que está sendo estudado na pesquisa (YIN, 2001).

4.2 Descrição do *Lócus* da Pesquisa

Os lócus de estudo dessa pesquisa se situam na cidade de Bonito. São supermercados caracterizados como MPE e que têm em sua gestão parentes do(a) proprietário(a). Nesse sentido, ressalta-se que a maioria das organizações da cidade, sejam supermercados ou outro tipo de comércio, é considerada como sendo empresa familiar. Estas empresas foram escolhidas

porque se destacam na cidade pela variedade de produtos ofertados, preços mais competitivos, uma estrutura mais organizada que os demais estabelecimentos e por estarem localizados em uma posição privilegiada, no bairro do Centro da cidade, além de serem considerados os maiores em tamanho da localidade

O caso um é referente ao supermercado considerado o maior em extensão na cidade, sem filiais, e o dono da empresa coordena as principais decisões do negócio ao lado de sua esposa e filha. O caso dois trata-se de um supermercado cujo plano estratégico está em expandir seu negócio para outros lugares, na tentativa de tornar o seu mercado mais conhecido pelo público consumidor; observa-se que essa empresa, isto é, sua sede e demais filiais espalhadas pelas cidades circunvizinhas, é gerenciada por membros da família do dono. E por fim, o caso três é um supermercado onde o dono da empresa trabalha junto a sua esposa que o ajuda na administração do negócio e a sua filha que fica auxiliando na função de caixa nos dias de feira (sexta e sábado); sendo também menor em tamanho comparado aos do estudo de caso um e dois.

4.3 Sujeitos de Pesquisa

De acordo com Vergara (2000), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que serão entrevistadas a fim de fornecerem as informações necessárias para a análise dos resultados que se deseja alcançar. No estudo, os sujeitos selecionados para a pesquisa são sete gestores; que de acordo com Hulley, Cummings, Browner, Grady e Newmant (2003) essa escolha se justifica porque são esses os indivíduos que atendem aos critérios quanto as respostas que se deseja investigar. Cada um desses sujeitos representa uma empresa dos casos selecionados, sendo dois grupos distintos, divididos em quatro proprietários (Grupo 1) e três gerentes (Grupo 2) das PMEs estudadas. Cabe destacar que por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não se buscou alcançar grandes números no que concerne a quantidade de pessoas entrevistadas, mas sim, buscou-se uma análise aprofundada de cada caso selecionado (OLIVEIRA, 2002).

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um roteiro de entrevista estruturado, composto por 18 perguntas divididas em dois blocos para garantir à entrevistadora o maior número de informações possíveis a respeito do tema proposto (Apêndice A). O roteiro de entrevista adotou os seguintes componentes: cabeçalho; instruções a serem seguidas pela entrevistadora (declaração de abertura); perguntas em um plano de pesquisa qualitativa; espaço para registro de possíveis comentários ou notas reflexivas; e, finalizando, um agradecimento final (CRESWELL, 2010).

Inicialmente na primeira parte do instrumento é apresentada uma breve descrição da pesquisa e também alguns aspectos éticos que foram seguidos (ver seção 4.6). Em seguida, no segundo bloco composto por 10 perguntas, buscou-se identificar quais as competências empreendedoras de PMEs familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras. As perguntas, assim como seu objetivo, são apresentadas no Quadro 8 mostrado a seguir:

Nº	PERGUNTA	OBJETIVO
1	Quais foram as motivações do(a) senhor(a) (ou do dono) para iniciar esse empreendimento no mercado?	Apurar se os incentivos para o início ou prosseguimento do negócio no mercado estava relacionado ou não a questões familiares.
2	Empreender para o(a) senhor(a) é uma questão de oportunidade ou necessidade?	Verificar se a motivação para empreender partiu da busca pelo aumento da renda, saída da ociosidade ou porque foi detectada uma excelente oportunidade de mercado, apesar de possuir alternativas de emprego.
3	Em termos de conhecimentos teóricos, o(a) senhor(a) tem algum curso, ou alguma especialização, na sua área de atuação dentro do negócio?	Examinar as competências empreendedoras do gestor(a) referentes as suas aptidões e estudos na teoria e na prática.
4	Até que ponto o(a) senhor(a) considera a inovação importante para sua empresa?	Analisar o senso de criatividade do empreendedor(a) para inovar nas atividades ou produtos do seu empreendimento.
5	O(A) senhor(a) estaria disposto(a) a assumir riscos controlados, saindo da sua zona de conforto, para buscar oportunidades de empreender em outros lugares ou outros tipos de negócios?	Averiguar se as empresas estudadas na pesquisa possuem como características empreendedoras, a disposição de assumir riscos controlados ou não no seu negócio.
6	Quais os principais desafios que o(a) senhor(a) como gestor(a) enfrentou, ou tem enfrentado?	Investigar os fatores desafiadores que mais suscitam perigo para as PMEs.
7	O(A) senhor(a) considera que trabalhar com familiares seja mais produtivo para os negócios? Por quê?	Apurar se de fato trabalhar com familiares garanta um serviço melhor, devido as questões ligadas a credibilidade, a confiança e sensação de continuidade estabelecida.
8	Quais as maiores dificuldades que o(a) senhor(a) teve nas experiências de trabalho com familiares?	Verificar os pontos fracos que as empresas familiares possuem na gestão do seu negócio no mercado.
9	Para o(a) senhor(a), quais os motivos, ou as habilidades, que determinam a escolha de um gerente?	Examinar as competências empreendedoras que foram determinantes para seleção.
10	O(A) senhor(a) pensa em um dia passar o negócio para outras pessoas da família ou vender para estranhos? – para proprietários O(A) senhor(a) acha que o dono pensa em passar depois o negócio para pessoas da família ou para estranhos? – para gerentes	Apurar a existência ou não do processo sucessório na empresa familiar estudada.

Quadro 8: Bloco de Perguntas das Entrevistas.

Fonte: Elaboração Própria.

Essas perguntas foram aplicadas aos dois grupos de sujeitos; apenas houve uma pequena variação na formulação da pergunta 10 do Quadro 8, mas sem que isso comprometesse o objetivo buscado pela pergunta. O roteiro também contemplou, no terceiro bloco, oito perguntas de caráter sociodemográfico, com vistas a caracterizar os respondentes, mas sem informações financeiras-contábeis.

4.5 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados por meio de entrevistas permite trazer mais clareza quanto as respostas, tendo a possibilidade de a entrevistadora questionar no mesmo momento, caso algo não tenha ficado muito bem compreendido (RIBEIRO, 2008). As entrevistas também auxiliam as pessoas que não sabem ler, evitando qualquer tipo de constrangimento, pois esse modelo permite uma maior flexibilidade quanto ao modo, seja escrito ou oral, e ao ambiente a se realizar as perguntas durante a pesquisa de campo (RIBEIRO, 2008). Nos casos selecionados da pesquisa, para os procedimentos de coletas de dados houve a necessidade de entrar com antecedência em contato com os donos dos estabelecimentos, deixando-os a par do que seria tratado nas entrevistas.

Dos entrevistados, seis, optaram que se deixasse, presencialmente nos lócus de pesquisa (o estabelecimento), o roteiro de entrevista em papel impresso em uma sexta-feira (22/06/2018) e que na segunda-feira da semana subsequente (25/06/2018) eles as entregariam já respondidas. Pois, avaliaram, dessa forma teriam um tempo maior para analisar cada interrogativa. Cabe destacar que apenas um dos entrevistados preferiu que fosse feita de modo remoto, isto é, a sua entrevista foi realizada e gravada pelo telefone do começo ao fim, pois esse gestor alegou que dessa forma se sentiria mais à vontade para responder, do que se fosse escrever, já que não tem muita prática em discorrer seus pensamentos no papel.

4.6 Aspectos Éticos e Legais

De acordo com Ribeiro (2008), as entrevistas devem ser realizadas tomando os cuidados éticos necessários e devem ser pautadas em uma relação de confiabilidade entre os sujeitos da pesquisa e a entrevistadora, para que assim, os gestores entrevistados se sintam à vontade para se abrirem e responderem aos questionamentos com a máxima fidedignidade quanto a revelação dos dados e das informações que serão abordados durante o roteiro das perguntas. Com isto em vista, a parte inicial do roteiro de entrevistas (Apêndice A) descreve aos entrevistados o objetivo do estudo, como serão disponibilizados os resultados auferidos e a garantia do anonimato da pesquisa.

Nesse sentido, é importante frisar que para a realização desta pesquisa houve anteriormente a autorização dos proprietários de cada uma das três PMEs dos casos escolhidos

da cidade de Bonito, para a investigação nos *locus* selecionado, além da permissão para divulgar nomes e informações importantes a respeito do seu negócio. Sobre a divulgação dos nomes, cabe destacar que no TCC os nomes dos respondentes não são usados nas transcrições dos relatos e posteriormente nas análises, apenas os das empresas.

4.7 Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os procedimentos empregados na análise dos dados obtidos a partir das entrevistas com os donos e os gerentes realizadas em três supermercados familiares diferentes da cidade de Bonito, tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado. Os respondentes das entrevistas foram agrupados e nomeados conforme a categoria que pertencia: Grupo 1, formado pelos donos dos estabelecimentos (E1, E2, E3, E4) e Grupo 2, formado pelos gerentes dos estabelecimentos (E5, E6, E7).

Foi realizada a técnica da análise de conteúdo, onde o foco está no discurso dos respondentes (PUGLISI; FRANCO, 2005). Ao todo foram dez perguntas para os sete entrevistados, organizadas em cinco páginas. Dessa maneira, ao final de todas as entrevistas obteve-se trinta e cinco páginas com respostas. Ademais, organizou-se tabelas para agrupar as respostas de todos os entrevistados de acordo com os temas a que pertenciam. Sendo assim, foi possível facilitar o processo de interpretação e comparação acerca dos casos, e do que foi estudado no referencial teórico (PUGLISI; FRANCO, 2005). As categorias foram agrupadas em eixos temáticos, para uma melhor percepção a respeito do que estava sendo pesquisado, que estão explicitados no Quadro 9:

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	FUNDAMENTAÇÃO
I - Empreendedorismo	Motivações para iniciar o empreendimento	Naisbitt (1994), Longenecker, Moore e Petty (2004) e Dornelas (2016)
	Empreender por necessidade ou oportunidade	McClelland (1972), Natsume (2004) e Dornelas (2007)
	Inovação como característica das empresas empreendedoras	Degen (1989), Kruglianskas (1996), Barreto (1998), Deitos (2002) e Mello, Machado e Jesus (2010)
	Principais desafios que os gestores das PMEs enfrentam ou já tem enfrentado no negócio	Cândido e Abreu (2000), Oliveira e Bertucci (2003), Santos e Veiga (2014) e Diniz e Pessoa (2017)
II - Competências Empreendedoras	Conhecimentos teóricos na área de atuação dentro do negócio	Hisrich e Peter (2004), Ruas, Antonello e Boff (2005), Lenzi (2008) e Fleury e Fleury (2011)
	Disposição em assumir riscos controlados para buscar novas oportunidades de empreender	Hisrich e Peter (2004), SEBRAE (2007) e Zarifian (2008)
	Habilidades que determinam a escolha de um gerente	Pinchot e Pellman (2004), Hisrich e Peters (2004) e Dutra (2004)
III – Empresas Familiares	Produtividade do trabalho quando se é com familiares	Leone, Silva e Fernandes (1996), Leone (2005) e Adachi (2006)
	Dificuldades que os gestores tiveram das experiências de trabalho com familiares	Oliveira (1999), Macedo (2009) e Grzybovski (2002)
	Sucessão nas empresas familiares	Lodi (1998), Donnelley (1967), Ricca (1998), Gersick (2006) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009)

Quadro 9: Eixos Temáticos Usados para a Análise.

Fonte: Elaboração Própria

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ressalva-se que são apresentados e discutidos os achados da pesquisa, em forma de estudos de casos múltiplos envolvendo três empresas familiares do interior de Pernambuco. Destaca-se também que o roteiro de entrevista na íntegra pode ser visto no Apêndice A. Assim, primeiramente faz-se a caracterização das empresas e dos respondentes, em sequência, na próxima subseção, apresentam-se os resultados alcançados com base nos eixos temáticos formulados.

5.1 Caracterização dos Casos e dos Entrevistados

5.1.1 Caso 1

O supermercado Econômico é um dos dois maiores mercados de Bonito, tendo apenas uma loja na cidade e conta com uma equipe de 22 funcionários. Primeiramente foi instalado em um pequeno prédio em 30 de julho de 1999, pelos donos (E3 e E4). Cabe destacar que os donos são casados e tem uma filha, que é a gerente financeira (E6) que faz o curso de Administração que já trabalha com eles, no momento estão preparando a filha para que no futuro, ela possa assumir a direção do negócio. No começo era um mercado com uma estrutura pequena baseado, principalmente, no mecanismo de coordenação por ajuste mútuo (adota uma comunicação informal) e supervisão direta que se estendia sobre os embaladores e a recepcionista (MINTZBERG, 2003). A concorrência era grande e nenhum dos donos tinham algum curso relacionado a alguma área voltada à gestão comercial, como Administração, Economia ou Contabilidade.

Com os anos, a clientela foi aumentando e houve a necessidade de se ampliar o espaço, sendo então adquirido um prédio maior, no centro da cidade, também sendo necessário contratar mais pessoas. Hoje a estrutura organizacional do Supermercado Econômico é mecanizada, isto é, com padronização nos processos de trabalho, onde há a preocupação de que os funcionários apresentem um comportamento uniforme, por meio de treinamento e doutrinação, e a padronização no núcleo da organização (MINTZBERG, 2003). Essa empresa conta com um sistema contábil que permite um melhor controle dos seus custos, despesas e estoques, e as

vendas são emitidas com nota fiscal, isto é, tudo acontece de forma a respeitar as leis governamentais estabelecidas para as PMEs.

Atualmente o supermercado Econômico se localiza no Centro de Bonito e na passagem para as cachoeiras da região, se configurando em um local estratégico. Nos dias de feira (sexta-feira e sábado) são abertos sete caixas, e nos demais dias tem-se tem três caixas funcionando. O gerente comercial (E7) é muito amigo dos donos (E3 e E4), mantendo uma relação de trabalho pautada na confiança adquirida de anos, o mesmo tem buscado se aprimorar através de curso técnico em Administração para que assim possa ampliar seus conhecimentos teóricos aliando-os a prática cotidiana do mercado. Como diferencial é oferecido aos clientes um crediário próprio, assim eles podem comprar utilizando também como forma de pagamento o cartão da loja. O supermercado tem 700 m² em tamanho, circulando uma média de 16.000 produtos ativos na loja. A missão do Econômico está em atender aos clientes igualmente, prezando pela qualidade de serviços e produtos ofertados, oferecendo variedade e preços mais baixos que a concorrência.

5.1.2 Caso 2

O Supermercado Santa Bárbara teve início em 1990 com apenas uma firma, e hoje, se tornou uma rede regional espalhada pelas cidades de Bonito onde tem cinco empresas, incluindo a sede da organização, São Joaquim do Monte com duas empresas, e em Barra de Guabiraba com apenas uma; dessa forma poderá aumentar sua cartela de clientes na região, tornando o mercado ainda mais conhecido pela população. Esta empresa tem crescido em espaço e tamanho, onde inicialmente sua sede se localizava em um prédio velho e pequeno, e hoje se encontra em um lugar com máquinas e prateleiras modernas e com localização no bairro do Centro, com fácil acesso para todos, possuindo cerca de dez caixas no total, além de possuir também crediário próprio, o que ajuda a fidelizar os clientes permitindo parcelamentos mais longos, todas essas atribuições conferem ao Supermercado Santa Bárbara ser o principal concorrente do Econômico.

Cabe destacar ainda, que o gestor principal (E2), da rede de Supermercados, isto é, dos oito supermercados do Santa Bárbara, tem a preocupação de estar buscando aprimorar seus conhecimentos empreendedores, a partir de: palestras, cursos, treinamentos etc. Além de incentivar seus trabalhadores a buscarem capacitações que o ajudem a desempenhar com mais

precisão e rapidez sua tarefa dentro da loja. No momento, o dono (E2) se encontra concluindo o curso de Administração, na Faculdade do Maurício de Nassau, em Caruaru. Trabalhando com ele, tem mais seis filhos, noras, genros e sobrinhos. Cabe destacar que a gerente da sede da rede (E5), tem laços parentescos com o dono (E2), sendo irmã do mesmo. A gerente (E5) se encontra na empresa sede, e o fator familiar pesou na escolha do dono (E2) para o cargo da gerência, e ter sua irmã, foi visto por ele como a melhor opção.

5.1.3 Caso 3

O Mercadinho Veneza teve seu início no ano de 1982, o prédio é alugado, a sua localização é privilegiada, por ser bairro do Centro da cidade de Bonito. As suas prateleiras são mais simples e antigas, mas em boa conservação. Cabe destacar que a empresa vende produtos mais básicos e mais acessíveis em preço pois a estrutura é pequena e não comporta uma grande variedade de mercadorias. Hoje, tem três funcionários trabalhando na loja, a comunicação é informal marcada pelo ajustamento mútuo, e um pouco de supervisão direta da dona (E1) que fica responsável pela outros, orientando e monitorando suas ações (MINTZBERG, 2003).

A dona do negócio (E1) vêm de uma família que já trabalhava no comércio nesse mesmo seguimento de varejo supermercadista, então para ela estar no mercado não era visto como algo estranho, diferente, pois já estava acostumada com esse ambiente corrido, o que a incentivou juntamente com o seu esposo a iniciar o trabalho no mercadinho e seguir os mesmos passos que sua família um dia seguiu também. Nos dias de mais movimento principalmente dias de sábado, considerado o dia da feira na cidade de Bonito, a sua filha ajuda no trabalho do caixa passando as feiras dos clientes. Destaca-se o bom atendimento como diferencial, a própria dona (E1) assume também o papel de gerente, tentando resolver os problemas, as divergências de trabalho que surgem de uma forma que fique boa tanto para a empresa como para o cliente; além de também ficar no caixa, revezando o horário de almoço com algum funcionário da loja.

5.2 Análise em Relação aos Objetivos

Para facilitar a compreensão das respostas, e sopesar melhor o alcance dos objetivos, estas foram agrupadas em três eixos temáticos, fracionados nos dois grupos pesquisados, conforme se observa a seguir.

O Eixo Temático I buscou investigar características ligadas ao empreendedorismo. A percepção dos respondentes acerca das motivações para iniciar o empreendimento no mercado, coletados nas entrevistas, estão apresentados no Quadro 10.

Motivações para iniciar o empreendimento no mercado	Grupo 1
	“As motivações vindas de uma família que trabalhava neste mesmo seguimento” [...]. (E1)
	“[...] quando papai saiu da venda dele para descansar eu comprei a dele e enxerguei a oportunidade de montar um mercadinho de bairro” [...]. (E2)
	“Meu pai foi comerciante e aprendi com ele a gostar do comércio, isto me incentivou a querer abrir junto com minha esposa um supermercado maior, com mais estrutura” [...]. (E3)
	Grupo 2
	“Inicialmente a motivação foi provisão da família, como a nossa família desde o avô paterno tem raízes no comércio a motivação foi tomando rumos para o desenvolvimento pessoal, profissional e social”. (E5)
	“[...] como gerente, busco melhorar os negócios dos meus pais, trazendo melhorias para beneficiar os clientes e aumentar os lucros empresariais”. (E6)
	“[...] aumentar a economia de nosso município e gerar empregos para as pessoas da cidade”. (E7)

Quadro 10: Motivações para Iniciar o Empreendimento no Mercado.

Fonte: Elaboração Própria.

Diante do exposto no Quadro 10, percebe-se que a maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6) ressaltaram que as motivações familiares foram essenciais para dar início ou continuidade ao negócio no mercado. Nesse sentido, Bornholdt (2005) destaca que as empresas familiares já iniciam no mercado com uma gestão ocupada por pessoas da mesma família, onde na maioria das vezes, são pais que já colocam seus filhos para ajudar nos negócios da família, influenciando direta ou indiretamente na sua decisão futura de prosseguir com o empreendimento. Ademais, verificou-se que filhos que tinham pais comerciantes tendiam a manter-se no comércio.

Cabe destacar ainda que alguns apontaram a vontade de crescer e o aumento e a melhora na renda como motivações para a abertura do empreendimento no mercado, o que se assemelha ao pensamento de Lima (2001), que considera a empresa familiar como parte contribuinte para o desenvolvimento econômico do país.

Buscou-se também investigar a percepção dos respondentes acerca do que se tratou o empreendimento para o gestor(a), se necessidade e/ou oportunidade. Os resultados que foram coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 11.

Empreender por necessidade e ou oportunidade	Grupo 1
	“Necessidade”. (E1)
	“Veja só, foi um pouco de necessidade e de oportunidade já que meu pai já tinha um negócio no mercado”. (E2)
	“Uma questão de necessidade”. (E3)
	“Necessidade”. (E4)
	Grupo 2
	“Considero uma oportunidade”. (E5)
	“Oportunidade [...]”. (E6)
	“Necessidade [...]”. (E7)

Quadro 11: Empreender por Necessidade e ou Oportunidade.

Fonte: Elaboração Própria.

Nas respostas de cada entrevistado do Quadro 11 é perceptível que as questões que levaram o gestor a iniciar o empreendimento divergem entre necessidade e ou oportunidade, e dessa forma confirma o pensamento de Natsume (2004) que todo empreendimento, seja ele pequeno ou grande, pode surgir de uma necessidade e ou de uma oportunidade, a depender das razões que motivaram o empreendedor a essa decisão. Diante disso verifica-se que nas empresas familiares estudadas, existem casos que o empreendedor decidiu investir em um negócio próprio pela necessidade de melhorar a renda da família, resolver problemas financeiros de sua casa ou até por estar desempregado e sair da ociosidade (NATSUME, 2004). E casos que o empreendedor identificou uma boa oportunidade de empreender no mercado e aproveitou, mesmo com outras opções (DORNELAS, 2007).

No que se refere a investigar a percepção dos respondentes acerca da inovação como característica das empresas empreendedoras, os resultados que foram coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 12.

Inovação como característica das empresas empreendedoras	Grupo 1
	<p>“Tendo em vista que as coisas se renovam a cada dia, precisando assim nos modernizar”. (E1)</p> <p>“É fundamental, porque veja só, se a gente tiver só o feijãozinho com arroz fica difícil neh, porque o cliente é muito exigente, tem que estar sempre fazendo algo diferente, tem que inovar neh” [...]. (E2)</p> <p>“Muito importante, porque uma prateleira nova, computadores mais modernos ajuda a desenvolver um trabalho mais rápido e eficiente”. (E3)</p> <p>“Hoje acho que a inovação é chama de clientes, enquanto você melhorar mais seu comércio, mais clientes viram”. (E4)</p>
	Grupo 2
	<p>“Até o ponto que atenda a necessidade e as expectativas dos clientes” [...]. (E5)</p> <p>“É essencial a inovação, pois os clientes estão mais exigentes” [...]. (E6)</p> <p>“Inovação é essencial nas empresas dos dias atuais, pois sem inovação as empresas vão ficando para trás e perdendo espaço para as que inovam”. (E7)</p>

Quadro 12: Inovação como Característica das Empresas Empreendedoras.

Fonte: Elaboração Própria.

As respostas dos respondentes, presentes no Quadro 12, foram unânimes quanto a necessidade em se adotar uma prática voltada à inovação, pois todos concordaram que esta característica é fato importante para o negócio, alegando muitas vezes que os clientes estão mais exigentes, e se não buscarem diferenciais, seja nos produtos ou serviços, podem perder espaço no mercado. Nesse sentido, cabe observar o que Chiavenato (2008) assinala quanto as empresas empreendedoras buscarem inovar, para: melhorar a produção, oferecer novas formas de atender as necessidades dos consumidores, economizar tempo nos processos, aumentar os lucros etc.

Sobre a percepção dos respondentes acerca dos principais desafios que os gestores das PMEs enfrentam ou já tem enfrentado nos negócios, os resultados que foram coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 13.

Principais desafios que os gestores das PMEs enfrentam ou já tem enfrentado nos negócios.	Grupo 1
	<p>“As dificuldades financeiras bem como a alta carga de tributos do nosso estado”. (E1)</p> <p>“Os desafios é poder trabalhar de uma forma correta, não ter medo de chegar fiscal, pelo menos está 99% porque 100% nunca vai estar porque quando ele quer penalizar, ele acha alguma coisa”. (E2)</p> <p>“O maior desafio no nosso país são os impostos totalmente fora da realidade”. (E3)</p> <p>“A crise atual, se você não tiver reservas para os dias difíceis não vence certos desafios ou crises”. (E4)</p>
	Grupo 2
	<p>“Divergências familiares”. (E5)</p> <p>“A crise econômica do país, a falta de qualificação dos demais cooperadores, a alta carga tributária do país e a concorrência desleal já que nem todos os competidores são cumpridores da lei tributária, trabalhista e previdenciária”. (E6)</p> <p>“No comércio temos muitos desafios, mais a cadeia financeira, compras de mercadorias entre outras é muito difícil [...]”. (E7)</p>

Quadro 13: Principais Desafios que os Gestores das PMEs Enfrentam ou já tem Enfrentado no Negócio.

Fonte: Elaboração Própria.

Ao analisar as respostas dos entrevistados presentes no Quadro 13 destaca-se que dentre os fatores desafiadores que mais suscitam perigo às PMEs estudadas, emerge a questão tributária no que concerne aos altos impostos cobrados pelo governo. Ao que Santos e Veiga (2014) já atribuíam como a causa da informalidade existente em muitas empresas desse porte, como forma de desviar as rigorosas fiscalizações. Cabe destacar também que foi ressaltado pelo entrevistado E6 a falta de qualificação de muitos funcionários, o que já vinha sendo tratado por Cândido e Abreu (2000), que afirmavam que na gestão das PMEs era comum encontrar funcionários trabalhando em uma determinação função sem nenhuma especialização na área.

Ainda no Quadro 13, o entrevistado E5, por sua vez, destacou outro ponto importante no que se refere aos principais desafios que os gestores das PMEs enfrentam ou já tem enfrentado no negócio, que foi as desavenças familiares como um dos principais desafios. Isso se dá, segundo Adachi (2006), ao fato que na gestão familiar normalmente existe certas dificuldades de separar relações de trabalho dos laços familiares, seja primo, irmão, tio, sobrinho etc.

O Eixo Temático II buscou compreender as competências empreendedoras no *locus* pesquisado. Assim, primeiramente investigou-se a percepção dos respondentes acerca dos seus conhecimentos teóricos na sua área de atuação dentro do negócio. Os resultados que foram

coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 14.

Conhecimentos teóricos na área de atuação dentro do negócio	Grupo 1
	“Não tenho curso”. (E1)
	“No início a gente foi pela experiência de papai, uma vantagem era que eu procurava não errar onde ele errou e hoje eu estou concluindo duas cadeiras que estava faltando para eu concluir o curso de Administração [...]”. (E2)
	“Não tenho nenhum curso. Tenho experiências práticas, desde criança sempre estive envolvido no comércio”. (E3)
	“Tenho fiz alguns cursos pelo SEBRAE”. (E4)
	Grupo 2
	“Não, o que desenvolvo é o que aprendi durante a minha trajetória de trabalho”. (E5)
	“Sim, estou me formando em Administração na UFPE”. [...]. (E6)
	“Sim, tenho curso técnico EAD Administração”. (E7)

Quadro 14: Conhecimentos Teóricos na Área de Atuação dentro do Negócio.

Fonte: Elaboração Própria.

É notável que os gestores das PMEs estão cada vez mais buscando além dos conhecimentos práticos, também os teóricos, visto assim, na maioria das respostas dos entrevistados (Quadro 14), que estão buscando graduações, especializações e ou especializações em Administração, ou em alguma área relacionada. Nesse sentido, destaca-se que um bom administrador, por exemplo, é aquele que não se limita apenas à prática, mas que consegue conciliá-la ao conhecimento teórico, pois será a teoria que ajudará a caminhar a passos mais seguros nas decisões tomadas a respeito do seu empreendimento no mercado (HISRICH; PETER; SHEPHERD, 2009).

É importante destacar que Fleury e Fleury (2011) apontam que no processo de desenvolvimento das competências empreendedoras, o empreendedor deve contar com conhecimentos teóricos, isto é, da educação formal como também a experiência profissional prática, pois quando se consegue juntá-las aumentam-se as chances da permanência do negócio por mais tempo no mercado.

Sobre a percepção dos respondentes acerca da disposição a assumir riscos controlados para buscar novas oportunidades de empreender, os resultados que foram coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 15.

Disposição em assumir riscos controlados para buscar novas oportunidades de empreender	Grupo 1
	“Não”. (E1)
	“Sim, a gente hoje está se preparando para ir a Camocim e a Sairé [...]”. (E2)
	“Estaria disposto... seria uma grande oportunidade para o crescimento”. (E3)
	Grupo 2
	“Sim, tenho a disposição... empreender em um ramo que me trará muitos desafios e creio que muita satisfação pessoal [...]”. (E5)
	“Sim”. (E6)
	“Sim, no comércio nunca devemos nos acomodar e acharmos que a zona de conforto está bom, temos que buscar oportunidades em lugares diferentes e se inovar em ramos de atividades diferentes”. (E7)

Quadro 15: Disposição em Assumir Riscos Controlados para buscar Novas Oportunidades de Empreender.

Fonte: Elaboração Própria.

Nota-se, no Quadro 15, que apenas dois dos entrevistados (E1, E4) deixaram uma resposta negativa quanto à disposição a assumir riscos na busca de novas oportunidades de negócio. Os demais, cinco entrevistados restantes (E2, E3, E5, E6 e E7) demonstraram através de suas afirmativas a disposição para novos empreendimentos. Nesse sentido, considera-se que a maioria das respostas mostram uma concordância com o pensamento de Degen (1989), que acredita que os empreendedores devem sim, empreender em novos mercados, novos produtos, se planejarem, assumir riscos calculados, que visam o crescimento e desenvolvimento do empreendimento no mercado. Dentro desse contexto, Dornelas (2016) defende também que a própria prática de empreender já é uma forma de assumir riscos, pois o negócio por melhor que esteja pode chegar um dia a vir a falência, se não buscar inovar, ficando atrás da concorrência.

Por sua vez, na percepção dos respondentes acerca das habilidades que determinam a escolha de um gerente, alguns resultados surgiram (Quadro 16).

Habilidades que determinam a escolha de um gerente	Grupo 1
	“A experiência já vista em outra função”. (E1)
	“Ele tem que ser líder, conhecimento da administração da loja, ser uma pessoa proativa, autoconfiança, ser sensível neh, saber o momento certo de agir, ser coerente, ter parceria [...]”. (E2)
	“Um gerente honesto [...]”. (E3)
	“Confiança, experiência na função, aparência, modos”. (E4)
	Grupo 2
	“Conhecimento das operações da loja, comunicação com os clientes, atitude, transparência, flexibilidade, interação com a equipe, firmeza, humildade”. (E5)
	“Criatividade, iniciativa para resolver/evitar conflitos, saber se comunicar com clientes e empregos, ser responsável, ser honesto, conhecimento teórico, ou seja, buscar especializar-se e ser comprometido”. (E6)
	“Um gerente é líder, funcionário, também sua conduta, que busca cada dia mais resultados para sua empresa”. (E7)

Quadro 16: Habilidades que Determinam a Escolha de um Gerente.

Fonte: Elaboração Própria.

É importante ressaltar que no Quadro 16 várias habilidades são destacadas. São vistas as competências empreendedoras de liderança visionária, habilidades para administrar mudanças e inovação (a exemplo ver as respostas de E2, E6 e E7). Há também as competências técnicas que está na capacidade de trabalho em equipe, capacidade de organizar, que é observada na resposta do entrevistado E5. E por fim as competências administrativas no que diz respeito a experiência na função, evidenciadas nas respostas dos entrevistados E1 e E4. Hisrich, Peter e Shepherd (2004) defendem que o conjunto das habilidades empreendedoras, habilidades administrativas e habilidades técnicas são consideradas como o fator chave para o sucesso do empreendimento no mercado, na realização de uma boa gestão empresarial. Nada obstante, vale a pena ressaltar que o entrevistado E3 destacou a honestidade como fator determinante para a escolha do gerente.

O Eixo Temático III buscou investigar nos casos escolhidos características de empresas familiares que a literatura aponta. Assim, a percepção dos respondentes acerca da produtividade do trabalho quando se é com familiares foi o primeiro ponto investigado. Os resultados que foram coletados nas entrevistas estão apresentados no Quadro 17.

Produtividade do trabalho quando se é com familiares	Grupo 1
	<p>“Não, familiares só são empregados nas horas dos benefícios, porém, no momento dos deveres passa a ser família”. (E1)</p> <p>“Eu penso da seguinte forma, mamãe tinha um ditado que era melhor dá ao rato de casa do que o gato de fora, a crise assolando o país, a gente precisa ajudar os de casa, o que acontece é que as vezes os de casa não se colocam no lugar deles...veja só é relativo, as vezes é mais produtivo, as vezes não [...]”. (E2)</p> <p>“São dois lados, o bom quando tem uma esposa, um irmão, que seja honesto vai lhe ajudar muito. O ruim quando contrata algum parente e ele confunde as coisas porque é parente, fica difícil”. (E3)</p> <p>“Acho que desde que ele entre sabendo que dentro da empresa é apenas um funcionário como outro”. (E4)</p>
	Grupo 2
	<p>“Não, porque os jovens precisam de experiências fora da empresa, aprenderem a ser profissionais antes”. (E5)</p> <p>“Se as pessoas souberem separar as relações ‘familiares’ das relações ‘laborais’, considero que haverá mais produtividade ao se trabalhar com família. Ademais, tem-se a questão da confiança”. (E6)</p> <p>“Não, os familiares são funcionários iguais a qualquer outro, devemos respeitar os blocos hierárquicos da empresa”. (E7)</p>

Quadro 17: Produtividade do Trabalho quando se é com Familiares.

Fonte: Elaboração Própria.

No Quadro 17 percebe-se que para os entrevistados de maneira geral, trabalhar com funcionários que são também familiares, se torna produtivo até o momento que os deveres são cumpridos com eficiência e comprometimento, seja com: o horário, a conduta dentro da loja, a realização das tarefas etc. A partir do momento que não se obedece a isso, adotando uma postura de desleixo, não seria produtivo para empresa ter um funcionário com relação familiar trabalhando (a exemplo ver as respostas de E3 e E6). Ao que Adachi (2006) esclarece que trabalhar com familiares terão seus pontos positivos, mas também os negativos, cabendo a cada um buscar melhorá-los.

Cabe destacar um ponto importante contido no Quadro 17, é a resposta dada pelo entrevistado E5, que considera ser bom para o funcionário familiar que ele tenha experiências fora da empresa, para que assim se evite o reconhecimento desmerecido, isto é, ser promovido não pela sua capacidade produtiva, pelo seu desempenho, mas pelas relações familiares envolvidas. Nesse orbe, Macedo (2009) ressalta que em regra em empresas familiares é normal que aconteça promoções de cargo a funcionário por critérios de amizade, de confiança, por ser da família (na maioria das vezes), e não pela produtividade na execução de suas atividades rotineiras ou pelo seu grau de formação.

Acerca das dificuldades que os gestores tiveram das experiências de trabalho com familiares, os resultados apresentados no Quadro 18 ilustram.

Dificuldades que os gestores tiveram das experiências de trabalho com familiares	Grupo 1
	“Diversas, não pretendo mais trabalhar com familiares”. (E1)
	“A gente já teve experiência de trabalhar com familiar, a gente deu oportunidade e essa pessoa foi desonesta, então esse foi um momento muito triste porque a gente não esperava isso de uma pessoa de casa [...]”. (E2)
	“Pessoas que contratei e ficava sem querer fazer o serviço por ser da família”. (E3)
	Grupo 2:
	“Comunicação [...]”. (E5)
	“[...] falta de comprometimento nas tarefas, falta de profissionalismo [...]”. (E6)
	“Não tive dificuldades pois o gestor deixa bem claro que ele é somente um profissional igual a qualquer um em sua função”. (E7)

Quadro 18: Dificuldades que os Gestores Tiveram das Experiências de Trabalho com Familiares.

Fonte: Elaboração Própria.

Observa-se no Quadro 18, na resposta de E3, a dificuldade do gestor nas experiências relacionadas ao trabalho com familiares na organização, tendo-se em vista a confusão entre os papéis desempenhados por eles dentro e fora da empresa. Nesse sentido, Lodi (1998) explicita que muitos gestores enfrentam dificuldades com funcionários que são familiares, por estes acreditarem ter certos privilégios dentro da empresa, e não realizarem suas tarefas no tempo certo, da forma adequada, que se é exigida para todos sem reserva. Por outro lado, o entrevistado E6 evidenciou a falta de preparo e de responsabilidade do funcionário familiar perante suas atividades rotineiras de trabalho. Isso é atribuído ao fato de que nas empresas familiares há casos de pessoas serem colocados para trabalhar na empresa sem preparo técnico, apenas por influência familiar (MACEDO, 2009). Nesse orbe, Lodi (1998) aclara que muitos funcionários são promovidos nas empresas familiares sem considerar se possuem ou não habilidades para ocupar o cargo, mas sim, pelo laço parentesco com o dono.

Ademais, há ainda o entrevistado E4, este destaca que as dificuldades que teve na sua experiência como gestor na empresa familiar foi a de não conseguir dissociar as relações de

trabalho com as relações de família, o que trouxe prejuízos para o negócio. Leone, Silva e Fernandes (1996) sugerem que independente do funcionário ter laço parentesco ou não, ele deve ter competências e habilidades que o habilitem a estar no cargo dentro da empresa, isto é, todos devem estar bem treinados para sua função. Já o entrevistado E5, este considerou como o principal problema encontrado na empresa familiar a comunicação ineficiente entre gestores e funcionários no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 1999).

Por fim, há o entrevistado E7 que ressaltou não encontrar dificuldades ao trabalhar com familiares, pois todos os papéis anteriormente foram bem alinhados aos interesses da organização (ADACHI, 2006). Nada obstante, vale a pena ressaltar que os entrevistados E1 e E2 deixaram claro em suas respostas que suas experiências em trabalhar com familiares foram negativas.

A percepção dos respondentes acerca da sucessão nas empresas familiares está apresentada no Quadro 19.

Sucessão nas empresas familiares	Grupo 1
	“Não tenho planos ainda para esse fim”. (E1)
	“[...] a gente já vem preparando aos pouquinhos a sucessão, porque para mim será um prazer passar o negócio para os meus filhos...eu quero sair passando mesmo o bastão para eles, mas bem tranquilo [...]”. (E2)
	“Sim, passarei o negócio para a minha filha”. (E3)
	“Sim, para família! Quando achar que não há condição para continuar”. (E4)
	Grupo 2
“[...] a probabilidade maior é que a continuidade ocorra com membros da família”. (E5)	
“Sim, ele pensa em passar o negócio para outras pessoas da família”. (E6)	
“Acho sim, para a família talvez filhos [...]”. (E7)	

Quadro 19: Sucessão nas Empresas Familiares.

Fonte: Elaboração Própria.

É perceptível que o processo sucessório nas empresas familiares estudadas, está bem presente tanto na fala do Grupo 1 quanto na do Grupo 2 (ver o Quadro 19). Cabe destacar que a exceção é para o entrevistado E1 que demonstrou incerteza quanto a esse assunto deixando apenas para planos futuro vim a decidir. A maioria dos respondentes (E2, E3, E4, E5, E6, E7) concordaram que o empreendimento passaria para alguém da família, ao que Gersick (2006)

considera o processo de sucessão dentro das empresas familiares bastante comum. Nesse sentido, os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2009) orientam que para que isso seja realizado é recomendado que anteriormente seja feito um planejamento detalhado de como será essa sucessão, de modo que o sucessor esteja de fato preparado para ocupar tal função, de responsabilidade, dentro da organização.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada, trazendo também suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras. A partir do estudo pode ser concluído que os negócios realizados pelas pequenas e médias empresas do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito são negócios familiares. Os atributos que diferenciam as pequenas e médias empresas - do setor varejista supermercadista, da cidade de Bonito –, referem-se à capacidade de se adaptarem as mudanças do mercado mais facilmente.

Outrossim, pôde-se ser concluído que as empresas familiares estudadas têm características empreendedoras influenciadas por competências empreendedoras, tais como: a capacidade de liderança visionária, as habilidades para administrar mudanças e a inovação, estas são essenciais para os gestores serem bem-sucedidos na sua função, correndo riscos controlados no negócio que visam o crescimento do empreendimento.

Os gestores entrevistados, de cada empresa, já trabalharam ou ainda trabalham com familiares, sejam eles: esposo (a), filho(a), sobrinho(a), dentre outros. Nesse orbe, observou-se que os laços parentescos estão envolvidos nessas relações de trabalho, apresentando seus pontos positivos ou negativos, a depender da forma que é conduzido o negócio pelo gestor na organização.

Dessa maneira, percebeu-se que o setor de supermercados da cidade de Bonito é caracterizado por apresentar estruturas centralizadas, onde o dono é o principal tomador das decisões das empresas (MINTZBERG, 2003). Esse modelo de tomada de decisão traz tanto desvantagens (tais como decisões tomadas longe da área do problema, demora na tomada de decisões e alta dependência da gestão), quanto também vantagens, por exemplo: maior controle, uniformidade nos procedimentos e decisões, facilidade no controle e na avaliação (MINTZBERG, 2003).

Nas entrevistas, realizadas para a coleta de dados, foi visto que os gestores das empresas familiares apontam diversos obstáculos que podem interferir na sua sobrevivência no mercado, a saber: a qualificação dos funcionários, o despreparo do próprio gestor ao iniciar o negócio, os altos encargos tributários, dentre outras razões. Assim, observa-se que se estes obstáculos não forem superados podem acarretar no fechamento do empreendimento (MACHADO, 2010). Denotando assim a importância das competências empreendedoras para auxiliar na gestão empresarial das PMEs no mercado, conduzindo ao êxito organizacional.

Por outro flanco, como em qualquer estudo, existiram limitações. Neste sentido a principal limitação desta pesquisa concentrou-se, por se tratar de uma pesquisa explicativa, que depende da análise, da interpretação, da compreensão do pesquisador a respeito do que foi dito pelo entrevistado, então podem surgir conclusões precipitadas, a partir da influência da percepção de quem realizou o estudo.

Como primeira sugestão para pesquisas futuras destaca-se a realização de um estudo quantitativo para todos os funcionários dessas três empresas familiares estudadas, buscando assim ter uma percepção melhor do tema estudado visto sob outro ângulo, agora das competências empreendedoras necessárias aos empreendimentos pela ótica dos funcionários que compõem os níveis intermediários e da base da pirâmide organizacional do supermercado, incluindo: balconistas, motoristas, auxiliar de limpeza etc.

Outra sugestão de pesquisa refere-se à aplicabilidade do roteiro da entrevista aos gestores de outros supermercados de cidades circunvizinhas, especificamente as que se localizam na região do Agreste de Pernambuco, que também se encaixam no tema, por serem familiares e por possuírem estruturas parecidas, tanto em tamanho como em número de habitantes. Além disso é sugerido o acréscimo de perguntas na entrevista, aprofundando a pesquisa qualitativa, de modo que permita conhecer mais minuciosamente a respeito dos casos estudados.

Assim sendo, conclui-se que o objetivo principal deste trabalho - analisar as competências empreendedoras de pequenas e médias empresas familiares de varejo supermercadista que influenciam suas características empreendedoras – foi alcançado e também se aponta que a teoria apresentada neste trabalho e empregada como lente de análise foi de grande relevância, pois permitiu saber que nas PMEs estudadas são empreendedoras e familiares.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo.** Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD. N. A. S. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **Revista Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 520-521, 2005.
- CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 6, p. 3-24, 2000.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS - CPC. **Pronunciamento técnico PME, contabilidade para pequenas e médias empresas:** Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade, 2009. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/CPC_PME.pdf>. Acesso em: 30 de mai. 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia nas pequenas e médias empresas:** fatores limitantes e formas de superação. Cascavel: Edunioeste, 2002.
- DINIZ, F.; PESSOA, R. S. Os principais desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 137-161, 2017.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a Administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 7. ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora.** Maringá: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 251p.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO (FIEPE). **Pesquisa da FIEPE revela as principais dificuldades enfrentadas pela indústria pernambucana,** 2016. Disponível em: < <http://www.informazione6.com.br/fiepe/noticias/arq/pesquisa-da-fiepe-revela-as-principais-dificuldades-enfrentadas-pela-industria-pernambucana.html> > Acesso em: 18 de mai. 2018

FERNANDES, A. O. **Estudo multicaso das características empreendedoras dos estudantes de Administração.** 2008. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade do Vale Do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, M. 5 lições para o Brasil, do melhor país do mundo para abrir um negócio. **Exame,** 25 abr. 2018. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/5-licoes-para-o-brasil-do-melhor-pais-do-mundo-para-abrir-um-negocio/> >. Acesso em: 30 de abr. 2018.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: IBQP, 2010.

_____. **Empreendedorismo no Brasil.** Curitiba: IBQP, 2017.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. 2009. 78f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002.

HISRICH, R.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HULLEY, S. B.; CUMMINGS, S. R.; BROWNER, W. S.; GRADY, D. G; NEWMAN T. B. **Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados gerais do município do Bonito**, 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=260230>>. Acesso em: 07 de nov. 2017.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/ comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008.126f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L. C. **Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos**. Curitiba: Ibpe, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 76-81, 1996.

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina-PR. **Anais...** Londrina-PR: Universidade Estadual de Londrina, 2001, p. 421-436.

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

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

MACHADO, J. R. **A arte de administrar pequenos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

- MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. **Revista Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NATSUME, A. J. **Empreendedorismo**: oportunidade ou necessidade. 2004. 95f. Trabalho de Conclusão de Curso (Instituto de Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.
- NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresas familiares**: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação e Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 65-87, 2003.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PADUA, A. D. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTAL FÉRIAS. **Bem vindo a Bonito**, 2017. Disponível em < <https://www.ferias.tur.br/cidade/5182/bonito-pe.html> >. Acesso em: 05 de nov. 2017
- PREFEITURA MUNICIPAL BONITO. **História da cidade**, 2017. Disponível em: <http://www.bonitope.com/site/historia-da-cidade/>. Acesso em: 05 de nov. 2017.

_____. **Meio ambiente, sustentabilidade e desenvolvimento rural**, 2017. Disponível em: <<http://www.bonitope.com/site/meio-ambiente-sustentabilidade-desenvolvimento-rural/>>. Acesso em: 21 de mai. 2018.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL A Cultural 1998.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, v. 4, n. 4, p. 129-148, 2008.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competência**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cartilha do empreendedor**. 3. ed. Salvador: SEBRAE Bahia, 2009.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília: Dieese, 2013.

_____. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007.

_____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 30 de mai. 2018.

_____. **Como o Sebrae atua no segmento de mercearia e supermercados**, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/mercearia_e_supermercados/como-o-sebrae-atua,080f950ed08fb510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 de out. 2017.

_____. **Como resolver conflitos em empresas familiares**, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 de abr. 2018.

_____. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 de mai. 2018.

_____. **Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio?** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 01 de mai. 2018.

_____. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** 2018. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em: 02 de mai. 2018.

_____. **Como inovar nos pequenos negócios.** 2017. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/como-inovar-nos-pequenos-negocios,44330edf67bef510VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso: em 02 de mai. 2018.

SILVA, F. C. **O controle interno nas pequenas e médias empresas.** 2013. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Cearense, Fortaleza, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SOUZA, L. C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2011.

VASCONCELOS, J. A. Bonito-PE: Presidente da ACEAB explica como estão as vendas no comércio. **Tv Replay**, 20 de abr. 2015. Disponível em: < <http://www.tvreplay.com.br/jornalismo/bonito-pe-presidente-da-aceab-explica-como-estao-andando-vendas-comercio-local/>>. Acesso em: 10 de out. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Senhor(a),

Sou aluna do curso de Graduação em Administração e estou elaborando uma pesquisa acadêmica pela Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste, Núcleo de Gestão -, que abrange as competências empreendedoras de gestores de supermercados no interior de Pernambuco e gostaria de obter informações, segundo seu ponto de vista. Esta pesquisa tem por finalidade dar subsídios técnico-científico ao meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A sua aplicação está direcionada aos donos e gerentes desses estabelecimentos lotados na cidade de Bonito. As informações serão analisadas desconsiderando-se a identificação dos respondentes, tendo em vista a manutenção do sigilo e do anonimato da pesquisa.

Solicito que seja respondido também o perfil socioeconômico para melhor subsidiar a pesquisa, por favor, não deixe questões em branco. Destaco que os dados serão usados exclusivamente para a elaboração do TCC e sua posterior publicação em revista científica. A divulgação dos resultados poderá ser solicitada diretamente às pesquisadoras responsáveis.

Sinta-se à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo. Não há respostas certas nem erradas, logo o que importa é sua percepção. Importante destacar que sua participação é voluntária, não é necessário se identificar, e os dados serão tratados de forma agrupada (sem qualquer identificação individual).

O tempo previsto para responder é de 20 minutos. Irei gravar a entrevista apenas para facilitar a transcrição, ou o senhor pode redigir suas respostas e me enviar posteriormente, ou ainda posso redigir as respostas para o senhor. Sua participação é valiosa e por isso agradecemos pela sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre a pesquisa envie uma mensagem para querenlima19@gmail.com.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Quéren Hapuque Godoy Laureano Lima,
Graduanda em Administração na UFPE

Sueli Menelau,
Professora orientadora do Núcleo de Gestão da UFPE

1. Quais foram as motivações do(a) senhor(a) (ou do dono) para iniciar esse empreendimento no mercado?
2. Empreender para o(a) senhor(a) é uma questão de oportunidade ou necessidade?
3. Em termos de conhecimentos teóricos, o(a) senhor(a) tem algum curso, ou alguma especialização, na sua área de atuação dentro do negócio?
4. Até que ponto o(a) senhor(a) considera a inovação importante para sua empresa?
5. O(A) senhor(a) estaria disposto(a) a assumir riscos controlados, saindo da sua zona de conforto, para buscar oportunidades de empreender em outros lugares ou outros tipos de negócios?
6. Quais os principais desafios que o(a) senhor(a) como gestor(a) enfrentou, ou tem enfrentado?
7. O(A) senhor(a) considera que trabalhar com familiares seja mais produtivo para os negócios?
Por quê?
8. Quais as maiores dificuldades que o(a) senhor(a) teve nas experiências de trabalho com familiares?
9. Para o(a) senhor(a), quais os motivos, ou as habilidades, que determinam a escolha de um gerente?
10. Aqui, responda essa pergunta se o senhor for o dono do negócio: O(A) senhor(a) pensa em um dia passar o negócio para outras pessoas da família ou vender para estranhos?

OU, responda essa pergunta se o senhor for o gerente do negócio: O(A) senhor(a) acha que o dono pensa em passar depois o negócio para pessoas da família ou para estranhos?

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 11. Gênero:** Masculino Feminino
- 12. Idade:** 18-27 anos 28-37 anos
 38-47 anos De 48 anos em diante
- 13. Grau de escolaridade:** E. fundamental completo Ensino médio completo
 Superior incompleto Superior completo
 Pós graduação incompleta Pós graduação completa
- 14. Estado civil:** Solteiro(a) Com cônjuge/ companheiro
- 15. Possui filhos dependentes:** Sim Não
- 16. Cargo:** Dono Gerente

17. Se o senhor é gerente, tem parentesco com o proprietário? Qual?

18. Existem familiares do dono trabalhando hoje na empresa? Se sim, quantos e qual o cargo?
