



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - CAEN  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA - MPE**

**ISIDRO JOSÉ BEZERRA MACIEL FORTALEZA DO NASCIMENTO**

**MICROEMPRESA FAMILIAR E EMPREENDEDORISMO  
NO BAIRRO SÃO PEDRO EM TERESINA-PI**

**FORTALEZA  
2008**

**ISIDRO JOSÉ BEZERRA MACIEL FORTALEZA DO NASCIMENTO**

**MICROEMPRESA FAMILIAR E EMPREENDEDORISMO  
NO BAIRRO SÃO PEDRO EM TERESINA-PI**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Bosco de Almeida

**FORTALEZA  
2008**

**ISIDRO JOSÉ BEZERRA MACIEL FORTALEZA DO NASCIMENTO**

**MICROEMPRESA FAMILIAR E EMPREENDEDORISMO  
NO BAIRRO SÃO PEDRO EM TERESINA-PI**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Economia – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial á obtenção do grau de Mestre em Economia.

Data de Aprovação: 31/03/2008

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Manoel Bosco de Almeida  
Orientador

---

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares  
Membro

---

Prof. Dr. Antonio Lisboa Teles da Rosa  
Membro

Dedico este trabalho a minha esposa Milena e minhas filhas, Carmem e Myrian, que fundamentam minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, supremo de toda sabedoria e que sempre me ilumina e me protege, para que eu possa trilhar meu destino e iniciar minha jornada na busca por meus sonhos e ideais.

À Faculdade Santo Agostinho, em especial a Professora. Yara Maria Lira Paiva e Silva, por ter acreditado em nosso potencial e ter concedido esta oportunidade de concretização deste objetivo.

À minha família por todo apoio e compreensão que foi dado nos momentos mais difíceis da realização deste trabalho e, em especial, à minha mãe, Maria do Carmo Bédard, pela inspiração.

Ao orientador, Dr. Manoel Bosco de Almeida, pela dedicação e paciência em todos os nossos encontros. A conclusão deste trabalho não seria possível sem a sua ajuda e sabedoria.

"No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois."

**(Harold Geneen )**

## RESUMO

O processo de globalização traz consigo a competitividade como uma das características principais das economias de mercado. Neste sentido o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, mais do que nunca se torna uma necessidade constante no âmbito dos negócios. No que diz respeito às microempresas as características empreendedoras se revelam como importante instrumento de ganho de competitividade e, portanto para a sua permanência no mercado. Partindo deste cenário se estabeleceu como objetivo deste estudo avaliar a presença das características empreendedoras nas microempresas familiares do bairro São Pedro do Município de Teresina no Estado do Piauí. O estudo faz uma breve revisão das teorias relativas à empresa familiar e sua relação com o empreendedorismo, e fundamenta suas análises na Teoria do Comportamento Empreendedor, de David McCLALLAND (1987), bem como na literatura consultada. A pesquisa é de tipo exploratória, empírica, e descritiva. As informações foram obtidas por pesquisa direta. O universo da pesquisa foi constituído por 109 microempresas do Bairro São Pedro em Teresina, Piauí, identificadas pelo recenseamento por nós realizado. A análise dos dados permitiu comprovar nossa hipótese, na medida em nos levou a concluir que todas as empresas pesquisadas com mais de 5 anos de existência, demonstraram em maior ou menor grau, todos os 10 comportamentos explicitados na Teoria do Comportamento Empreendedor de McClalland, demonstrando a validade das variáveis indicadoras do comportamento empreendedor.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, Empreendedorismo, Comportamento Empreendedor, Teresina, Bairro São Pedro.

## ABSTRACT

The process of globalization brings with it the competitiveness as one of the main features of market economies. Feeling that the development of entrepreneurial skills, more than ever becomes a constant need within the business. With regard to the characteristics micro entrepreneurs are proving as an important tool to gain in competitiveness, so for his stay in market. Starting from this scenario of the market as they aim of this study assess the presence of the characteristics of entrepreneurs in micro family neighborhood of São Pedro in municipality of Teresina in state of Piauí. The study makes a brief review of theories on the family business and, its relationship with entrepreneurship, and based their analysis on the theory of behavior entrepreneur, of David McCllland (1987), as well as in literature found. The type of research is exploratory, empirical, and descriptive. The information was obtained by direct search. The universe of search was constituted by 109 micro of the neighborhood São Pedro in Teresina, Piauí, identified by the survey conducted by us. Conclude that all the companies surveyed with more than 5 years existence, the theory of behavior enterprise of McCllland, demonstrating the validity of variables indicator of entrepreneurial behavior.

**Keywords:** Family Business, Entrepreneurship, Behavior Entrepreneur Teresina, Neighborhood São Pedro.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Limite do bairro São Pedro.....	43
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Evolução populacional do bairro São Pedro.....	44
GRÁFICO 2 - Faixa etária dos empresários pesquisados.....	58
GRÁFICO 3 - Grau de instrução dos empresários do bairro São Pedro.....	58
GRÁFICO 4 - Estado civil dos empresários do bairro São Pedro.....	59
GRÁFICO 5 - Renda mensal familiar dos empresários do bairro São Pedro.....	59
GRÁFICO 6 - Composição das famílias dos empresários do bairro.....	60
GRÁFICO 7 - Indivíduos que contribuem com a sustentação familiar.....	60
GRÁFICO 8 - Segmentos das empresas do bairro São Pedro.....	61
GRÁFICO 9 - Idade das empresas do bairro São Pedro.....	62
GRÁFICO 10 - Tipografia das pessoas jurídicas do bairro São Pedro.....	63
GRÁFICO 11 - Porte das empresas do bairro São Pedro.....	63
GRÁFICO 12 - Principais mídias utilizadas.....	65
GRÁFICO 13 - Periodicidade das divulgações das empresas.....	67
GRÁFICO 14 - Número de funcionários por empresa do bairro São Pedro.....	69
GRÁFICO 15 - Periodicidade dos treinamentos aplicados pelas empresas.....	69
GRÁFICO 16 - Principais temas de treinamentos.....	70
GRÁFICO 17 - Principais benefícios ofertados.....	71
GRÁFICO 18 - Faturamento mensal das empresas do bairro São Pedro.....	72
GRÁFICO 19 - Origem do capital inicial das empresas do bairro São Pedro.....	73
GRÁFICO 20 - Tempo diário dedicado à leitura.....	78
GRÁFICO 21 - Forma mais freqüente de atualizar-se.....	79
GRÁFICO 22 - Forma mais freqüente de atualizar-se.....	81
GRÁFICO 23 - Forma mais freqüente de elaboração de metas.....	84
GRÁFICO 24 - Elementos priorizados na tomada de decisão.....	85
GRÁFICO 25 - Periodicidade do hábito de planejar dos microempresários.....	86

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Área e população da região da Grande Teresina.....	40
TABELA 2 - Índice de desenvolvimento humano (IDH) municipal.....	41
TABELA 3 - Produto interno bruto de Teresina e do Piauí 1999-2001 – em R\$Mil (preços convertidos) .....	41

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferentes definições de empresa familiar.....	29
QUADRO 2 - A contribuição econômica das empresas familiares.....	30
QUADRO 3 - O papel social das empresas familiares.....	30
QUADRO 4 - Principais diferenças entre empresas familiares e não familiares.....	32
QUADRO 5 - Aspectos socioeconômicos e infra-estruturais do bairro.....	44
QUADRO 6 - Questões cadastrais e de caracterização da empresa e do empresário.....	50
QUADRO 7 - Perfil gerencial e políticas públicas.....	51
QUADRO 8 - Questões de avaliação do comportamento empreendedor.....	52
QUADRO 9 - Principais mídias alternativas utilizadas.....	66
QUADRO 10 - Principais ferramentas de incentivo de consumo.....	67
QUADRO 11 - Outros treinamentos ministrados.....	70
QUADRO 12 - Fontes de remuneração extras.....	83
QUADRO 13 - Principais formas de criação de rede de contatos.....	87
QUADRO 14 - Principais dificuldades apontadas pelos entrevistados.....	89
QUADRO 15 - Principais oportunidades apontadas pelos entrevistados.....	90

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. O EMPREENDEDORISMO.....	18
2.1 Conceitos de Empreendedorismo.....	18
2.2 Características do Comportamento Empreendedor.....	23
3. A MICROEMPRESA FAMILIAR COMO ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA.....	27
3.1 Conceitos de Empresa Familiar.....	27
3.2 A Importância da Empresa Familiar.....	29
3.3 Especificidades das Empresas Familiares.....	31
3.4 Os Modos Diferenciados de Gestão das Funções.....	33
3.4.1 As Estratégias.....	33
3.4.2 Gestão Financeira.....	34
3.4.3 Gestão de Recursos Humanos.....	35
4. CENÁRIO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
4.1 Características do Município Teresina.....	38
4.1.1 Aspectos Históricos.....	38
4.1.2 Localização Espacial.....	40
4.2 Características do Bairro São Pedro.....	42
4.3 Procedimentos Metodológicos.....	45
4.3.1 Objetivos.....	45
4.3.2 Hipótese.....	47
4.3.3 Escolha da Amostragem e Sujeitos da Pesquisa.....	47
4.3.4 Instrumento de Coleta de Dados e Forma de Execução da Pesquisa.....	48
4.3.4.1 Análise do Questionário.....	49
4.3.4.2 Formação da Equipe de Entrevistadores.....	52
4.3.4.3 Trabalho de Campo.....	53
4.3.4.4 Tabulação dos Dados.....	53
4.3.4.5 Forma de Avaliação dos Resultados.....	54
4.3.4.6 Dificuldades da Pesquisa.....	54
5. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E EMPRESÁRIOS.....	56
5.1 Os Empresários do Bairro São Pedro.....	57
5.2 As Empresas do Bairro São Pedro: Características Econômicas.....	61
5.3 As Empresas do Bairro São Pedro: Perfil Gerencial.....	64
5.3.1 Gestão de Marketing nas Microempresas do Bairro São Pedro.....	64
5.3.2 Gestão dos Recursos Humanos nas Microempresas do Bairro São Pedro.....	68
5.3.3 Gestão Financeira nas Microempresas do Bairro São Pedro.....	72

5.3.4 Políticas Públicas Destinadas as MPEs do Bairro São Pedro.....	75
6. DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO FAMILIAR.....	77
6.1 Busca de Oportunidade e Iniciativa.....	77
6.2 Persistência.....	79
6.3 Comprometimento.....	80
6.4 Exigência de Qualidade e Eficiência.....	81
6.5 Correr Riscos Calculados.....	82
6.6 Estabelecimento de Metas.....	83
6.7 Busca de Informações.....	84
6.8 Planejamento e Monitoramento Sistemático.....	85
6.9 Persuasão e Rede de Contatos.....	87
6.10 Independência e Autoconfiança.....	87
6.11 Principais Dificuldades.....	89
6.12 Oportunidades.....	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
APÊNDICES.....	103

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas, em suas diferentes modalidades - privada, estatal, micro, macro, nacional e estrangeira - formam a estrutura básica do capitalismo brasileiro. Em âmbito mundial, este tipo de organização empresarial apresenta estruturas organizacionais heterogêneas, independente da economia em que atua e do grau de competitividade da mesma.

A estrutura familiar é encontrada na microempresa, de competitividade limitada, e nas pequenas e médias empresas, que procuram aprimorar sua performance produtiva, em um mercado mundializado e altamente disputado. Essas empresas, diante das inúmeras demandas e de abertura do mercado brasileiro precisaram se reestruturar.

Em Teresina, capital do Piauí, as microempresas familiares, além de estarem sujeitas a ameaças externas à sua zona de influência, como mudanças nos padrões de concorrência com a instalação de grandes cadeias de lojas e novas empresas mais competitivas enfrentam ainda, problemas internos, típicos da categoria que, dificultam sua estabilidade e sobrevivência. Dentre os desafios internos mais apontados na literatura empresarial, estão as crises de sucessão e falta de profissionalização da gestão, dentre outros.

A estrutura convencional de empresa familiar, ao adaptar-se às condições objetivas de gerenciamento, pode adaptar algumas variáveis do modelo de gestão informal, às novas exigências, de tal forma a não invalidar o pressuposto da participação dos demais membros da família no processo decisório, principalmente se estas decisões forem dedicadas à sobrevivência por longo prazo, da organização. Para orientar este conjunto de interesses familiares, mantê-los integrados à realidade do mercado e, ainda assim, desenvolver uma atividade empresarial eficaz, é necessária a figura do empreendedor, com suas variáveis comportamentais decisivas, além das condições técnico-profissionais para a gestão.

Nossa hipótese é a de que a incidência do comportamento empreendedor, de McClelland (1987), impacta positivamente sobre a longevidade das organizações do Bairro São Pedro no município de Teresina.

A visão de que o empreendedor é um agente puramente inato não é válida. É certo que muitas das capacidades necessárias para a atividade empresarial não podem ser apreendidas, apenas aperfeiçoadas. O processo empreendedor é passível de ser ensinado à qualquer pessoa, mas a sua eficácia vai depender de diversos fatores, que incluem desde as habilidades inatas até a conjuntura econômica e a capacidade de enfrentar eventuais adversidades.

Nesse contexto, é necessário que os indivíduos que se lancem à atividade empresarial desenvolvam uma série de habilidades comportamentais que lhes permitam antecipar-se aos problemas, elaborar soluções, prever oportunidades, delegar tarefas, etc. Esta percepção comportamental do empreendedorismo passou a ganhar ênfase a partir da década de mil novecentos e noventa, tendo como uma de suas principais linhas científicas a concepção do “comportamento empreendedor”, de Davi McClelland (1987).

A Teoria do Comportamento Empreendedor baseia-se em um conjunto de dez características comportamentais que, segundo o autor, são necessárias para que o empreendedor possa obter êxito no processo de criar e gerir uma organização. O grau de importância de cada uma destas características pode sofrer uma variação de maior ou menor relevância para o exercício da atividade empresarial, de acordo com a sociedade, cultura ou época em que está sendo analisada, mas, segundo a teoria de McClelland, todas se fazem necessárias.

Este estudo tem o objetivo geral de analisar a capacidade empresarial, medida aqui pelo conjunto das características empreendedoras, de um grupo de empresas situadas no bairro São Pedro, no Município de Teresina, no Estado do Piauí.

Para realizar esta tarefa, especificamente, buscaremos identificar informações sobre a natureza da empresa e dos empresários, em quesitos que se



inter-relacionam com o comportamento empreendedor; identificar e analisar as características microeconômicas, mercadológicas, de recursos humanos, financeiras desenvolvidas pelas empresas pesquisadas; identificar a eficiência, do ponto de vista da empresa, das políticas públicas executadas no bairro; descrever e avaliar as características empreendedoras dos sujeitos do estudo.

Nesta perspectiva, verificamos o grau de relevância das dez características do comportamento empreendedor utilizando-os como base para analisar a longevidade do conjunto de microempresas no Bairro São Pedro, no município de Teresina-PI, por apresentar uma diversidade de empreendimentos de vários setores e segmentos, além de se constituir numa área heterogênea e de representatividade econômica no contexto municipal.

Igualmente, o bairro São Pedro sofreu um grande impacto econômico nos últimos cinco anos com a implantação da Faculdade Santo Agostinho. Neste sentido houve, sobretudo, uma valorização do espaço imobiliário e surgimento de novos negócios que alicerçam e amparam os serviços de educação prestados pela referida faculdade, como por exemplo, a criação de pensões para estudantes, a instalação de livrarias, de xérox, estacionamentos, novas lanchonetes e restaurantes, etc.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma. No primeiro capítulo são apresentadas as teorias sobre empreendedorismo, seus respectivos conceitos, sua importância para o desenvolvimento econômico e a abordagem comportamental, enfatizando as dez características do comportamento empreendedor sugeridas por McClelland e difundidas no Brasil através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

O segundo capítulo refere-se à empresa familiar. Nesta seção são expostas suas teorias, são abordados seus conceitos, sua importância para a economia, suas características peculiares quanto à gestão de marketing, recursos humanos e financeiros, além de ser traçada uma comparação entre a empresa familiar e não familiar.

No terceiro capítulo contextualizamos geográfica, histórica e economicamente o município de Teresina e o bairro São Pedro, cenário do estudo, e descrevemos a metodologia utilizada na presente pesquisa, assim como os objetivos gerais e específicos e a hipótese considerada. Analisamos o questionário, contextualizando-o com os objetivos, descrevemos o processo de aplicação do mesmo, tal como suas respectivas dificuldades e tabulação dos dados.

No quarto capítulo são analisados, baseados nas informações primárias reveladas na pesquisa de campo, os aspectos econômicos e estruturais das microempresas familiares do bairro São Pedro. São examinados também aspectos do perfil gerencial destes microempresários no tocante à suas ações mercadológicas, financeiras, de política de recursos humanos e a percepção e utilização das políticas públicas de apoio às microempresas. Estas informações são abordadas, quando possível, sob a ótica da teoria do comportamento empreendedor.

A análise da hipótese é apresentada no capítulo cinco, seção dedicada ao estudo da dimensão do empreendedorismo familiar no bairro São Pedro. São avaliadas as questões norteadoras deste trabalho através da medição do percentual dos microempresários que apresentam cada uma das características do comportamento empreendedor sugeridas por McClelland (1987) e o grau de relevância das mesmas na longevidade das microempresas pesquisadas. Quando possível, as teorias já apresentadas nos capítulos anteriores são relacionadas à análise e às informações reveladas no capítulo quatro e são referenciadas na abordagem explicativa dos comportamentos empreendedores identificados.

No sexto e último capítulo é feita a abordagem conclusiva desta pesquisa. De acordo com nossa hipótese, para cada comportamento empreendedor analisado é apresentada a parcela de microempresários do bairro que os possui e o grau de contribuição deste comportamento para a longevidade da organização. Concluimos esta dissertação com a apresentação das observações e recomendações para futuros estudos na área.

## 2. O EMPREENDEDORISMO

### 2.1 Conceitos de Empreendedorismo

Como um país em via de desenvolvimento, o Brasil precisa compreender melhor os fenômenos que impulsionam o empreendedorismo, e, portanto, direcionar com mais eficiência recursos e ações de estímulo de seu fomento.

Uma pesquisa divulgada em 2006 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) revela que, em seu aspecto sócio-cultural, o brasileiro tem vocação ao empreendedorismo. Segundo esse instituto, o Brasil ocupa a sétima colocação no ranking mundial de empreendedorismo, em um total de trinta e sete países avaliados.

O empreendedorismo, enquanto fenômeno econômico e psicossocial, em suas características endógenas e exógenas, apontam os fatores que levam um empreendedor a ter sucesso e outros não, embora esses sejam complexos em sua identificação.

Estudos sobre o empreendedorismo e a cultura empresarial revelam comportamentos e atitudes nos indivíduos, além de suas capacidades intelectuais e psicológicas. Portanto, o empreendedorismo é um fenômeno multidimensional que tem sua fundamentação na interação exitosa de vários fatores.

Na perspectiva de Elkan (1988), o espírito empreendedor revela-se através da capacidade de inovar ou de explorar uma complexa e ampla atividade industrial. O espírito empreendedor apresenta, para este autor, três características principais: a percepção de oportunidades exploráveis e lucrativas, a motivação em explorá-las e a competência organizacional de levar a cabo um projeto.

Schumpeter (1997) aborda a função social do empreendedor e as dificuldades referentes à introdução ou implementação das inovações. Para este

autor um empreendedor é um inovador que possui aptidão para superar os obstáculos de um empreendimento e fazê-lo superar.

Por outro lado, Sombart (2001) propõe um conceito mais amplo para empreendedorismo: “L’ensemble des qualités psychiques nécessaires à la réalisation effective d’une entreprise”<sup>1</sup>. O estudo deste tema, se apoiado na perspectiva de Sombart, baseia-se na natureza psicológica das qualidades do empreendedor, aqui relacionadas com as questões comportamentais.

A partir de Smith (1967), uma parte da comunidade de pesquisadores em empreendedorismo se dedica a identificar o perfil dos “criadores de empresas”. Uma das verificações é o fato de que o processo de criação de empresas apresenta uma grande heterogeneidade de perfis de empreendedores, motivações, modos de efetivação, etc. Devemos reconhecer que os empreendedores são oriundos de meios profissionais e sociais diferentes, com experiências e formações diferentes, com recursos financeiros e relações distintas que provavelmente criaria em outros setores.

Na concepção tradicional, representada por Toulouse (1979), o empreendedorismo está estreitamente associado à criação de uma nova empresa. Vários autores, no entanto, objetivaram este conceito dando a ele uma nova abordagem. Essa versão inclui um conjunto de atitudes e de valores particulares associados à gestão de uma empresa. Nessa perspectiva, a criação de uma empresa não seria a única forma de empreendedorismo. Assim, Deschamps e Paturel (2001) consideravam a reestruturação, expansão ou recuperação de uma empresa já existente, como uma opção ao empreendedorismo.

Na visão de Bruyat (1994), o empreendedorismo subsiste em formas diversas, modeladas conforme os critérios de novidade e de independência da empresa. Assim, o consenso firma-se em torno da variabilidade das modalidades empreendedoras (PENDÉLIAU, 1997 e FAYOLLE, 2000).

---

<sup>1</sup> **Tradução livre:** “O conjunto de características psicológicas necessárias à realização efetiva de uma empresa”.

As definições oriundas somente da teoria econômica, portanto, não nos satisfazem e não são suficientes para o desenvolvimento deste estudo. Reportaremos-nos, então, a outros autores, que enfatizam como determinantes da decisão de empreender, certas considerações sociais, psicológicas e ambientais.

Neste sentido, o modelo de Shapero (1975) evidencia as características psicológicas do criador de uma empresa, em três fatores contextuais decisivos: a) a descontinuidade (ou deslocamento, variável de situação) que põe em epígrafe as situações negativas (pushes) e as situações positivas (pulls); b) a credibilidade do ato (variável sociológica), fruto do significado e da cultura empreendedora; c) a viabilidade (variável econômica) em essência, a qual depende de seis tipos de recursos: financeiros, humanos, maquinais, materiais, mercadológicos e gerenciais.

Segundo Belley (2004), falta ainda ao modelo de Shapero uma variável. Ele propõe acrescentar o item “oportunidade”, este entendido como visão do empreendedor, permitindo pressentir o potencial de exploração de uma idéia objetivando o maior proveito possível (Hernandez, 2001, p. 71).

Seguindo esta linha, Fillion (1997, p.130) ampliou a noção de empreendedorismo:

Champ qui étudie la pratique des entrepreneurs: leurs activités, leur caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que leurs mode de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales.<sup>2</sup>

Este conceito deu margem a abordagens de autores de outros campos do saber que interagem com a concepção de empreendedorismo. Não mais centrados no empreendedor em si, esses autores analisam o processo do empreendedorismo como um todo, observando diferentes aspectos. Vários autores focalizaram seus estudos nos aspectos comportamentais do empreendedor, como é o caso de Hernandez, (1999, p. 59):

---

<sup>2</sup> **Tradução livre:** “Campo que estuda a prática dos empreendedores: suas atividades, suas características, os efeitos econômicos e sociais de seus comportamentos como também os tipos de apoios destinados a facilitar as atividades empreendedoras”.

Dans cette approche comportementale, la création d'une organisation est un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences et l'entrepreneur intervient dans ce processus complexe. Ses actions ont pour résultat la création d'une organisation.<sup>3</sup>

Identificadas as diferentes visões, aspectos psicológicos e comportamentais destacados do empreendedorismo, observamos que em nosso atual estado de desenvolvimento, a presença do empreendedor, é um fator de expansão econômica e social, uma vez que em suma, este é aquele que movimenta o sistema econômico do país, pois é ele que, após enxergar novas oportunidades no mercado, decide direcionar seus esforços e investir seus recursos na materialização de uma organização que atenda às necessidades identificadas em um dado mercado. Boa parte destes empreendedores, através de sua percepção apurada, consegue se sobressair em diversas situações mercadológicas e econômicas não muito favoráveis.

Analisar a importância do empreendedor no processo produtivo, leva-nos a estabelecer relações entre o empreendedor e o microempresário, objeto de nossa abordagem. As qualidades psicológicas e culturais, do empreendedor, despertam o desejo de investir e o empenho para trabalhar. Entretanto, essas qualidades devem ser aliadas à competência gerencial do empreendedor, para transformá-lo em empresário, e garantir o desenvolvimento da empresa criada, assegurando-lhe continuidade e prosperidade.

É nesse sentido que nossa análise dos microempresários do Bairro Cabral em Teresina, embora demonstrem capacidade empreendedora, necessitam do conhecimento técnico e do acesso a informações gerenciais baseadas em conhecimento científico, que contribuam para modificar o quadro atual de ineficiência de muitos empreendedores que surgem e findam-se em menos de um ano em nosso país. Esta taxa de mortalidade estende-se no decorrer dos cinco primeiros anos, etapa considerada crítica para as microempresas.

---

<sup>3</sup> **Tradução livre:** “Nesta abordagem comportamental, a criação de uma organização é um evento contextual, o resultado de um complexo processo influenciado por inúmeras variáveis e cenários de onde o empreendedor atua. Suas ações, têm como resultado final a criação de uma organização”.

Pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) realizada em todo o país revela que no Brasil, as microempresas têm um índice de mortalidade de 49,4% para empresas com até dois anos de existência, de 56,4% para as de até três anos e de 59,9% para aquelas com até cinco anos de existência.

Um elevado índice de mortalidade, porém, não configura somente a realidade brasileira ou, de uma maneira geral, o conjunto de países em via de desenvolvimento. Conforme Gerber (2004), por exemplo, menciona que, nos Estados Unidos, 40% dos novos negócios fecham no primeiro ano. Aos cinco anos, este percentual sobe para 80%. Dentre os motivos apontados pelo autor esta elevada ocorrência de mortalidade relacionados às microempresas dos EUA se efetua pelo fato que o fundador, para obter êxito em qualquer empreendimento privado, deve saber harmonizar três papéis: o de administrador, o de técnico e o de empreendedor, situação, que segundo o estudo realizado por Gerber (2004) não se configura.

Em sua conceituação, Gerber (2004) considera que, enquanto administrador, o fundador deve ter um perfil pragmático, deve ser organizado e planejar bem as ações. Como técnico, o fundador deve preocupar-se com a execução das atividades e, como empreendedor, deve ser capaz de enxergar oportunidades, ser inventivo e desenvolver uma capacidade criativa e visionária.

No entanto, a maioria dos fundadores das micro e pequenas empresas não conseguem equilibrar estes três papéis, resultando em empresas com notável ineficiência e, conseqüentemente, com um curto tempo de vida.

Gerber (2004) constata ainda que a maioria das empresas é aberta por pessoas com um perfil técnico mais desenvolvido. São funcionários que adquirem experiência em outras empresas e aproveitam uma ou outra oportunidade para mobilizar recursos e montar seus próprios negócios. Com a falta de experiência nos três papéis, o técnico pode acabar por sucumbir à nova responsabilidade de gerenciar sua própria empresa.

Nesta perspectiva, ao privilegiar, em nossa abordagem, a análise da capacidade empresarial, medida pelo conjunto das características empreendedoras de um grupo de microempresários do bairro São Pedro, no Município de Teresina, no Estado do Piauí, estamos também analisando os fatores que levam o microempresário a realizar uma gestão empreendedora eficaz e a superar os desafios externos e internos que sua empresa vivencia e os requisitos comportamentais que contribuem para a permanência de sua empresa no mercado cada vez mais competitivo.

Assim, estamos demonstrando a relação entre a natureza da empresa e o comportamento dos microempresários e correlacionando essas características comportamentais às suas aptidões, ao mesmo tempo que, avaliamos as características microeconômicas, mercadológicas, de recursos humanos e financeiros desenvolvidos pelas empresas pesquisadas, como resultado do processo empreendedor e da capacidade técnica do microempresário.

## **2.2 Características do Comportamento Empreendedor**

Embasado na perspectiva de que as características do comportamento do microempresário constituem fator determinante para sua gestão eficaz, analisamos a sua importância e o tratamento dado por instâncias ligadas ao desenvolvimento empresarial, para incentivá-las, criá-las e mantê-las.

A análise de Fillion (1997) sobre a importância do comportamento empreendedor para obtenção de sucesso em um empreendimento, em detrimento das condições ambientais, fez com que os governos dos países desenvolvidos, sobretudo o Canadá, passassem a incentivar pesquisas no sentido de aprofundar e entender ainda mais tal fenômeno socioeconômico.

No início do atual século, a Organização das Nações Unidas (ONU) condicionou diversos apoios comerciais, tecnológicos e financeiros aos países de terceiro mundo, dentre eles o Brasil, mediante a aplicação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) para que, através dele, estes países estimulassem o empreendedorismo entre sua população. O Pnud segue um roteiro



centrado no comportamento empreendedor, criado por Davi McClelland (1987) que avalia as seguintes características:

- a) Busca de oportunidades e iniciativas: consiste em observar locais e produtos que possam gerar bons negócios. Entretanto é necessário romper a etapa inicial da imaginação e providenciar a realização das idéias.
- b) Persistência: é necessário crer e persistir na crença. Para isso é necessário que o empreendedor tenha confiança em seu potencial e em si mesmo e não renunciar aos primeiros obstáculos encontrados.
- c) Comprometimento: o comprometimento pessoal é fator condicionante ao êxito do empreendimento. Sem medir esforços, o empreendedor empenha-se na busca de soluções para a consecução de seus objetivos.
- d) Exigência de qualidade e eficiência: a qualidade não pode mais continuar sendo vista como um detalhe ou diferencial. Com o aprimoramento da competitividade das empresas ela passou a ser fundamental na consecução dos serviços ou produtos. A eficiência é a forma como a empresa procede, é o que faz a organização avançar.
- e) Correr riscos calculados: todas as variáveis do negócio devem ser analisadas e calculadas de forma minuciosa. Esta característica possibilita uma melhor previsibilidade dos riscos e aponta o melhor momento de dar continuidade às ações.
- f) Estabelecimento de metas: através desta característica o empreendedor especifica as condições, o tempo e aonde ele quer chegar, geralmente ao estabelecer metas, o empreendedor também cria uma estratégia. Sem metas claras e específicas a empresa pode sucumbir à inércia dos acontecimentos exógenos com muito mais facilidade.
- g) Busca de informações: é fundamental ter informações sobre os três agentes de mercado onde se queira atuar: clientes, fornecedores e concorrentes. A busca destas informações projeta um ambiente de negócios mais compreensível e também, embora meio a turbulências, mais previsível. A informação é uma das variáveis analisadas para tentar prever os riscos que envolvem o negócio.
- h) Planejamento e monitoramento sistemáticos: o empreendedor desenvolve métodos de planejar ações futuras e considera que o planejamento é importante para que ele possa ter uma visão de futuro e perspectivas. Além do planejamento, acompanha sistematicamente os resultados da organização, este monitoramento também serve como norteador, para que o empreendedor não se desvie dos principais focos.
- i) Persuasão e rede de contatos: Para empreender é necessário estar em contato com várias pessoas. Muitas vezes são pessoas que não estão diretamente ligadas ao negócio, mas são estrategicamente importantes para atingir os objetivos planejados. No meio empresarial o relacionamento é uma das características mais importantes. Se o empresário for uma pessoa tímida, terá que investir no networking e investir em melhores maneiras de persuadir esta rede.
- j) Independência e autoconfiança: o empresário, para obter maiores chances de sucesso, tem que saber o fazer e acreditar no seu próprio potencial. Dentre as características do comportamento empreendedor, esta está entre as mais importantes.

Tais características e condições expostas acima têm servido de roteiro para identificar e incentivar o desenvolvimento do comportamento empreendedor. Essas condições têm sido consideradas eficientes no sentido de desenvolver e aprimorar um comportamento empreendedor na população. Sua disseminação no

Brasil deu-se, direta ou indiretamente, através de diversos órgãos governamentais e não-governamentais na primeira década do século XXI, como, por exemplo, o Ministério da Educação e Cultura e o SEBRAE, o primeiro com a implantação da disciplina “empreendedorismo” no ensino médio e superior.

Cria-se a premissa de que as qualidades empreendedoras precisam ser otimizadas pela competência gerencial formal, fruto de pesquisas e aplicação de conhecimentos científicos ligados aos métodos gerenciais, dando à tarefa de administrar, uma fundamentação teórica, objetiva, analítica e prática.

A abordagem sobre o conteúdo do conceito de empreendedorismo é legítima e constitui um pré-requisito indispensável. Estudar o empreendedor implica que é necessário prestar atenção a seus comportamentos e às suas atividades que se exprimem em uma lógica de retroação induzida pela dinâmica e as metamorfoses dos sistemas sociais e econômicos nos quais ele opera.

Se o empreendedor não desapareceu em benefício da organização, é porque ele é um dos elementos chave da mudança e do crescimento econômico; sua atuação pode contribuir para conter o desemprego, a responder uma demanda emergente, a dar ao sistema produtivo uma margem maior de flexibilidade, a acelerar a difusão de novas tecnologias e idéias.

A década de mil novecentos e oitenta renova o interesse na figura do empreendedor a qual foi progressivamente foi recolocada ao seio das abordagens econômicas. O empreendedor é atualmente, o objeto de estudos teóricos e empíricos em diferentes disciplinas, notadamente, as relacionadas com economia e gestão.

É neste contexto de união de variáveis, aqui representadas através das qualidades psico-culturais do empreendedor e do preparo técnico científico do microempresário, que contextualizamos as nossas pesquisas.

A necessidade de otimizar as qualidades indispensáveis do empreendedor, com o estudo científico dos fatores administrativos, logísticos,

estruturais e estratégicos, pode ser demonstrada pelo número alarmante de novos empreendimentos que surgem e findam em menos de um ano em nosso país. Esta taxa de mortalidade estende-se no decorrer dos cinco primeiros anos, etapa considerada crítica para as microempresas.

### **3. A MICROEMPRESA FAMILIAR COMO ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA**

Por muito tempo, a microempresa familiar foi considerada como uma forma de organização obsoleta. Seu estereótipo de organização arcaica influenciou negativamente as pesquisas sobre as empresas familiares gerando, sobre o tema, um relativo desinteresse “científico”. No entanto devido à constatação de sua importância econômica, esta temática vem sendo atualmente abordada com mais frequência por diversas linhas teóricas. Este modelo de organização permanece uma realidade não somente da sociedade brasileira como também na quase totalidade das economias mundiais.

Foi somente a partir dos anos 80 do século passado que as pesquisas sobre empresas familiares se multiplicaram. Correndo o risco de simplificarmos excessivamente as teorias que tratam sobre esse tema, vamos classificá-las nesta dissertação sobre dois eixos principais: o primeiro refere-se aos conceitos e à importância das empresas familiares, pré-fase necessária a qualquer análise. O segundo trata das especificidades e das particularidades das empresas familiares, prefácio necessário a qualquer pesquisa distintiva.

#### **3.1 Conceitos de Empresa Familiar**

Os conceitos sobre empresa familiar são diversos e numerosos, portanto marcados pela heterogeneidade e abordados por diferentes disciplinas. Entretanto, objetivando simplificá-los, podemos distingui-los entre conceitos monocritérios e conceitos pluricritérios.

Os conceitos monocritérios são os menos numerosos e defendidos. Eles limitam-se a considerar somente um critério, seja o aspecto da propriedade, seja o aspecto do controle, seja o aspecto da interação família/empresa para caracterizar a natureza familiar ou não da empresa. Como exemplo deste tipo de definição, citamos Davis (1983), “c'est cette interaction entre deux organisations – la famille et

l'entreprise – qui caractérise l'entreprise familiale”.<sup>4</sup> Este autor aponta a mútua influência dos valores e conduta familiares e empresariais.

A maioria dos autores, porém, se reporta a conceitos que exigem vários critérios para caracterizar a empresa familiar. Geralmente, consideram que a propriedade e o controle sejam essenciais ao conceito, mas outras características como a participação da família na gestão, sucessão de gerações e o nome da família dado à empresa sejam de igual importância conceitual. Para Lanzana e Costanzi (1999, p. 33), a empresa é familiar se atender a dupla condição do controle e propriedade da organização. Davis e Tagiuri (1982) definem de maneira mais detalhada uma empresa familiar e abordam temas como o parentesco e os direitos de propriedade e de capital:

Une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital.<sup>5</sup>

O critério da sucessão ou da intenção de transferir é igualmente abordado por outros autores. Assim Churchill e Hatten (1987) especificam que: “Une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenu jusqu'alors par un de ses aînés”.<sup>6</sup>

Atualmente a tendência conceitual é uma aproximação com multicritérios em que há uma predominância do critério relativo ao controle da propriedade pelos membros da família. Podemos afirmar que os conceitos mais pertinentes utilizam conjuntamente esses critérios: o controle da propriedade, o controle ou a influência sobre o gerenciamento e a intenção de transmitir a empresa para a geração futura. Apresentamos no quadro 01 um escopo das correntes teóricas mais significativas, com seus respectivos autores e critérios.

---

<sup>4</sup> **Tradução livre:** “É justamente esta interação entre as duas organizações – a família e a empresa – que caracteriza a empresa familiar”.

<sup>5</sup> **Tradução livre:** “Uma organização onde dois ou vários membros da família influenciam (a direção) da empresa através do exercício dos vínculos de parentesco, dos postos de gerência ou dos direitos de propriedade sobre o capital.”

<sup>6</sup> **Tradução livre:** Uma empresa é familiar pela antecipação feita por um membro mais jovem da família que assume ou assumirá o controle da empresa detida, desde então, por um de seus primogênitos.

<b>Definições Monocritérios</b>	<b>Autores</b>	<b>Abordagem (idéia central)</b>
<b>Critério da propriedade</b>	Barnes L.B. (1976); Hershon S.A. (1976); Alcorn, P. B. (1982); Lansberg I. (1988);	A empresa é de propriedade de um indivíduo ou de membros de uma mesma família.
<b>Critério do controle</b>	Barry B. (1975); Beckhard R. (1983); Handler, W. C. (1989);	A empresa é controlada por uma família relativamente agregada. O conselho administrativo possui privilégios no controle empresarial.
<b>Definições Pluricritérios</b>	<b>Autores</b>	<b>Abordagem (idéia central)</b>
<b>Propriedade e controle</b>	Davis J. A. e Tagiuri R. (1982); Davis J. e Pratt J. (1985); Rosenblatt P. C. (1985); Dyer W. G. Jr. (1986); Stern M.H. (1986); Hollander B. e Elman N. (1988); Handler W.C. (1989); Aronoff C.E. e Ward J.L. (1990); Gallo M.A. e Estapé M.J.(1994); Astrachan J.H. e Kolenko T.A. (1994); Cromie S. (1995); Costanzi (1999);	A empresa é, ao mesmo tempo, de propriedade de um indivíduo e de sua família (ou mais de uma) e é controlada por uma família, relativamente ampliada (com uma considerável intensidade no controle).
<b>Propriedade, transferência e controle da gestão</b>	Churchill N. e Hatten K.J. (1987); Ward J. L. (1988) ;	A transferência de gestão empresarial para outra geração foi (ou será) efetuada. A nova geração deve conservar o controle.
<b>Propriedade e domínio da família, nome da empresa</b>	Christensen R. (1953) ;	O domínio pela família traduz-se pelo fato que esta lhe dá seu próprio nome, impregna suas tradições e é (ou foi) proprietária de uma parte das ações.
<b>Gerações de empreendedores e influências mútuas</b>	Donneley R. (1964); Lodi (1998);	Existem pelo menos duas gerações de membros da família na empresa e uma influência mútua entre família/empresa.
<b>Existência de subsistemas</b>	Beckhard R. e Dyer W.G. Jr. (1983)	Um sistema composto por subsistemas (empresa, família, fundador...)

Quadro 1 – Diferentes definições de empresa familiar

Fonte : Elaborado pelo autor

### 3.2. A Importância da Empresa Familiar

A Importância das Empresas Familiares é um dos temas mais antigos e é atestado por numerosos estudos que se orientam majoritariamente por uma análise quantitativa do peso econômico deste tipo de empresa. A constatação da

importância econômica deste tipo de empresa foi suficientemente comprovada, e os vários estudos sobre esta forma de organização não deixam nenhuma dúvida sobre sua predominância e sua importância econômica (LANK, 1992). De maneira geral, as empresas familiares constituem mais de dois terços das empresas na esfera dos países ocidentais. Sua contribuição na criação das riquezas, na criação de empregos e na competitividade de uma nação é um fato, como mostra o quadro abaixo.

País	Contribuição
<b>Alemanha</b>	75% dos trabalhadores são empregados por empresas familiares ; contribuem com 66% do PIB e 80% das empresas alemãs são familiares.
<b>Austrália</b>	75% das empresas australainas sao familiares e empregam 50% dos trabalhadores.
<b>Brasil</b>	80% do PIB é oriundo das empresas familiares e 85% da totalidade das empresas brasileiras são consideradas familiares.
<b>Chile</b>	75% das empresas são familiares, dentre elas, 65% sao de porte médio e grande.
<b>Espanha</b>	80% da totalidade das empresas são familiares. Dentre as empresas que faturam mais de 2 milhões de dólares anualmente, 71% sao de empresas familiares e dentre as 100 principais empresas espanholas 17% sao familiares.
<b>Estados Unidos</b>	90% das empresas são de propriedade familiar, elas contribuem entre 30 a 60% do PIB e empregam metade dos trabalhadores.
<b>França</b>	Dentre as 500 grandes industrias de capital frances, 59% são familiares.

Quadro 2 – A contribuição econômica das empresas familiares  
Fonte : Elaborado pelo autor.

Uma segunda corrente se prende ao estudo do papel social das empresas familiares: Novak (1983) e Jaffe (1990) consideram que as bases das análises da economia não sejam nem os trabalhadores, nem os empreendedores, nem as empresas, mas as famílias que criam, controlam e organizam os negócios. De maneira geral, certo número de pesquisas é centrado sobre o estudo das modalidades da relação entre famílias e empresas familiares e sistemas sócio-econômicos aos quais elas pertencem. Um escopo teórico desta abordagem está representado no quadro 3:

Critério de Análises	Conclusões
A Família como base das análises econômicas (Novak: 1983 e Jaffe: 1990)	São as famílias que criam, controlam e organizam os negócios e não seus funcionários.
Organização da transição entre as gerações como causa da mudança de controle. (Ward: 1987)	Os valores diferentes dos novos proprietários geralmente impactam negativamente, às vezes em relação ao desempenho ou, então, em relação à família e a comunidade.
A sensibilidade à mudança de controle ou gestão. (Astrachan: 1988)	Esta sensibilidade acarreta a retomada de uma cultura empresarial existente e efeitos nefastos sobre o desempenho organizacional à longo prazo.

Critério de Análises	Conclusões
Os próprios valores da empresa familiar e sua influência social. (Astrachan: 1988)	As empresas familiares são mais conscientes de suas responsabilidades sociais, visto que seus membros aceitam mais facilmente maiores sacrifícios e perdas à longo prazo para salvar a empresa.
Financiamento da transação. (Upton: 1995)	Conseqüências, freqüentemente nefastas, da sucessão nas empresas familiares para a segunda geração.
Atrativo das empresas familiares. (Lyman: 1991)	As empresas familiares, em geral, são preferidas pelos consumidores, pois são mais comprometidas com a qualidade de seus serviços, possibilitam maiores oportunidades às mulheres, possuem uma melhor política social e maior respeito pelas tradições locais.

Quadro 3 – O papel social das empresas familiares

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as vantagens apresentadas pela empresa familiar, a literatura aponta que são as preferidas pelos consumidores, são mais comprometidas com seu serviço, oferecem maiores oportunidades às mulheres, tem uma melhor política social e um respeito maior das tradições e demonstra maior zelo pelas culturas locais. Astrachan (1988) sugere que, de maneira geral as empresas familiares são mais conscientes da responsabilidade social das organizações, além disso, os membros da família aceitam, com mais facilidade, sacrifícios em longo prazo para salvar a empresa.

### 3.3 Especificidades das Empresas Familiares

A quase totalidade dos estudos baseados numa comparação entre empresas familiares e não familiares reconhecem algumas características distintas entre elas (ver quadro 2.04). O estudo anteriormente mencionado de Westhead e Cowling (1998) destacou o caráter, às vezes relativo, dessas especificidades e particularidades. Este caráter pode ser dependente da natureza da definição escolhida.

Dentre as principais características apresentadas pela microempresa familiar que possam favorecer sua longevidade está o fato dela geralmente planejar em prazos maiores e sua própria estrutura, geralmente menor, tende a torná-la mais veloz e mais próximo do cliente. Se por um lado a informalidade da microempresa familiar não favorece o processo de comunicação interna, por outro, motiva e valoriza o funcionário, sobretudo quando este não é um membro da família.



A unidade de comando e centralização também é outro ponto que pode favorecer a microempresa familiar no tocante à sua longevidade. Em comparação a outras formas de tomada de decisão, como por exemplo a deliberação de uma diretoria na empresa não-familiar, a centralização demonstra-se menos conflitante e em muitos casos, considerando que na microempresa geralmente o diretor também é (ou foi) um técnico, a decisão torna-se mais eficaz.

Entretanto, a microempresa de caráter familiar demonstra também algumas características que podem ser desvantajosas no tocante à sua longevidade: nem sempre a legitimidade da sucessão está amparada por uma base legal e devidamente regida com base contratual como normalmente é o caso da empresa não-familiar.

Outra desvantagem apresentada pela microempresa familiar é em relação à uma eventual cotização em bolsas. Geralmente sua marca, cotas ou ações são subvalorizadas no mercado de capital, pois este mercado atribui pouca transparência e credibilidade ao processo administrativo e de condução dos negócios.

O fator remuneração também pode ser uma característica desmotivadora na microempresa familiar. Neste tipo de organização pode haver distorções salariais baseadas nas relações afetivas entre seus membros enquanto que na empresa não-familiar este fenômeno é mais raro existindo uma tendência em não relacionar afeto ou vieses à remuneração.

O quadro 4 apresenta importantes diferenças entre as empresas familiares e não-familiares.

Características	Tipos de Empresas	
	Empresa Familiar	Empresa Não-Familiar
<b>Propriedade</b>	Nas mãos de uma mesma família	Inexiste uma propriedade familiar majoritária.
<b>Laços Afetivos Com os Proprietários</b>	Valores culturais e tradicionais da família estão enraizados na organização.	Nenhum ou em grau menor. As empresas anônimas estão menos relacionadas afetivamente.
<b>Visão e Futuro</b>	Compartilhada e apoiada numa motivação e numa confiança além dos aspectos econômicos.	Baseada em aspectos econômicos e numa motivação “semi-imposta”.

Características	Tipos de Empresas	
	Empresa Familiar	Empresa Não-Familiar
<b>Poder e Controle da Atividade Empresarial</b>	Membros da mesma família	Não existem razões para estarem relacionados familiarmente
<b>Continuidade do Negócio</b>	Hereditária	Não são determinados por fatores hereditários.
<b>Legitimidade</b>	Poderia ser questionada como consequência de uma não aceitação da sucessão	A legitimidade está amparada pela base legal
<b>Comando</b>	O proprietário sempre tem a possibilidade de exercer o comando da empresa	O comando é baseado em comandos e estilos de gerência
<b>Valorização da Propriedade</b>	Devido sua estrutura de propriedade familiar, sua marca, cotas e/ou ações podem ser subvalorizadas frente a uma eventual venda ao composto acionário.	Por não existir impedimentos em relação a estrutura acionária do tipo familiar, as valorizações das ações podem ser mais realistas e transparentes.
<b>Emprego, Salário e Dividendos</b>	Pode haver distorções baseadas nas relações afetivas entre os integrantes da empresa.	Existe uma tendência em desconsiderar as relações afetivas em relação a estas variáveis.
<b>Confiança, Disciplina e Comunicação</b>	Tende a ser mais aberta e informal. Os objetivos tendem a ser menos claros e menos definidos. Comunicação tende a ser extra-oficial.	Existe maior formalidade nos objetivos e nas comunicações.

Quadro 4 – Principais diferenças entre empresas familiares e não familiares.

Fonte: Elaborado pelo autor

Donckels e Fröhlich (1991) abordam questões referentes à existência de diferenças entre as empresas familiares e não familiares em oito países europeus em nível de valores, atitudes, objetivos e comportamentos estratégicos. A conclusão que tiram desta comparação é que parece que as empresas familiares "são dirigidas em direção a elas mesmas", ou seja, orientadas para o ambiente familiar. Os grupos de dirigentes de uma empresa familiar compreendem normalmente generalistas e organizadores, ao invés de "pioneiros" ou empreendedores. Assim, o comportamento estratégico tende a ser conservador.

### 3.4 Os Modos Diferenciados de Gestão das Funções

#### 3.4.1 As Estratégias

A questão da sucessão administrativa e das estratégias são dois temas muito interessantes e têm merecido muita atenção na literatura sobre a empresa familiar. Os estudos pioneiros datam do início anos 80. Peiser e Wooten (1983) estudaram a questão da evolução do ciclo de vida da pequena e da grande empresa

familiar enquanto que Beckhard (1983) e Dyer (1986) estudaram as estratégias de sucessão nas empresas familiares. Partindo do fato que um grande número de empresas familiares desenvolve-se corretamente durante uma média de 24 anos e que esta duração corresponde igualmente à "duração de gestão" do seu fundador, estes autores examinam as principais dificuldades e dilemas que ocorrem em consequência de mudanças de estratégias ligadas à sucessão do fundador da empresa familiar. Por outro lado, Wortman (1994) estabelece fundamentos teóricos à formulação estratégica entre as empresas familiares buscando desenvolver um paradigma conceitual e de pesquisa.

A questão da sobrevivência das empresas familiares através da utilização do planejamento estratégico é abordada por Ward (1988). O autor mostra claramente que as empresas familiares adotam estratégias de defesa, com o objetivo essencial de manter o controle da família sobre a empresa. Numa temática relativamente próxima a da sobrevivência da empresa, Mignon (1998) dedica-se a analisar o conceito de perenidade sob o seu aspecto organizacional. O estudo baseia-se sobre uma amostra diversificada de empresas familiares e põe em evidência comportamentos de continuidade e, sobretudo, o conteúdo das ações necessárias para a continuidade gerencial.

### **3.4.2 Gestão Financeira**

Mesmo que as pesquisas que evidenciam as especificidades e particularidades próprias às empresas familiares continuem a ser principalmente de ordem econômica, os comportamentos específicos à área financeira diferenciados recebem hoje uma maior atenção. Os estudos que contemplam o comportamento financeiro das empresas, tanto de natureza científica quanto empírica, são pouco numerosos.

As pesquisas de Gallo e Vilaseca (1996) sobre as empresas familiares espanholas evidenciam alguns comportamentos financeiros. Os principais resultados convergem com outros autores: as empresas familiares teriam uma lógica financeira própria, têm uma relação dívidas/capitais própria pouco elevada; este nível de endividamento é explicado pela vontade de evitar o risco de falência da empresa.

Observou-se também que a empresa familiar possui, geralmente, posições privilegiadas em relação às fatias de mercado local. Existe, além disso, uma relação significativa entre a dimensão da empresa e a diversidade das práticas financeiras. As grandes empresas familiares tendem a ser vinculadas a mais de uma instituição financeira e tendem a utilizar uma grande variedade de produtos financeiros para o seu financiamento. As que têm uma posição de líder de mercado têm um desempenho financeiro inferior em termos de retorno sobre as vendas e retorno sobre capitais próprios que as que têm uma posição de seguidor. A análise do desempenho das empresas familiares permite afirmar a existência de uma relação inversa entre sua fatia de mercado e o nível das margens de lucro.

Hirigoyen (1984) evidenciou uma prudente estratégia financeira dos líderes de empresas familiares objetivando a longevidade organizacional. Este comportamento é consequência de certa confusão entre o patrimônio familiar e o patrimônio organizacional.

Além da relação com as instituições financeiras destacada por Gallo e Vilaseca (1996), estes resultados são também confirmados pelos estudos de Allouche e Amann (1995). Além de observar o desempenho das empresas familiares, uma segunda constatação reside na baixa tendência apresentada pelas empresas familiares em contrair dívidas.

### **3.4.3 Gestão de Recursos Humanos**

Há alguns anos, Desman e Brush (1991) coordenaram uma pesquisa realizada em 614 empresas familiares francesas evidenciando a forma de gerenciar os recursos humanos na sobrevivência das empresas familiares. Práticas diferenciadas, em prol das empresas familiares, emergem: procedimentos formais, contatos regulares com os empregados, adoção de políticas de remuneração, descrições de cargos e de procedimentos.

Dailey e Reuschling (1980) tentaram determinar em qual medida as práticas em matéria de pessoal estavam diferenciadas de acordo com a estrutura da propriedade. O estudo destaca práticas específicas de contratação, na avaliação do

desempenho e na promoção, na gestão de fim de carreira e desligamento para a aposentadoria, no treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos. Já Lansberg (1983) aborda as contradições estruturais entre a família e a empresa e os diferentes problemas de recursos humanos suscetíveis de ocorrer: os problemas de seleção de um membro da família, as remunerações, os problemas de avaliação dos desempenhos do trabalho de um membro da família.

O conflito entre a família e a empresa gera o problema de influenciar a satisfação no trabalho, a satisfação em geral e as intenções de sucessão de atividade dos proprietários que são abordadas por Boles (1996). O modelo proposto relaciona a satisfação no trabalho com conflito empresa-família. Nas empresas familiares, a satisfação no trabalho é influenciada pelo desempenho, não sendo este significativamente ligado aquele. Observa-se, entretanto, uma relação expressiva entre a satisfação no trabalho e a satisfação em geral, haja vista que os conflitos influenciam a satisfação geral através da satisfação no trabalho.

O estudo de Allouche e Amann (1995), sobre o exemplo francês anteriormente mencionado, traçou diferenças significativas entre empresas familiares e empresas não familiares concernentes aos recursos humanos. Segundo estes autores as empresas familiares se preocupam mais em fidelizar os funcionários efetivos e em gerar um ambiente de trabalho mais agradável. Em relação às políticas de remuneração, os autores apontam que, em média, os diretores (proprietários) das empresas familiares têm um salário mensal inferior ao salário de seus homólogos das empresas não familiares. O salário médio dos demais níveis hierárquicos nas empresas familiares é também um pouco menor. Entretanto, pode tornar-se mais vantajoso em relação aos benefícios e comissões que são, geralmente, mais altas nas firmas de controle familiar.

A comunidade econômica constatou, finalmente e com certo grau de surpresa, que a empresa familiar não era uma sobrevivente do passado arcaico. O que se pensou como a primeira forma histórica de empresa permanece hoje, neste século XXI, ainda moderna.

O mundo acadêmico tomou consciência da importância do assunto, resultando em pesquisas mais rigorosas e com uma base científica maior. Sem poder ainda afirmar ser este um tema devidamente maduro do ponto de vista científico, podemos, pelo menos, reconhecer certa evolução nos últimos 20 anos.

Como qualquer outro tema que tenha se tornado objeto da atenção de uma comunidade científica assistimos a uma rápida evolução de seu desenvolvimento através de pesquisas, análises empíricas, etc. Cada uma delas aporta seu grau de contribuição a este tema que ainda guarda muito o que explorar até romper sua linha de estado da arte. Neste estágio de desenvolvimento científico a maioria das contribuições é salutar, sejam elas oriundas das ciências econômicas, administração, contabilidade, ou de áreas um pouco mais distantes, como por exemplo, o direito, sociologia e a psicologia.

## **4. CENÁRIO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 Características do Município de Teresina**

Observaremos alguns aspectos gerais referentes ao Município de Teresina, neste caso, apontando características históricas, mostrando sua formação, além de perspectivas econômicas, sociais e infra-estruturais contemporâneas. Em seguida, apresentaremos especificidades socioeconômicas e estruturais do bairro São Pedro, cenário de nossa pesquisa de campo.

#### **4.1.1 Aspectos Históricos**

Teresina tem suas raízes na Barra do Rio Poti, onde, em 1760, já havia um aglomerado de fogos, ou seja, casas habitadas por pescadores, canoeiros e plantadores de fumo e mandioca. Localizada na confluência do Rio Parnaíba com o Poti, cortada pela estrada que ligava Oeiras a Parnaíba e com sua posição geográfica privilegiada. A Barra do Poti registrou extraordinário aumento populacional, transformou-se num dos maiores centros comerciais da região e foi elevada à categoria de vila (Vila do Poti), desde já demonstrando a vocação comercial de Teresina. (TERESINA - ASPECTOS E CARACTERÍSTICAS - PERFIL 1993: 2004)

A influência da religião católica fez-se notar desde a fundação da cidade, que já nasceu capital. Ao ser instalada a Vila Nova do Poti na Chapada do Corisco - local assim chamado em virtude das fortes trovoadas e freqüentes faíscas que caem durante a estação chuvosa; o primeiro edifício construído foi a Igreja de Nossa Senhora do Amparo, padroeira dos potiensens. O prédio da igreja serviu de ponto de referência para o traçado de Teresina, cujo território compreendia, de norte a sul, um quarto de légua para cada lado, tendo a Igreja de Nossa Senhora do Amparo como centro; e de leste a oeste, o espaço entre os Rios Parnaíba e Poti. (ID. IBIDEM)

Vale ressaltar que a transferência da capital da Província do Piauí de Oeiras para Teresina realizou-se sob vários protestos da comunidade oeirense, que

desejava a todo custo, garantir a permanência da capital naquela cidade. Contudo, apesar da pressão, o Presidente da Província, José Antônio Saraiva, ardoroso defensor das idéias mudancistas, efetiva a transferência da capital. E em 16 de agosto de 1852, dirige circular a todos os Presidentes de Província do Império comunicando o fato. (ID. IBIDEM)

Segundo a História, a Imperatriz Dona Teresa Cristina Maria de Bourbon teria apoiado junto ao Imperador a idéia da mudança da capital e, em sua homenagem, Saraiva denominou a cidade de Teresina (antigamente grafado Theresina). Com a instalação definitiva da capital, concluída em outubro de 1852, Teresina começou um processo de desenvolvimento bastante acentuado. Em junho de 1851, viviam na Chapada do Corisco 49 habitantes, entretanto, já na segunda década após a transferência da capital o número de habitantes era superior a 8 mil. (TERESINA EM DADOS, 1998)

Teresina foi a primeira capital brasileira projetada e construída em traçado geométrico. Seus criadores a planejaram com o cuidado de estabelecer suas ruas em linhas paralelas, simetricamente dispostas, todas partindo do Rio Parnaíba rumo ao Rio Poti.

No ano de 1860, a nova capital já contava com uma área urbanizada de um quilômetro de extensão na direção norte-sul, com os seguintes confrontos: de um lado o largo do quartel do Batalhão (atual Estádio Municipal Lindolfo Monteiro) e do outro o "Barrocão" (atual Avenida José dos Santos e Silva). Na direção leste-oeste o desenvolvimento não ganhou a mesma intensidade. Tomando-se como base o lado do Poti, as ruas findavam a algumas dezenas de metros acima das duas principais praças a da Constituição, atual Praça Marechal Deodoro da Fonseca (que anteriormente também denominou-se Praça do Palácio e Largo do Amparo), e a do Largo do Saraiva (atualmente Praça Saraiva). Para o lado do Parnaíba, nem todas as ruas chegavam ao rio. A Rua Grande, atual Rua Álvaro Mendes, uma das principais ruas da nova capital teve um papel significativo no desenvolvimento da nova cidade.



Teresina é uma Capital ainda em fase de crescimento e possui atualmente uma área de aproximadamente 1.775,7 km<sup>2</sup> com uma população estimada de 771 mil habitantes, segundo o Censo Demográfico 2006 (IBGE, 2006).

#### 4.1.2 Localização Espacial

Localiza-se na região centro-norte do Estado do Piauí, à margem do rio Parnaíba que a separa do município maranhense de Timon. A capital integra a microrregião homogênea de Teresina (MRH3) (classificação utilizada pelo IBGE) formada pelos municípios de Altos, Beneditinos, Coivaras, Currealinhos, Demerval Lobão, José de Freitas, Lagoa Alegre, Lagoa do Piauí, Miguel Leão, Monsenhor Gil, Teresina e União. Todos estes municípios têm uma dependência comercial com a Capital formando uma micro-região denominada de “Grande Teresina”, que atualmente (2008), segundo o IBGE, apresenta a seguinte composição populacional:

Tabela 1 – Área e população da região da Grande Teresina

<b>CIDADES</b>	<b>ÁREA (Km2)</b>	<b>POPULAÇÃO (HAB)</b>
Altos	957,617	39.122
Beneditinos	792,562	9.712
Coivaras	506,719	3.507
Currealinhos	362,793	3.641
Demerval Lobão	221,023	12.489
José de Freitas	1.538,205	32.858
Lagoa Alegre	394,658	6.849
Lagoa do Piauí	427,195	3.488
Miguel Leão	74,517	1.370
Monsenhor Gil	582,058	10.309
Teresina	1.755,698	770.990
União	1.173,447	39.801
<b>TOTAL</b>	<b>8.786,492</b>	<b>934.136</b>

Fonte: Secretaria Estadual de Planejamento do Piauí (SEPLAM/PI)

No que diz respeito ao índice de desenvolvimento humano – IDH (índice que revela o acesso a renda, educação, longevidade e outros aspectos relacionados a qualidade de vida) da população teresinense em comparação com outras capitais nordestinas, e sua respectiva evolução (décadas de 1970 a 2000) o comportamento foi o seguinte:

Tabela 2 – Índice de desenvolvimento humano (IDH) municipal

CAPITAL	ANO			
	1970	1980	1991	2000
ARACAJÚ	0,466	0,710	0,770	0,794
FORTALEZA	0,463	0,681	0,762	0,786
JOÃO PESSOA	0,470	0,691	0,767	0,783
MACEIÓ	0,482	0,676	0,744	0,739
NATAL	0,458	0,690	0,776	0,787
RECIFE	0,551	0,720	0,790	0,797
SALVADOR	0,580	0,742	0,793	0,805
SÃO LUÍS	0,486	0,681	0,733	0,778
TERESINA	0,388	0,602	0,688	0,767

Fonte: IBGE/IPEA/FTP Internet: [www.undp.org.br](http://www.undp.org.br)

Verifica-se que há uma melhoria neste índice no decorrer das décadas apresentadas. O IDH nos anos de 1970 era bastante precário (quanto mais próximo de zero, pior as condições de vida desta população) ficando em torno de 0,388, já nos anos de 2000 observa-se uma melhoria significativa, resultado do desenvolvimento global no Município ficando em 0,767, aproximando, portanto de 1 que neste caso é extremamente positivo. Nota-se também uma melhoria do IDH em relação as outras capitais. Neste ponto, nos anos 2000 a capital piauiense se aproxima seu IDH de cidades mais desenvolvidas como é o caso de Salvador e Fortaleza, por exemplo.

Referente à economia, de modo específico o Produto Interno Bruto – PIB (Tabela 3), Teresina apresentou um crescimento de 36,08% entre anos de 1999 e 2002. No mesmo período o Piauí obteve um crescimento um pouco inferior de 30,25%.

Tabela 3 – Produto interno bruto de Teresina e do Piauí 1999-2001 em R\$ Mil (Preços Convertidos)

ANO	Teresina	Piauí
1999	2.148	4.734
2000	2.426	5.329
2001	2.539	5.575
2002	2.923	6.166

Fonte: IBGE, Censo demográfico 2002

Comparativamente, a renda per capita da cidade de Teresina é relativamente maior que a renda per capita do Estado do Piauí. Em 1998 a renda per capita do teresinense era de R\$ 3.025,00 reais e do piauiense de R\$ 1.672,00. No

ano de 2003 verifica-se uma melhoria nesta situação ficando a renda per capita do Estado em torno de R\$ 2.113,00 reais e a renda per capita do cidadão teresinense em R\$ 3.903,00 reais, segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA. Apesar da melhoria, tanto na renda per capita do Estado como na do Município de Teresina elas ainda se encontram entre as mais baixas do país. O ano de 2005 a renda per capita da população brasileira era de 8.020,00 (US\$), portanto, bem distante da realidade encontrada no Piauí, fato que caracteriza sua pobreza.

Muitos outros fatores poderiam ser apontados para caracterizar o Município de Teresina. Porém verifica-se pelos dados relacionados que a capital apresenta as melhores condições econômicas, em se comparando com o restante do Estado do Piauí. Todavia, o cenário delineado remete a uma cidade que embora ainda apresente sinais de atraso econômico e social vem nas últimas décadas reagindo de forma positiva a este quadro.

O bairro São Pedro está inserido neste contexto, pois se trata de uma importante localidade, especialmente agregada a zona urbana deste Município, portanto, sujeita às condições conjunturais e estruturais, apresentados pela cidade de Teresina. No tópico a seguir verificam-se as características do bairro São Pedro.

#### **4.2 Características do Bairro São Pedro**

Obtivemos certas dificuldades em levantar informações mais detalhadas do bairro São Pedro pelo fato de inexistir bibliografia específica disponível e as raras fontes encontradas datam de quase uma década sendo, ainda, duvidoso o critério qualitativo destas. As poucas informações contidas nesta seção foram levantadas junto a alguns órgãos da administração pública e privada existentes no bairro, em especial a Superintendência de Desenvolvimento Urbano e Meio-Ambiente (SDU/Sul), que rege administrativamente a área pesquisada e ainda assim muito deixou a desejar, e a Faculdade Santo Agostinho (FSA)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Pesquisa sobre o Bairro São Pedro feita em 2005 pela Faculdade Santo Agostinho.

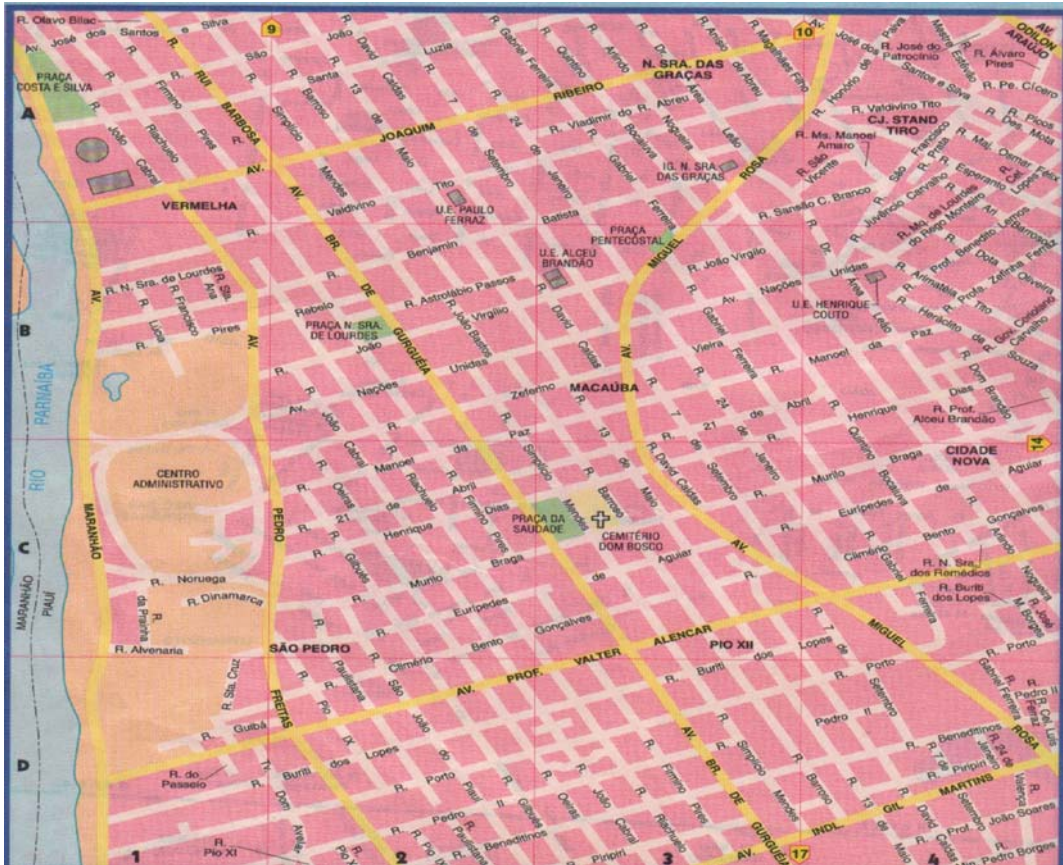


Figura 1 - Limites do bairro São Pedro  
Fonte: Listel Teresina 2006

O bairro São Pedro fica localizado na zona Sul do Município de Teresina, situa-se entre os bairros Vermelha e Tabuleta, de onde seu território fazia parte antes de sua emancipação como bairro, após a criação da Igreja de São Pedro; sendo alguns quarteirões em derredor, desmembrados dos bairros citados. Mais precisamente o bairro faz os seguintes limites:

- Ao Norte com o bairro Vermelha, Rua Murilo Braga;
- Ao Sul com o Bairro Tabuleta, Av. Gil Martins;
- Ao Leste, Av. Barão de Gurguéia (Bairros Tabuleta e Vermelha);
- Ao Oeste, Rio Parnaíba.

Estes são os limites utilizados pela Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura de Teresina para ação dos agentes comunitários. De um modo geral, os limites de cada bairro de Teresina são muito tênues, variando, na prática, muito de seus limites oficiais.

Em relação ao aspecto populacional, o bairro São Pedro teve uma redução considerável no período de aproximadamente 10 anos, como demonstrado no quadro 3.04. Em 1991 o bairro tinha uma população de aproximadamente 10.621 pessoas e, paulatinamente, foi perdendo seus habitantes até que em 2000 apresentou o quadro de 9.240 pessoas, ou seja, uma redução de cerca de 14%. Aproximadamente 55% deste contingente populacional são mulheres.

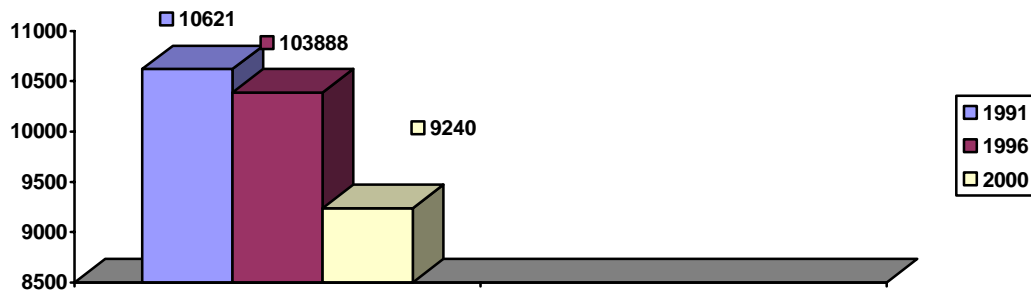


Gráfico 1 – Evolução populacional do bairro São Pedro  
Fonte: Teresina Vila Bairros (2002)

No tocante ao seu aspecto econômico, a renda média mensal das pessoas responsáveis pelos domicílios do bairro São Pedro é inferior aos equivalentes dos bairros vizinhos que o originaram. Em média, enquanto que um chefe de família do bairro em questão ganha R\$ 618,73 mensais, os do bairro Tabuleta ganham R\$ 852,17 e os do bairro Vermelha R\$ 898,31. Segundo a pesquisa que realizamos, o Bairro São Pedro apresentou os seguintes resultados:

<b>Educação</b>
<b>Número de escolas públicas: 06</b> <b>Número de escolas privadas: 02</b> Número de matrículas nas 08 escolas: 3.387 <b>Número de creches: 02</b> Número de atendimentos das creches: 200
<b>Saúde</b>
<b>Número de centros de saúde: 02</b> Centro de Saúde São Pedro Centro de Diagnósticos Dr. Raúl Bacellar
<b>Cultura, Esporte e Laser</b>
<b>Número de praças de lazer: 02</b> Pracinha do São Pedro I; Pracinha do São Pedro II; <b>Número de campos de futebol: 02</b>
<b>Sistema Viários e Transporte</b>
<b>Número de transportes coletivos em circulação para o bairro: 54</b> <b>Número de linhas de transporte coletivo: 08</b> – 709 – Saci/Barão

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 705 – Lourival Parente/Morada Nova/Barão</li> <li>- 707 – Promorar/Parque Piauí/Barão</li> <li>- 708 – Angelim/Barão</li> <li>- 327 – Rodoviária Circular/Maranhão II</li> <li>- 701 – Redonda/Dirceu/Barão</li> <li>- 723 – Rodoviária Circular I/Vermelha I</li> <li>- 170 – Diametral/Poti Velho/Planalto Bela Vista</li> </ul>
<b>Habitação</b>
<p><b>Domicílios permanentes 2194</b>  <b>Densidade habitacional (hab/domicílio) 4,2</b>  <b>Domicílios com abastecimento d'água 2.128</b>  <b>Domicílios com coleta de lixo regular 1.999</b>  <b>Domicílios segundo a condição de ocupação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Próprio 1.750</li> <li>- Alugado 309</li> <li>- Outro 135</li> </ul> <p><b>Domicílios segundo o tipo de esgotamento sanitário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede Geral de esgoto ou pluvial 68</li> <li>- Fossa Séptica 1.462</li> <li>- Fossa Rudimentar 300</li> <li>- Vala 04</li> <li>- Rio, Lago ou Mar 11</li> <li>- Outro 23</li> </ul>
<b>Organizações Comunitárias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associação de Cegos do Piauí</li> <li>- Associação dos Moradores do Bairro São Pedro</li> <li>- Associação Comunitária dos Moradores do Bairro São Pedro</li> <li>- Clube de Mães do Bairro São Pedro</li> </ul>

Quadro 5 – Aspectos socioeconômicos e infra-estruturais do bairro  
Fonte: Teresina em Bairros, 2002.

Por se localizar próximo ao centro, o bairro São Pedro apresenta uma boa infra-estrutura urbana, com serviços públicos regulares (coleta de lixo, por exemplo) ruas pavimentadas ou calçadas, além de equipamentos urbanos que permitem a população uma qualidade de vida razoável, em se comparado com outras regiões da cidade. Apesar de sua proximidade com o centro, o bairro São Pedro ainda é considerado uma região predominantemente residencial, mesmo sabendo-se do crescimento do número de empresas instaladas na região. Concluída a descrição sucinta do espaço estudado, busca-se na próxima seção identificar algumas características dos empresários e das empresas do bairro.

### 4.3 Procedimentos Metodológicos

#### 4.3.1 Objetivos

Este estudo tem o objetivo geral de analisar a capacidade empresarial, medida aqui pelo conjunto das características empreendedoras de um grupo de

empresas situadas no bairro São Pedro, no Município de Teresina, no Estado do Piauí. Essa análise teve a finalidade de atender a este objetivo geral traçando como objetivos específicos as seguintes ações:

- Identificar informações sobre a natureza da empresa e dos empresários, em quesitos que se inter-relacionam com o comportamento empreendedor;
- Identificar e analisar as características microeconômicas, mercadológicas, de recursos humanos, financeiras desenvolvidas pelas empresas pesquisadas;
- Identificar a eficiência das políticas públicas voltadas ao segmento da micro e pequena empresa executadas no bairro;
- Identificar e avaliar as características empreendedoras dos sujeitos do estudo.

Além da perspectiva, referentes à pesquisa, o estudo também desenvolveu o arcabouço teórico contemplando a literatura referente aos temas “empresa familiar” e “comportamento empreendedor”.

A presença do comportamento empreendedor é identificada quando o gestor (neste caso indivíduo que toma decisão, podendo ser o proprietário ou pessoa delegada para esta função) apresenta algumas características que a literatura administrativa define como essenciais na dinâmica empresarial. Neste caso, a tomada de decisão do empreendedor deve levar em conta os comportamentos que identificam e delimitam o desenvolvimento da atitude empreendedora. Como, por exemplo, atributos como correr riscos calculados, acompanhar a dinâmica do mercado (mantendo-se informado ou qualificando-se), ousar e aproveitar oportunidades, dentre outras características.

### 4.3.2 Hipótese

A existência das características do comportamento empreendedor nos gestores das empresas do bairro São Pedro lhes permitem ter uma longevidade<sup>8</sup> superior à média nacional.

A sobrevivência das empresas está relacionada positivamente ao empreendedorismo ao qual, em princípio, segundo McClelland (1987), pode ser identificado através das seguintes variáveis no comportamento empreendedor:

- a. Busca de oportunidades e iniciativas;
- b. Persistência;
- c. Comprometimento;
- d. Exigência de qualidade e eficiência;
- e. Correr riscos calculados;
- f. Estabelecimento de metas;
- g. Busca de informações;
- h. Planejamento e monitoramento sistemáticos;
- i. Persuasão e rede de contatos; e
- j. Independência e autoconfiança.

### 4.3.3 Escolha da Amostragem e Sujeitos da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados, com o objetivo de identificar as características empreendedoras das organizações (empresas) situadas no bairro São Pedro levam em consideração os princípios estatísticos vigentes. Neste caso, utiliza-se a Estatística Descritiva, pois se trata de um conjunto de variáveis subjetivas que se tornariam complexas e de difícil identificação, caso a análise fosse realizada no campo de modelos multifatoriais, estruturados no campo da econometria.

Neste microambiente optou-se pela estruturação de um Censo. O bairro é uma área relativamente pequena e predominantemente residencial e foi escolhido

---

<sup>8</sup> A média nacional de mortalidade das empresas é de aproximadamente 56% para até os seus três primeiros anos de existência, como já visto neste trabalho.



por motivos profissionais em razão do mestrando coordenar um grupo de alunos voluntários que prestam serviços de consultoria à uma parte destes estabelecimentos.

Nesse censo, foi constatada a existência de um número de 109 microempresas em diversos segmentos de mercado. Por se tratar de um universo limitado optou-se por pesquisar todos os empreendedores que empregavam um ou mais funcionários em seus estabelecimentos (as atividades onde trabalhavam somente um indivíduo não foram consideradas). Esse critério de organização levou em conta o objetivo da pesquisa que tem como foco a identificação das características empreendedoras dos gestores destas empresas e o perfil gerencial das mesmas no tocante aos recursos humanos, marketing e finanças.

Para responder a pesquisa de campo realizada teve-se como agentes os proprietários dos estabelecimentos ou pessoas que estavam à frente da gestão da empresa.

#### **4.3.4 Instrumento de Coleta de Dados e Forma de Execução da Pesquisa**

Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento de coleta, o questionário estruturado, tendo como fundamento a literatura relacionada às características empreendedoras. O questionário foi escolhido, visando objetivar as informações para a análise, pois o nível de complexidade das questões relacionadas ao empreendedorismo demanda um direcionamento, que somente com a formulação de quesitos objetivos, complementadas por questões subjetivas seriam viáveis e adequadas. O questionário está composto de 40 questões objetivas e 2 de questões dissertativas, totalizando 42. Além destas, temos as questões de cadastro que não são numeradas. Na composição deste instrumento identificam-se as seguintes características empreendedoras, são elas: a) Busca de oportunidades e iniciativas, b) Persistência, c) Comprometimento, d) Exigência de qualidade e eficiência, e) Correr riscos calculados, f) Estabelecimento de metas, g) Busca de informações, h) Planejamento e monitoramento sistemáticos, i) Persuasão e rede de contatos e j) Independência e autoconfiança.

Além destes comportamentos empreendedores que o questionário visa identificar, fez-se também necessário para a condução da análise, levantar informações complementares sobre a maneira de proceder destas empresas em relação aos seus recursos humanos, marketing, gestão financeira e se as mesmas beneficiavam-se de políticas públicas que lhes favorecessem. O questionário aplicado encontra-se na seção de apêndice desta dissertação.

Por se tratar de um questionário com um nível de complexidade médio, cada pesquisado foi entrevistado *in locu*, contudo sem serem estimulados pelo pesquisador. Explicações, no entanto, foram prestadas das, quando havia necessidade de entendimento de questões.

Os questionários foram aplicados no período de março a abril do ano 2007. Os pesquisados eram entrevistados de acordo com a sua conveniência, levando uma média de 30 a 45 minutos para responder à todos os quesitos.

#### **4.3.4.1 Análise do Questionário**

Este tópico destina-se a relacionar as questões formuladas aos objetivos e à hipótese do presente estudo. Face à natureza subjetiva das características do comportamento empreendedor, algumas questões podem ter relevância e interpretações para duas ou mais variáveis comportamentais. Nesse sentido, para uma explicação mais prática, optamos em dispor estas questões na forma de tabelas, onde a letra “X” numa interseção entre linha (pergunta) e coluna (comportamento) indica a relevância, direta ou indireta, entre a pergunta e o comportamento mencionado. Considerou-se, então, as seguintes simplificações:

- Busca de oportunidades e iniciativas →BOI
- Persistência →P
- Comprometimento →C
- Exigência de qualidade e eficiência →EQE
- Correr riscos calculados →CRC
- Estabelecimento de metas →EM
- Busca de informações →BI

- Planejamento e monitoramento sistemáticos →PMS
- Persuasão e rede de contatos →PRC
- Independência e autoconfiança →IA

Seguindo a mesma disposição do questionário, dividimos as questões em grupos de acordo com o objetivo e a temática das mesmas, como demonstrado nos quadros 6 (questões cadastrais e caracterizações), 7 (questões referentes ao perfil gerencial) e 8 (questões relacionadas ao comportamento empreendedor).

Na primeira parte do questionário, apresentada no quadro 6, dispomos as informações relacionadas à identificação das empresas entrevistadas e em seguida as questões referentes à caracterização das empresas e dos empresários. A questão três, referente à idade da microempresa relaciona-se diretamente com a hipótese desta pesquisa, (longevidade) enquanto que as questões quatro (tamanho), cinco (se é familiar) e seis (quantas pessoas da família trabalham) são questões-filtro, portanto, de importância causal para a caracterização das organizações e dos microempresários.

<b>Informações Sobre a Empresa e o Empresário</b>	
<b>Identificação da empresa</b>	Perguntas com objetivos cadastrais e de identificação
<b>Informações sobre a empresa</b>	
<b>01 – natureza da atividade</b>	Caracterização da empresa
<b>02 – segmento de atuação da empresa</b>	Caracterização da empresa
<b>03 – idade da empresa</b>	Questão relacionada à hipótese
<b>04 – tamanho da empresa</b>	Questão filtro
<b>05 – se a empresa é familiar</b>	Questão filtro
<b>06 – número de familiares na empresa</b>	Questão filtro
<b>Informações sobre o empresário</b>	
<b>07 – gênero sexual do empresário</b>	Caracterização do empresário
<b>08 – estado civil do empresário</b>	Caracterização do empresário
<b>09 – quantas pessoas têm na família</b>	Caracterização do empresário
<b>10 – rendimento médio da família</b>	Caracterização do empresário
<b>11 – faixa etária do empresário</b>	Caracterização do empresário
<b>12 – nível de escolaridade do empreendedor</b>	Caracterização do empresário

Quadro 6 – Questões cadastrais e de caracterização da empresa e do empresário

Fonte: Elaborado pelo autor

Perfil Gerencial										
Marketing										
Assunto tratado na questão	BOI	P	C	EQE	CRC	EM	BI	PMS	PRC	IA
13 – realização de pesquisa prévia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14 – tipo de publicidade utilizada	X	X			X	X		X		
15 – periodicidade de promoções	X	X	X		X	X		X		
16 – pesquisa com o cliente	X			X		X	X	X		
Recursos Humanos										
Assunto tratado na questão	BOI	P	C	EQE	CRC	EM	BI	PMS	PRC	IA
17 – número de funcionários	Categorização de tamanho da empresa									
18 – promoção de treinamento	X	X	X	X		X	X	X		
19 – tipo de treinamento	X		X	X		X	X	X		
20 – benefícios oferecidos	X		X	X	X					
Gestão Financeira										
Assunto tratado na questão	BOI	P	C	EQE	CRC	EM	BI	PMS	PRC	IA
21 – faturamento médio mensal	Resultados da empresa									
22 – investimento inicial	Resultados da empresa									
23 – existência de empréstimo	X		X		X	X				X
24 – tipo de empréstimo	Resultados da empresa									
Políticas Públicas										
Assunto tratado na questão	BOI	P	C	EQE	CRC	EM	BI	PMS	PRC	IA
25 – assistência de órgão governamental	X		X				X	X		
26 – avaliação do órgão governamental	Políticas públicas									

Quadro 7 – Perfil gerencial e políticas públicas  
 Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda parte do questionário, composta pelas questões de número 13 a 26, objetiva identificar o perfil gerencial da microempresa no tocante às ações mercadológicas, de recursos humanos e financeiras. Aborda-se também a busca de benefícios através de políticas públicas e sua percepção por parte do microempresário. As perguntas desta sessão também podem ser relacionadas à identificação do comportamento empreendedor, embora de maneira indireta, como demonstra o quadro 8.

A terceira e última parte do questionário refere-se ao comportamento empreendedor. Cada uma das dez características comportamentais é abordada por meio de questões objetivas ou dissertativas, com frequência, cada questão contempla duas ou mais características como demonstra o quadro 8.

Assunto tratado na questão	BOI	EQE	CRC	EM	BI	PMS	PRC	IA
27 – tempo de leitura técnica diária	X				X	X		
28 – formas de atualizar-se	X				X	X		
29 – se é o primeiro empreendimento	X		X					X
30 – tempo de dedicação à leitura								X
31 – cursos gerenciais nos últimos 2 anos	X	X			X		X	X
32 – outro emprego fixo			X					X
33 – preparo para desafios	X	X	X	X	X	X	X	X
34 – critérios de decisão	X	X		X	X			X
35 – elementos de decisão	X	X	X	X	X	X		X
36 – período de planejamento	X	X	X	X	X	X		X
37 – registro dos planos	X	X		X	X	X		
38 – parcerias	X			X	X		X	X
39 – participação de familiares nas decisões	X							X
40 – idade com que começou a obter renda	X							X
41 – principais dificuldades	X		X	X	X			
42 – principais oportunidades	X		X	X	X			

Quadro 8 – Questões de avaliação do comportamento empreendedor

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.4.2 Formação da Equipe de Entrevistadores

Inicialmente, foi realizado, através da Coordenação de Consultoria Empresarial da Faculdade Santo Agostinho, um processo de recrutamento e seleção de 20 alunos de administração do quinto período em diante que já tivessem cursado a cadeira “Administração Mercadológica I”, visto que em seu conteúdo programático, havia o tópico “Pesquisa Mercadológica”, tema com a duração de 12 horas de aula e essencial para a realização do trabalho em campo.

O bacharelado em administração da referida IES possui dois turnos, sendo um matutino e o outro noturno, de onde foram selecionados 10 alunos de cada turno. Os critérios de seleção previam, em primeiro lugar, o desempenho e empenho dos alunos, avaliados pela média obtida pelo mesmo na disciplina Administração Mercadológica I, visto que o aluno iria necessitar dos conhecimentos para efetuar a pesquisa em campo, com capacidade para a realização das técnicas de entrevista. A segunda exigência foi a média obtida nas disciplinas Administração Financeira e Recursos Humanos que o questionário abordaria, visto que, na maioria dos casos, os entrevistadores teriam que explicar conceitos e procedimentos técnicos relacionados à estas áreas. Além disso, os alunos selecionados foram treinados em técnicas de condução de entrevistas e conteúdo referente aos interesses técnicos de cada uma das questões.

A divisão das equipes deu-se por duplas, considerando os riscos de assaltos que poderia haver caso os estudantes se deslocassem sozinhos no bairro. Os turnos foram divididos, sendo que os alunos noturnos trabalhariam no período da manhã e os matutinos no período da tarde.

É importante frisar que esta atividade foi realizada em conjunto com o Núcleo de Pesquisa e Extensão da referida IES, o que rendeu aos alunos certificado de participação na pesquisa.

#### **4.3.4.3 Trabalho de Campo**

Para sabermos o número exato de empresas, com seus respectivos nomes e endereços, foram enviados dois alunos para fazer o levantamento destas informações juntamente com um mapeamento. As localizações das empresas foram identificadas em um mapa do bairro e, logo em seguida, os alunos foram a campo.

Devido à extensão do bairro, foram tomados os devidos cuidados para que os alunos não abordassem duas vezes a mesma empresa. Além disso, o bairro foi dividido entre ruas do sentido Leste/Oeste e ruas do sentido Norte/Sul, ficando a equipe noturna com o primeiro grupo de ruas e a equipe matutina com o segundo.

#### **4.3.4.4 Tabulação dos Dados**

Os dados foram tabulados utilizando o software *Perseus Survey Solutions Enterprise (Versão 7.0.044)*, tendo sua licença registrada em nome do próprio pesquisador. Este programa estatístico fornece os percentuais em forma de gráficos, tabelas e listagem das respostas, que foram utilizados, quando na avaliação e discussão dos dados além de permutar informações com razoável compatibilidade com outros softwares de planilha de processamento de dados e processamento de textos.

É possível também, através deste instrumento, catalogar as empresas pesquisadas e efetuar tabulações com cruzamento de dados. A tabulação foi realizada entre os meses de setembro e começo de outubro de 2007.

#### **4.3.4.5 Forma de Avaliação dos Resultados**

Os dados são apresentados em forma gráficos e tabelas e em percentual e foram considerados elevados ou baixos de acordo com a variável que está sendo analisada, portanto, respeitando sua natureza.

No intuito de não tornar esta dissertação muito volumosa, somente as questões contendo quatro ou mais alternativas de resposta foram analisadas em formato gráfico e dissertativo. As demais, ou seja, com três ou menos opções, foram apresentadas apenas de forma dissertativa.

Visto o elevado número de empresas do segmento automobilístico, bares e/ou restaurantes e mini-mercados foi-se criado no próprio questionário estas divisões de segmentos. Consideramos como sendo do grupo automobilístico todos os estabelecimentos comerciais relacionados a área, incluindo lojas de autopeças, serviços mecânicos dos mais diversos, como por exemplo, funilarias, mecânicas, empresas especializadas em pequenos reparos elétricos do automóvel, casas de acessórios, etc. Como inclusos no grupo de bares e restaurantes consideramos uma diversidade de empresas relacionadas ao segmento, como por exemplo, lanchonetes, sorveterias, bares, trailers, restaurantes,

#### **4.3.4.6 Dificuldades da Pesquisa**

Na realização da pesquisa algumas dificuldades foram encontradas. A primeira refere-se à escassez de dados sobre o bairro, obrigando-nos à realização de senso; Cabe mencionar ainda, as adaptações exigidas aos questionários, e as explicações freqüentemente demandadas, pelo baixo grau de instrução de muitos pesquisados, que neste caso comprometeu a obtenção de dados mais precisos sobre as características destes estabelecimentos. Coube aos entrevistadores fornecer todas as explicações cabíveis e necessárias a um melhor entendimento da questão abordada no intuito de minimizar os possíveis ruídos das respectivas respostas.

Outro obstáculo enfrentado foi a pronta recusa em responder ao questionário e à entrevista, ou quando aceitos, a tentativa de fornecer respostas incompletas, ou camuflagem da veracidade nas respostas de muitos quesitos, provocadas pela inicial desconfiança do pesquisado para com o pesquisador, superada em grande parte, ou mesmo pelo desconhecimento da questão por diversos motivos não identificados, o que exigia múltiplas repetições das mesmas..



## 5. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E EMPRESÁRIOS

Este capítulo analisa as informações levantadas na pesquisa que não sejam diretamente relacionadas ao comportamento empreendedor, mas que são relevantes para o aprofundamento do tema tratado neste trabalho.

Iniciamos este capítulo analisando aspectos referentes ao perfil demográfico do empresariado do bairro: sua faixa etária, seu grau de instrução, estado civil, número de membros da família e quantos destes membros trabalham no empreendimento. Estas informações são muito importantes, pois podem influenciar o comportamento empreendedor do grupo pesquisado.

Em seguida nos direcionamos ao estudo das características de ordem econômicas das empresas do bairro. O número de empresas, natureza de suas atividades e natureza jurídica, porte, faturamento e, finalmente, idade. Estas variáveis auxiliam no entendimento da relação entre comportamento empreendedor do principal gestor e sua longevidade.

Por último, este capítulo é também orientado à análise de características gerenciais das empresas do bairro que possam influenciar ou ser influenciadas pelo comportamento empreendedor. Priorizamos aqui os seguintes temas gerenciais:

- a) **Gestão de marketing:** buscamos identificar questões como a existência de pesquisas de mercado antes e durante a implantação do negócio, capacidade de estabelecer parcerias, processo de comunicação mercadológica, etc.
- b) **Gestão de recursos humanos:** esta sessão busca identificar o grau de motivação de seus funcionários, o número de empregados existente, os benefícios proporcionados pela empresa, etc.
- c) **Gestão financeira:** dentre os pontos levantados, buscamos identificar qual a origem do capital inicial da organização, se os empresários

buscam ou qual a frequência de busca de empréstimos, como o capital financeiro é utilizado, etc.

- d) **Políticas públicas voltadas às MPEs:** como os empresários percebem e utilizam as políticas públicas destinadas ao seu segmento empresarial.

### 5.1 Os Empresários do Bairro São Pedro

O processo de formação do empreendedor é complexo e multifatorial. A avaliação do seu grau de instrução, além de informações sobre gênero, faixa etária, dentre outras, pode fornecer importantes subsídios analíticos sobre o grau de eficiência e eficácia deste gestor. Estudos apontam perfis que configuram a competência do empresário e cada variável relacionada a este aspecto tem algum grau de interferência neste comportamento, portanto, a avaliação destes quesitos é relevante quando a temática é a longevidade das empresas.

Dentre os proprietários das microempresas pesquisadas 65,6% são do sexo masculino e 34,4% do sexo feminino. Referente à faixa etária dos microempresários do bairro, somente 2,2% responderam possuir 18 anos ou menos, 5,2% responderam ter entre 19 a 24 anos, 20,8% entre 25 a 34 anos, 25% entre 35 a 44 anos, 31,3% entre 45 a 59 anos e, finalmente 15,6% responderam ter mais de 60 anos (gráfico 2)<sup>9</sup>. A faixa etária pode ser um indicativo de experiência empreendedora, podendo impactar sobre a longevidade da empresa. No entanto, esta característica isoladamente não explica de forma satisfatória o bom desempenho na atividade empresarial.

---

<sup>9</sup> No intuito de maior concisão, somente as questões contendo quatro ou mais alternativas de resposta serão analisadas em formato gráfico e dissertativo. As demais, ou seja, com três ou menos opções, serão apresentadas apenas de forma dissertativa.

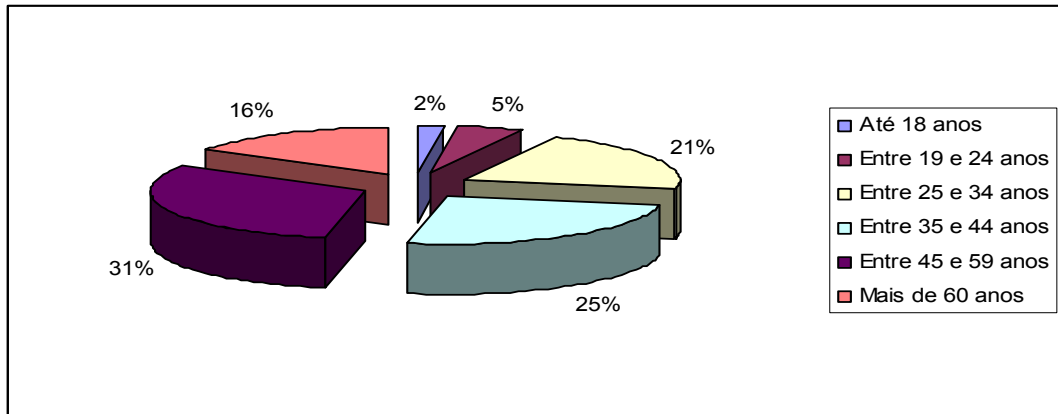


Gráfico 2 – Faixa etária dos empresários pesquisados  
Fonte: Pesquisa direta

Na maioria dos casos o nível de instrução é diminuto (gráfico 3), haja vista que dos empresários pesquisados 6,4% são não alfabetizados, 1,1% lê e escreve, 13,8% possuem o básico incompleto, 6,4% o básico completo, 13,8% o médio incompleto, 24,5% o médio completo, 8,5% o superior incompleto, 17% o superior completo, pós-graduados 5,3% e 3,2% não sabem ou não responderam. Estas características comportamentais reveladas na pesquisa serão relevantes no tocante à análise da hipótese, pois podem ser associadas à capacidade do empreendedor buscar informações.

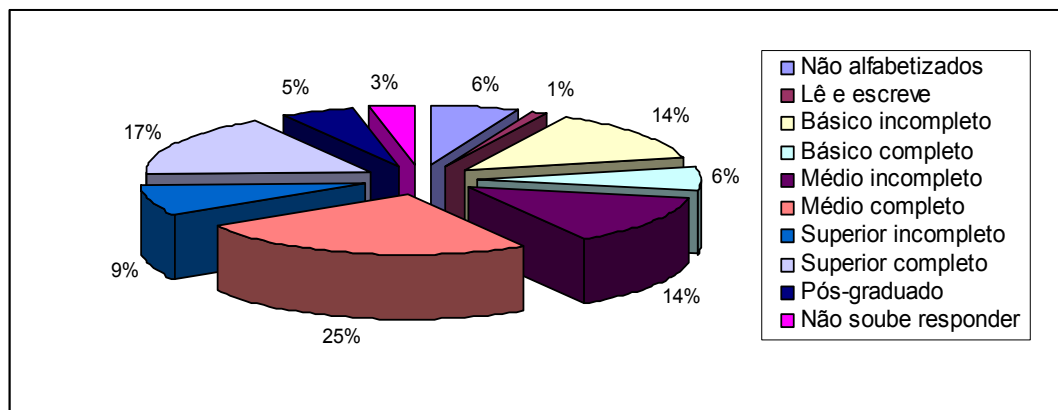


Gráfico 3 – Grau de instrução dos empresários do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

No que se refere ao estado civil (gráfico 4) 17,7% são solteiros, 71,9% casados, 7,3% desquitados e 3,1% viúvos. Esta informação designa o estágio de vida em que o indivíduo se encontra e possíveis implicações jurídicas no caso de partilhas de bens. Com relação à situação de sua moradia 1,2% moram em habitações cedidas, 13,8% alugadas e 85% própria. Tanto o estado civil quanto o

tipo de moradia do microempresário são partes integrantes do seu perfil socioeconômico e podem ser decisivos no tocante ao seu sucesso como empreendedor, pois, partindo de uma análise holística, o hábito de vida e a estrutura familiar influenciam consideravelmente em seus negócios.

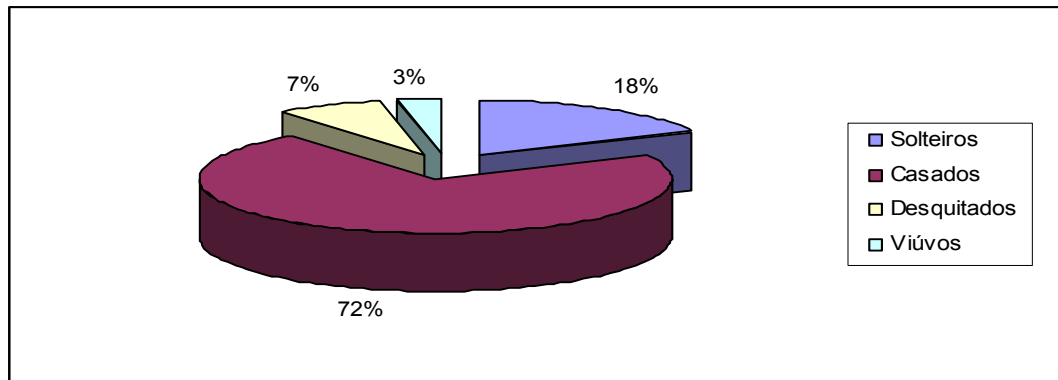


Gráfico 4 – Estado civil dos empresários do Bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

Com relação à média mensal do rendimento familiar (gráfico 5) 48,4% afirmaram receber até 2.500 reais, 15,8% entre 2.500 e 5.000, 4,2% entre 5.000 e 7.500, 8,4% acima de 10.000 e 21,1% não souberam responder. Frisamos que o fato de uma elevada parcela dos entrevistados não saber responder quanto à renda média familiar pode ser justificada pelo fato de tratar-se de informações delicadas, freqüentemente estratégicas para a microempresa e às vezes temem, até, represarias de cunho pessoal.

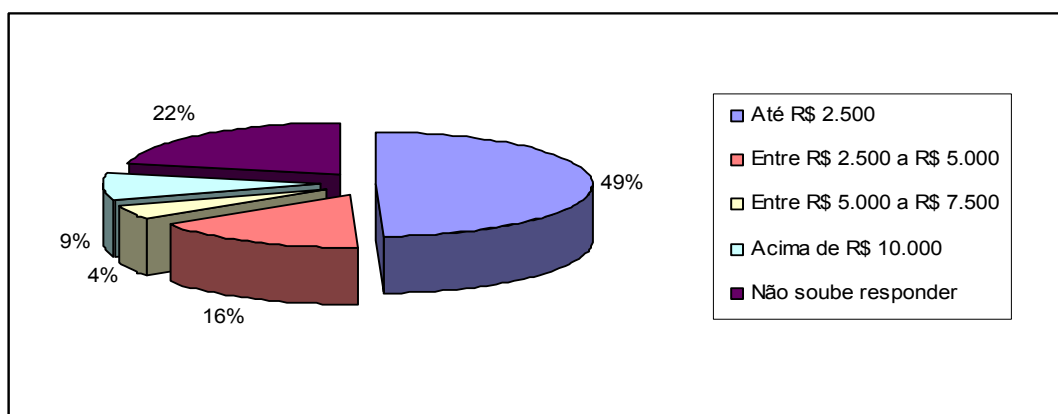


Gráfico 5 – Renda mensal familiar dos empresários do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

A composição das famílias dos empresários (gráfico 6) revela-se da seguinte maneira: famílias com dois membros 8%, famílias com três membros 26%,

famílias com quatro membros 25%, famílias com cinco membros 23%, famílias com seis membros 11% e, finalmente, as famílias mais numerosas que a pesquisa apresentou possuíam sete membros e obteve uma parcela de 2%, enquanto que somente 5% não souberam responder. Esta informação auxilia na caracterização da empresa como familiar e indica o grau de dependência do sustento da família em relação à empresa.

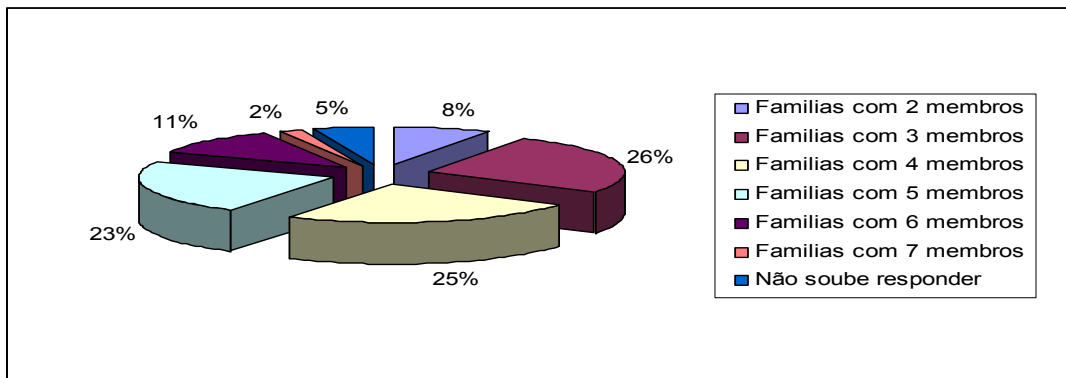


Gráfico 6 – Composição das famílias dos empresários do bairro  
Fonte: Pesquisa direta

Foi indagado durante a entrevista quantos indivíduos por família trabalhavam e contribuíam com as despesas familiares. Revelou-se o seguinte perfil: somente um membro da família trabalha para manter seu sustento 21,7%, dois integrantes trabalham 51,7%, três integrantes trabalham 10,3%, quatro integrantes trabalham 10,3% e, finalmente, famílias que possuem cinco membros trabalhando para manter seu sustento obtiveram uma parcela de 7%. Não houve entrevistados que não souberam responder a esta questão. A média de integrantes que trabalham e contribuem com a manutenção familiar foi de 2,3 indivíduos por família. O resultado destes percentuais está representado no gráfico 7.

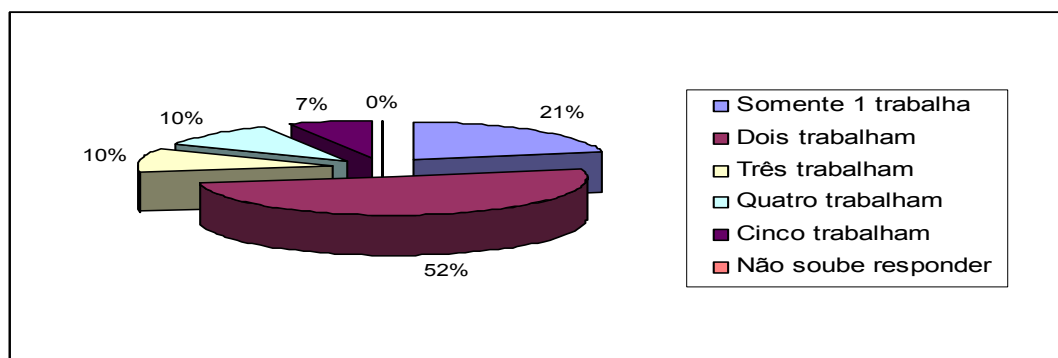


Gráfico 7 – Indivíduos que contribuem com a sustentação familiar  
Fonte: Pesquisa direta

## 5.2 As Empresas do Bairro São Pedro: Características Econômicas

As informações sobre as organizações pesquisadas no bairro São Pedro tratadas nesta seção têm a finalidade de observar algumas características empresariais relacionadas à natureza da atividade, ao segmento no qual atua, ao porte, idade e se a empresa é familiar ou não. Através desta caracterização poderemos verificar quais variáveis são mais relevantes no tocante à hipótese.

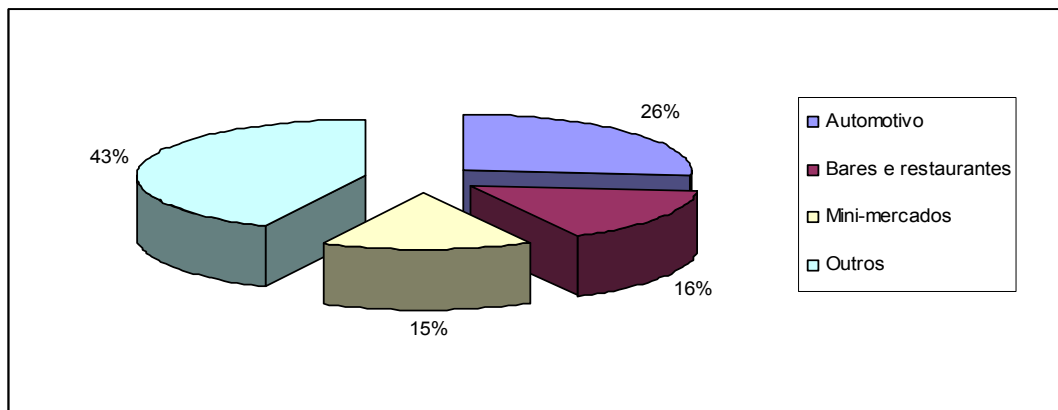


Gráfico 8 – Segmentos das empresas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

As empresas pesquisadas no bairro São Pedro apresentam-se relativamente diversificadas, no que tange às suas atividades (gráfico 8). O bairro localiza-se em região central e tradicionalmente, concentra um número significativo de empresas que trabalham no setor automotivo<sup>10</sup>, totalizando 28% dos estabelecimentos pesquisados, além deste segmento 16% são de empresas do setor de bares e restaurantes<sup>11</sup> e 16% de Mini-mercados e 40% são de outras atividades<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Como já mencionado, consideramos como sendo do grupo automobilístico todos os estabelecimentos comerciais relacionados a área, incluindo lojas de autopeças, serviços mecânicos dos mais diversos, como por exemplo, funilarias, mecânicas, empresas especializadas em pequenos reparos elétricos do automóvel, casas de acessórios, etc.

<sup>11</sup> Consideramos como inclusos no grupo de bares e restaurantes uma diversidade de empresas relacionadas ao segmento, como por exemplo, lanchonetes, sorveterias, bares, trailers, restaurantes, etc.

<sup>12</sup> Farmácia, sistema de informática/ papelaria, loja de confecção, serigrafia, cópia, fabricação de roupas, distribuidora de medicamentos, locação, aluguel de roupa, medicamentos, assistência técnica, locações de equipamentos, *lan-house*, oficina de bicicleta, frigorífico, material de construção, panificadora, salão de beleza, peixaria, oficina de bicicleta, cabeleireiro, serviço de eventos, locadora de vídeo, depósito de material de construção, refrigeração, oficina de bicicleta, produtos agropecuários, distribuidora de bebidas, máquinas pesadas, material médico hospitalar e limpeza em geral, produto para animais, equipamentos de segurança, transporte de cargas.

No que tange a idade destes empreendimentos (gráfico 9), 13,7% estão constituídos a menos de um ano, 15,8% de um a dois anos, 9,5% de 2 a 3 anos, 16,8% de 3 a 5 anos e 44,2% a mais de cinco anos. De acordo com os percentuais apresentados quase a metade das empresas apresenta um período de atividade no mercado superior à média nacional. Os primeiros cinco anos de exercício empresarial é o período de maior risco para o fechamento destes estabelecimentos. As pesquisas na área mercadológica, dentre estas, a do Serviço de Apoio as Pequenas e Microempresas – SEBRAE, denotam que uma parcela significativa de empreendimentos extinguem-se antes de completar cinco anos. É pertinente salientar que este estudo parte do princípio que os estabelecimentos que apresentam maior longevidade agregam características empreendedoras com maior dinâmica.

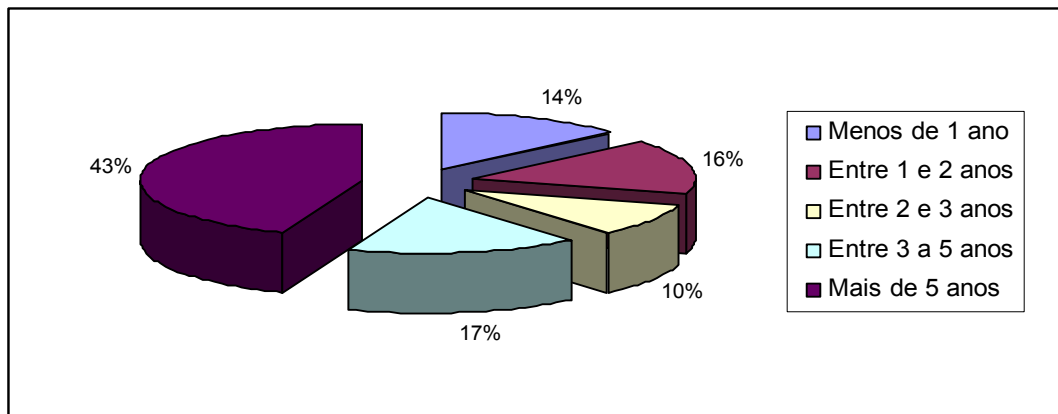


Gráfico 9 – Idade das empresas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao tipo de pessoa jurídica (gráfico 4.09), no que diz respeito às empresas pesquisadas, cerca de 36% são informais, 33% são constituídos por firmas individuais, 26% por sociedade por cotas de responsabilidade, 3,2% sociedade anônima e 2,1% não souberam responder. Esta informação auxilia na caracterização do perfil das empresas familiares do bairro São Pedro servindo como filtro para que possamos nos direcionar às micro-empresas familiares formais e restringir mais objetivamente nosso universo de pesquisa.

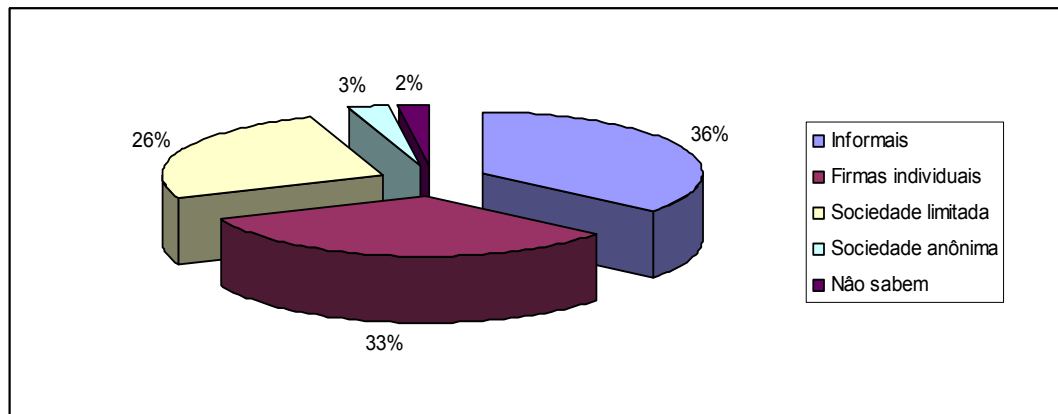


Gráfico 10 – Tipografia das pessoas jurídicas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

No Brasil, atualmente, o Estado tenta criar mecanismos que facilitem a legalização das empresas. Através do gráfico 10 é possível verificar que a maioria das empresas pesquisadas é formal, apenas 36% delas ainda permanecem atuando na informalidade. A literatura consultada afirma que um grande número de microempresas tende a permanecer na informalidade por conta dos altos encargos gerados pela legalização, o que não acontece com a maioria dos empreendimentos do bairro São Pedro, que apesar de microempresas, são formalizados, indicando, provavelmente, que estas organizações suportam os encargos (ou pelo menos parte deles), mesmo elevados, oriundos da legalização.

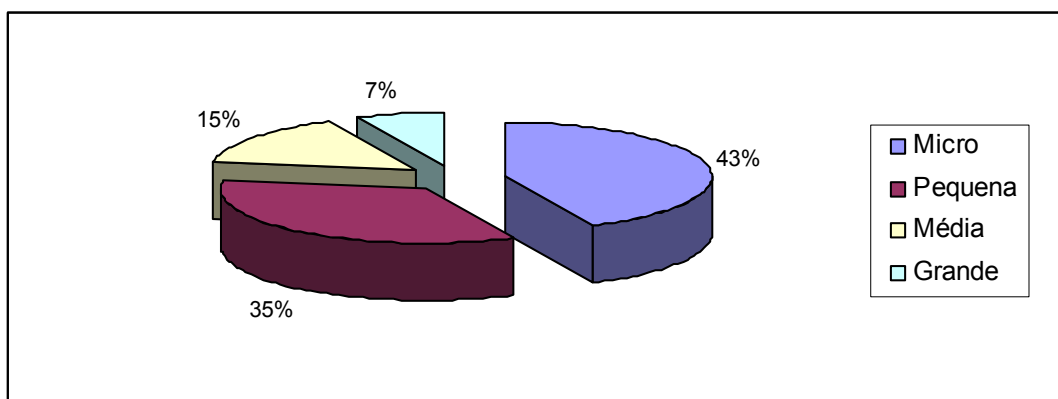


Gráfico 11 – Porte das empresas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

Das empresas existentes no bairro São Pedro, no que se refere ao porte das mesmas (gráfico 11), 43,1% são microempresas, 34,7% são pequenas empresas, 15,3% são médias empresas e 6,9% são grandes empresas. Observa-se que a maioria deste universo é composta por micro e pequenas empresas,



totalizando 77,8% dessas pessoas jurídicas. Esta informação ganha importância no tocante à legislação, que é semelhante, tanto para a micro quanto para a pequena empresa.

Na presente pesquisa considera-se empresa familiar aquela formalizada onde trabalha pelo menos um familiar do proprietário. Do universo pesquisado, 27,7% de empresas não são familiares e 72,3% são caracterizadas como familiares, principal foco deste trabalho, que é a análise das características empreendedoras dos gestores das microempresas, com ênfase no bairro São Pedro.

### **5.3 As Empresas do Bairro São Pedro: Perfil Gerencial**

A forma como a empresa é administrada é fundamental para nossa análise, pois impacta diretamente em sua longevidade. Neste item analisamos em primeiro lugar os temas marketing, recursos humanos, finanças, e finalmente, a existência de políticas públicas e se a empresa já recorreu a algum tipo.

#### **5.3.1 Gestão de Marketing nas Microempresas do Bairro São Pedro**

Marketing pode ser conceituado como o conjunto de estratégias organizacionais que objetivem influenciar o comportamento de um grupo-alvo. Neste sentido é vital a empresa respeitar as variáveis que determinam a demanda de produtos e serviços no espaço mercadológico onde atua. Para atender esta finalidade o marketing utiliza uma série de ferramentas que, como ele, impulsiona tal perspectiva. Nesta pesquisa, abordamos dois aspectos:

- A pesquisa de marketing; e
- Aspectos promocionais.

Para que uma empresa minimize a probabilidade de insucesso é necessária a efetivação de uma pesquisa de mercado no intuito de identificar elementos que indiquem a viabilidade da empresa. Uma pesquisa mercadológica bem executada revela as áreas empresariais ou segmentos que demandam maior investimento naquele determinado período e demonstram ajustes que devem ser

realizados. Esboça também um diagnóstico da conjuntura de mercado e futuras probabilidades de flutuações no segmento.

Das empresas pesquisadas no bairro São Pedro 26,6% fez algum tipo de pesquisa de mercado, 66% não efetuaram nenhum tipo de pesquisa e 7,4% não souberam responder. Percebe-se, assim, a escassez de critérios profissionais de atividade mercadológica no início da atividade profissional, no que tange ao quesito pesquisa.

Num mercado que a cada dia acirra a competitividade entre as empresas a divulgação ganha uma dimensão importante. Logo as ações promocionais são instrumentos que ajudam a efetivar a demanda, como também a consolidar a empresa no ambiente no qual está inserida. A forma como a publicidade é feita, bem como os critérios de execução podem ser determinantes no desenvolvimento da organização.

Dentre as empresas pesquisadas, 48% responderam que não realizam nenhum tipo de divulgação institucional ou de produtos e somente 52% deste grupo afirmam fazer algum tipo de comunicação promocional. Dentre os meios de comunicação mercadológica utilizados estão, em primeiro lugar, *folders*, com 17 citações, em segundo, há uma duplicidade entre jornais e TVs, com 12 citações. A seguir em ordem decrescente está: rádio com 7 citações, revistas com 6 citações, e novamente uma duplicidade entre *outdoors* e malas diretas, ambas com 3 citações, como demonstra o gráfico 12.

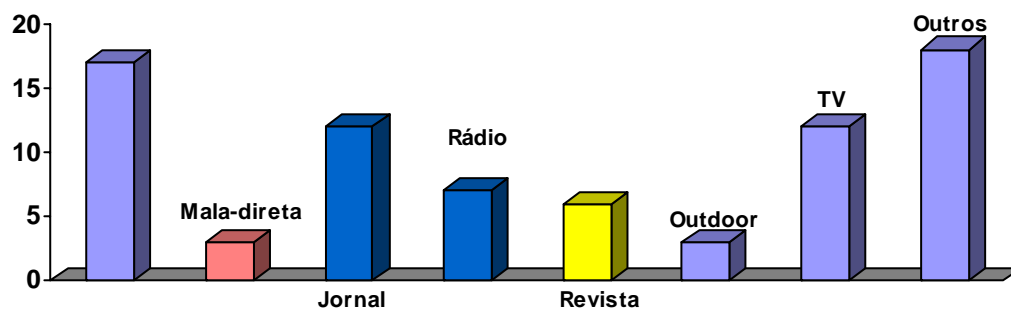


Gráfico 12 – Principais mídias utilizadas  
Fonte: Pesquisa direta

As mídias alternativas são importantes ferramentas utilizadas pelas microempresas, pois em muitos casos os custos destes tipos de comunicação estão compatíveis com a realidade de investimento destas organizações. Uma empresa que não se divulga tende a apresentar uma menor dinâmica mercadológica frente as que se promovem, perdendo espaço e não apresentando suas propostas para o público consumidor. Neste contexto as mídias alternativas surgem como uma relevante ferramenta de divulgação. Dezoito empresas citaram outros meios alternativos de divulgação, como mostra o quadro 9:

Cartões Letreiros Carro de som Boca-a-boca Chamadas telefônicas	Camisas personalizadas Listel (páginas amarelas) "Bigofolia" (páginas amarelas on-line) Impressões em brindes Quadros de avisos
---	---

Quadro 9 – Principais mídias alternativas utilizadas  
Fonte: Pesquisa direta

Uma grande tendência mercadológica atual é o foco dos esforços empresariais na plena satisfação do cliente, o que obriga as empresas a desenvolver os mecanismos necessários ao controle da qualidade, atendimento e outros meios que visem a garantir a satisfação do cliente. Neste sentido somente 30,4% das empresas analisadas afirmam fazer algum tipo de pesquisa divididas da seguinte maneira: 20,7% das empresas afirmam fazer pesquisas de satisfação, 5,4% efetuam pesquisa cadastral e 4,3% de empresas fazem outros tipos de pesquisa de marketing, como por exemplo de avaliação de mercado, etc. Um dado alarmante é o fato de 69,6% das empresas analisadas afirmarem não efetuar nenhum tipo de pesquisa, denotando a fragilidade na percepção da satisfação do cliente e o desinteresse em identificar outras oportunidades mercadológicas por meio da pesquisa.

Em relação às ações de incentivo ao consumo, praticadas pelos empresários, encontramos um equilíbrio. A pesquisa revela que 49,5% afirmam utilizar e 49,5% negam sua utilização, enquanto que somente 1% não soube responder. Dentre as ações empregadas, destacaram-se as seguintes:

- Brindes de incentivo de consumo	- Convênios com organizações
- Brindes em datas comemorativas	- Descontos por quantidade
- Camisas com a logo da empresa	- Redução de preços em datas especiais

Quadro 10 – Principais ferramentas de incentivo de consumo

Fonte: Pesquisa direta

A periodicidade com que a empresa realiza as promoções pode ser um diferencial competitivo importante em sua estratégia de comunicação. Neste contexto 22% das empresas abordadas responderam que efetuam promoções diariamente, 27% semanalmente, 29% mensalmente, 4% semestralmente e 12% eventualmente. Do total de pesquisados 6% das empresas não souberam responder. Ressaltamos certa dificuldade em obter uma resposta precisa deste quesito por parte significativas dos microempresários, que de forma equivocada, inicialmente atribuíam “promoção” a ações de redução de preço. Fez-se necessário na maior parte dos casos de uma abordagem explicativa por parte de nossos entrevistadores.

Ressaltamos ainda a simplicidade dos recursos de comunicação utilizados pela maioria das empresas entrevistadas no bairro, pois ao responderem que 22% divulgam diariamente seus produtos e 27% semanalmente (totalizando 49%), referiam-se, em sua maioria, à utilização de quadro de avisos ou cartazes artesanais.

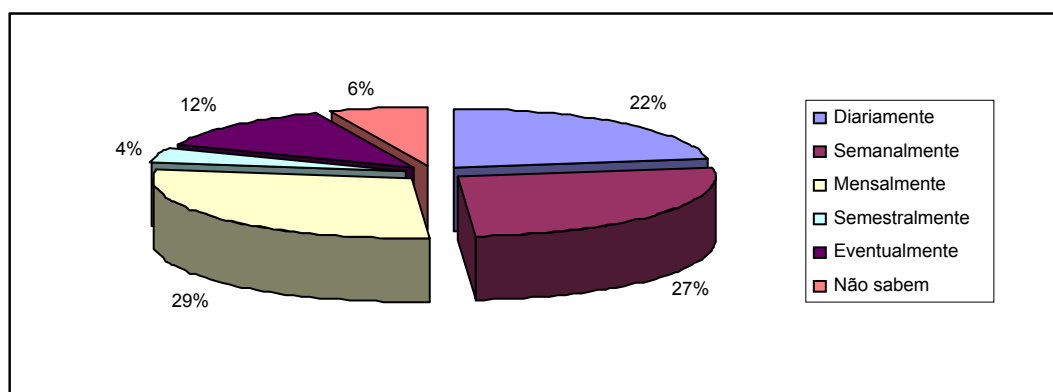


Gráfico 13 – Periodicidade das divulgações das empresas

Fonte: Pesquisa direta

### 5.3.2 Gestão dos Recursos Humanos nas Microempresas do Bairro São Pedro

Contemporaneamente, os recursos humanos, sob o ponto de vista teórico e prático da administração de empresas, ganham relevância impar. A percepção de que empresas são constituídas por pessoas e que sua eficácia organizacional está diretamente à elas relacionada, direciona esforços e atenções empresariais para esta área antes pouco privilegiada. Conceitualmente podemos entendê-los como “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo treinamento, recompensas e avaliação de desempenho” (CHIAVENATO: 2006).

Os recursos humanos, portanto, apresentam-se relevantes na atualidade, sendo a empresa obrigada a desenvolver mecanismos de valorização desta ferramenta competitiva como forma de prolongar sua longevidade. O objetivo desta seção é tratar dos seguintes aspectos relacionados à gestão dos recursos humanos nas microempresas do bairro São Pedro:

- Número de funcionários efetivos na microempresa;
- Treinamento e desenvolvimento dos funcionários; e
- Benefícios proporcionados pela organização.

Sob uma abordagem socioeconômica, uma das maiores contribuições da microempresa é sua característica de absorção da mão-de-obra menos qualificada. Assim, as micro-empresas analisadas muito contribuem com a geração de emprego e renda e diminui o índice de ociosidade do bairro, visto que a maioria destes estabelecimentos empregam um perfil, sob um ponto de vista técnico, pouco qualificado de mão-de-obra e que predomina na região. Nesta perspectiva (gráfico 4.13) 72,9% das empresas pesquisadas empregam até 5 funcionários, de 6 a 10 funcionários 6,3%, de 11 a 15 funcionários 3,1%, de 16 a 20 funcionários 4,2%, acima de 20 funcionários 7,3% e 2,1% não sabem ou não quiseram responder.

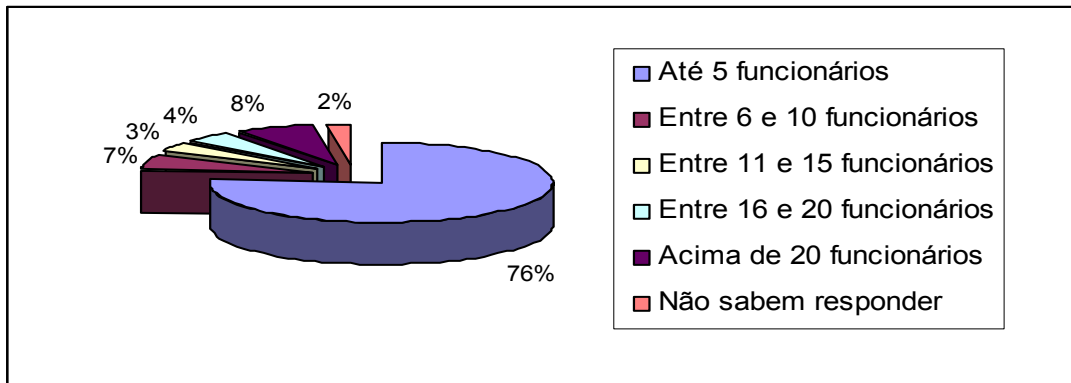


Gráfico 14 – Número de funcionários por empresa do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

No que tange ao treinamento de funcionários (gráfico 15), 3,5% disseram realizar mensalmente, 1,2% bimestralmente, 5,8% trimestralmente, 4,7% semestralmente, 3,5% anualmente, 10,5% eventualmente. Cerca de 62,8% não promovem e 8,1% não sabem responder. Sendo que, dentre os que responderam eventualmente somente cerca de 50% treinaram seus funcionários nos últimos dois anos, enquanto que 47,4% afirmaram que neste período não realizaram nenhum tipo de treinamento e 2,6% não souberam responder. Este cenário em relação ao treinamento influencia consideravelmente, de forma negativa, a longevidade das empresas do bairro.

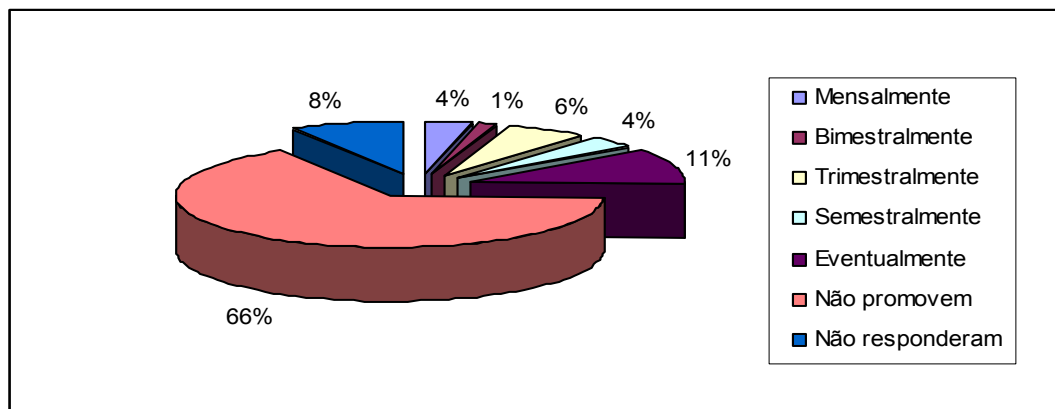


Gráfico 15 – Periodicidade dos treinamentos aplicados pelas empresas  
Fonte: Pesquisa direta

Os temas sobre treinamentos empresariais mais abordados foram, em primeiro lugar, relações humanas proporcionados por treze empresas. Em segundo marketing, aplicado por oito empresas, em terceiro estão os treinamentos em gerenciamento e finanças, ambos aplicados por sete empresas e, finalmente,

somente quatro não souberam especificar sua temática, como apresentado no gráfico 16.

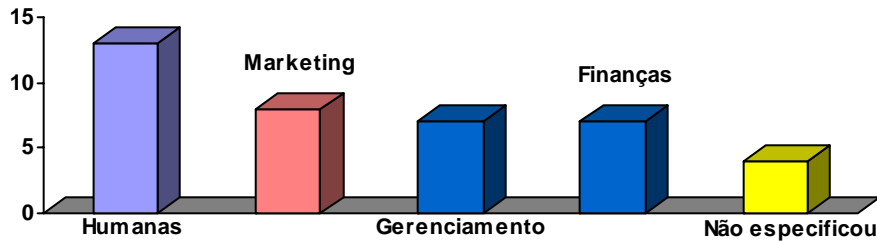


Gráfico 16 – Principais temas de treinamentos  
Fonte: Pesquisa direta

A realização de treinamento é uma forma que as organizações encontram para atualizar ou criar novas dinâmicas operacionais nos seus recursos humanos frente aos processos internos e externos da organização. A demanda por este tipo de ação depende muito do tipo de atividade que a empresa esteja desenvolvendo, contudo, sua execução é necessária em qualquer ramo ou segmento, não podendo nenhuma empresa desprezar seu uso. Percebeu-se que as empresas pesquisadas encontram dificuldades para desenvolver dinamicamente esta atitude frente aos seus recursos humanos, seja por razões financeiras e/ou por pouca valorização por parte dos principais gestores. Dentre os treinamentos classificados como outros, os seguintes merecem destaque:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas e especificações do INMETRO</li> <li>- Técnicos específicos de suas profissões</li> <li>- Reciclagem e racionalizações</li> <li>- Técnicas de vendas</li> <li>- Engenharia de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoramento industrial</li> <li>- Recuperação de motores</li> <li>- Segurança em manuseio de materiais</li> <li>- Outros sobre operacionalizações</li> </ul>
---	--

Quadro 11 – Outros treinamentos ministrados  
Fonte: Pesquisa direta

É importante salientar que as organizações devem proporcionar treinamentos voltados para suas demandas e necessidades específicas. Apesar de se verificar que as empresas pesquisadas, em sua maioria, são do segmento comercial o único curso apontado em “outros” relacionado diretamente com a atividade foi o de “técnica de vendas”. Constata-se que significativa parte dos cursos apontados está ligada ao setor industrial, que é o de menor representatividade no universo pesquisado. Esta constatação revela, provavelmente, um setor comercial e

de serviço que precisa ampliar e aprimorar suas atividades de treinamento em áreas voltadas para suas dinâmicas operacionais e de mercado. A priori, estes treinamentos propiciam ganho de competitividade e aprimoramento dos diversos processos operacionais da empresa em suas atividades realizadas.

Nas organizações a efetivação da motivação é de suma importância e normalmente é estimulada através de benefícios proporcionados aos funcionários. Assim, uma política de recompensas e de benefícios é indispensável ao contexto organizacional, para que seus empregados se motivem e adquiram a segurança necessária por estarem trabalhando na organização. Dos benefícios apontados como ofertados pelos estabelecimentos pesquisados encontram-se (gráfico 17), na seguinte ordem de frequência: Auxílio transporte (com 32 citações), Auxílio alimentação (17 citações), Assistência médica (16 citações), Premiações (11 citações), Assistência dentária (7 citações), Seguro de vida (8 citações) e Auxílio estudantil (4 citações). Finalmente, outros benefícios apresentam 28 citações, dentre os quais merecem destaques Cesta básica e Auxílio funeral. Estes benefícios podem funcionar como estimuladores e/ou motivadores no desenvolvimento das atividades operacionais intra e extra-empresa no cotidiano.

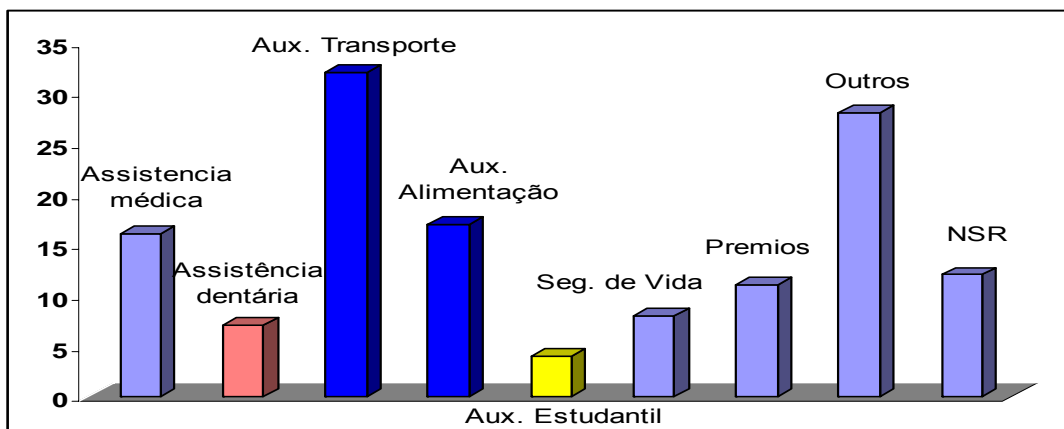


Gráfico 17 – Principais benefícios ofertados  
Fonte: Pesquisa direta

As empresas pesquisadas apontaram para benefícios tradicionais ou ainda os que são exigidos quando na obrigatoriedade da assinatura da carteira, neste caso os direitos previstos na CLT. Não foi apontado nenhuma sofisticação ou programa específico de benefícios, denotando a fragilidade destes estabelecimentos nesse aspecto.



### 5.3.3 Gestão Financeira nas Microempresas do Bairro São Pedro

Por se tratar de longevidade empresarial, a gestão financeira tem estreita ligação com a hipótese deste trabalho. Por gestão financeira entendemos as ações de planejar, captar, investir e controlar adequadamente o capital de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Assim, esta seção objetiva analisar os seguintes subtemas:

- Faturamento mensal da empresa;
- Origem do investimento inicial; e
- Capacidade de lidar com empréstimos.

Em geral, o faturamento médio mensal das empresas pesquisadas, por se tratarem, em sua maioria, de microempresas é relativamente pequeno, 33,8% das empresas faturam até 1.000 reais, 18,9% de 1.001 a 3.000, 8,1% de 3.001 a 5.000, 6,8% de 5.001 a 10.000, 7,5% de 10.001 a 20.000, 8,1% acima de 20.001 17,6% e não sabe e não responde 6,8%, como demonstrado no gráfico 4.17.

É compreensível o índice de quase 6,8% de empresários que não “souberam responder” às questões sobre o faturamento. Normalmente, este tipo de informação, é omitida ou camuflada pelos empresários por receio de fiscalizações, concorrências desleais e outras inconveniências administrativas que as mesmas podem acarretar.

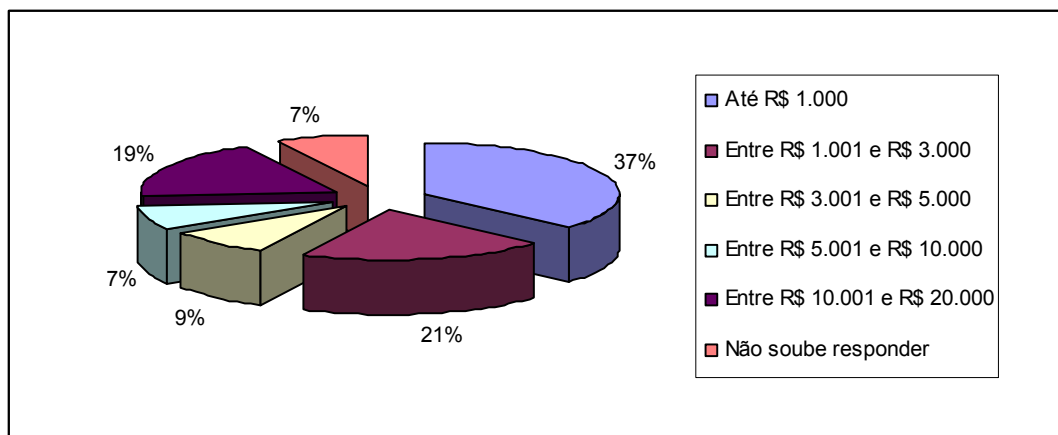


Gráfico 18 – Faturamento mensal das empresas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

De maneira geral, a pesquisa revelou empresas com uma receita relativamente baixa. Neste sentido podemos estabelecer alguns cenários. O primeiro refere-se à omissão de informação sobre esta variável, como já anteriormente abordado, alguns gestores não se sentem confortáveis em revelar valores. Um segundo cenário pode estar realmente relacionado à incapacidade de alguns empreendimentos em gerar receita, portanto, trata-se de uma avaliação complexa, implicando numa imprecisão, no que se refere a este quesito.

A disponibilidade e facilidade de financiamento constituem-se em dois importantes de apoio a operação e sustentabilidade das empresas. A desburocratização do crédito e a redução da taxa de juros são outros dois elementos importantes. O crédito, quando disponível e bem utilizado, pode ser um importante elemento para facilitar a empresa a se solidificar no competitivo mercado. Neste sentido, no entanto, percebeu-se que as empresas pesquisadas no bairro São Pedro (gráfico 4.18), na sua maioria, iniciaram suas atividades com capital próprio, cerca de 87,5%. Somente 3,1% foram totalmente financiadas e 2,1% empregaram o capital misto, ou seja, capital do proprietário da organização somado aos de terceiros. Além disso, 7,3% não sabem ou não quiseram responder. Este razoável índice de “não respostas” é justificado pela mesma razão já comentada neste relatório, ou seja, o receio de que divulgando informações financeiras possam ter conseqüências indesejáveis.

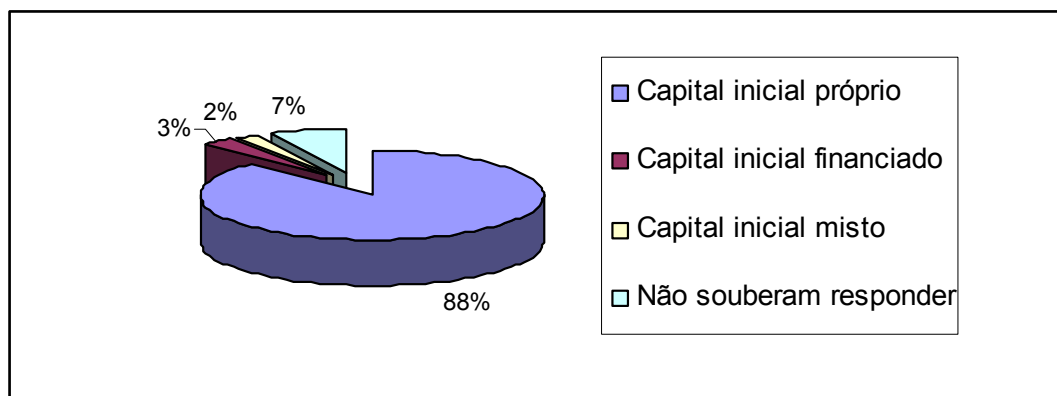


Gráfico 19 – Origem do capital inicial das empresas do bairro São Pedro  
Fonte: Pesquisa direta

Sinalizando ainda para a temática do crédito, no tocante a acessos a empréstimos e financiamentos, tanto para capital de giro, como para capital fixo,

verifica-se uma verdadeira ausência desta política na realidade das empresas pesquisadas. Somente 8,3% das empresas estão beneficiadas com algum tipo de empréstimo e 87,5% não. Do total de pesquisados, 4,2% não sabem ou não responderam. Esta conjuntura, ora delineada, aponta para a possível fragilidade destes empreendimentos que não apresentam um acesso a política de crédito para fomentar suas atividades e gerar um processo de expansão destes empreendimentos. O crescimento de uma empresa sem apoio financeiro (sem apoio creditício) se consubstancia numa ação complexa e neste contexto poucas são as organizações que conseguem realizar tal empreitada, portanto, crédito é uma variável relevante tanto para propiciar longevidade, como para expandir os empreendimentos.

Das empresas que utilizaram algum tipo de crédito, 70% foram para capital de giro, 10% misto entre capital de giro e investimento fixo e 20% não souberam ou não quiseram responder. Sob um ponto de vista gerencial financeiro, a busca de recursos de terceiros para aplicação em capital de giro pode ser, se mal gerido, um grande risco para a longevidade da microempresa.

Freqüentemente a grande maioria dos problemas empresariais repercute no caixa da organização, principalmente por este ser o capital imediato mais acessível. Acreditamos que a maioria das razões que levam o microempresário a recorrer a esta modalidade de empréstimo (para capital de giro) advém de ingerências de outras áreas, como por exemplo, a gestão inadequada do fator humano que pode levar a severas e pesadas indenizações. Ao invés de recorrer a empréstimos específicos para a sua real necessidade, terminam por optar pelo destinado ao capital de giro, que, em última análise financia outras áreas da organização. A fragilidade financeira de uma microempresa é tão intensa que até um desequilíbrio financeiro da vida pessoal do proprietário pode resultar na demanda de empréstimo para capital de giro, visto que este apresenta menos barreiras burocráticas. Tomemos o exemplo: o forno da padaria apresenta problemas e precisa ser trocado. O microempresário ao invés de solicitar um empréstimo para capital fixo, que seria o aconselhável, saca o capital disponível no caixa da empresa para comprar um novo forno. Resultado: a empresa ficará sem capital de giro e o

empresário terá de recorrer ao empréstimo para capital de giro que tem taxas de juros mais altas e menor carência, endividando a desnecessariamente a empresa.

#### **5.3.4 Políticas Públicas Destinadas as MPEs do Bairro São Pedro**

O desafio central do Poder Público frente ao desenvolvimento da microempresa é estruturar e impulsionar políticas, projetos e programas públicos que sejam executáveis e coerentes sobre o ponto de vista econômico, técnico e administrativo. Neste sentido, objetivamos com esta seção verificar se as microempresas do bairro São Pedro são atendidas pelas Políticas Públicas sobre os seguintes aspectos:

- Se já foram diretamente beneficiadas; e
- Se beneficiadas, o grau de satisfação proporcionado.

Os incentivos ofertados pelo o Poder Público pode ser um diferencial da mortalidade ou não de muitas empresas. Indagados sobre a assistência por algum órgão governamental 4,7% dos microempresários entrevistados disseram que sim e cerca de 95,3% disseram que não. Dos que responderam ter tido apoio de algum órgão governamental, 20% afirmaram ser uma atuação razoável, 60% uma atuação somente boa e 20% não sabem ou não quiseram responder.

É expressivo o fato de 95,3% dos microempresários do bairro São Pedro nunca terem recorrido a nenhum tipo de benefício proporcionado pelo Poder Público. Entretanto, podemos estabelecer alguns cenários que justifiquem esta constatação. O primeiro refere-se ao pouco interesse ou acesso às informações sobre políticas de desenvolvimento às microempresas ofertadas pelo Poder Público. Esta desinformação, parcialmente, dá-se por falta de divulgação eficiente por parte dos órgãos competentes. Um segundo cenário é o fato de certa descrença em relação às políticas públicas por parte dos microempresários, embora esta pesquisa revele que dentre os já beneficiados existe um satisfatório índice de aceitação.

Verificou-se neste capítulo que as microempresas familiares do bairro São Pedro caracterizam-se por a maioria de seus gestores possuir um nível de

escolaridade média ou superior (26%). Aproximadamente a metade possui uma renda familiar de até R\$ 2.500,00 e apresentam um alto grau de informalidade (36%). Quando formais, a maior parcela (78%) é de micro e pequenas empresas, e utilizam algum tipo de comunicação de mercado, com a predominância dos *folders*.

No que tange ao perfil do gerenciamento de recursos humanos, as microempresas pesquisadas responderam possuir em média até cinco funcionários (76%); a maioria destas microempresas (66%) afirmou não promover nenhum tipo de treinamento e nenhuma destes estabelecimentos oferta benefícios aos funcionários que não os previstos na CLT, como por exemplo, vale transporte, ticket refeição, etc.

No que se refere às informações sobre sua gestão financeira, a maioria (58%) das empresas pesquisadas respondeu faturar até R\$ 3.000,00. Em geral os microempresários entrevistados demonstraram ser cautelosos quanto a assumir riscos em seu negócio e afirmaram ter iniciado suas atividades com capital próprio (87,5%). Poucos dentre os empresários pesquisados se beneficiam de empréstimos (8,3%) e uma quantidade ainda menor buscaram auxílios em políticas públicas (4,7%).

Em média as famílias dos microempresários pesquisados são compostas por quatro membros e as mesmas mantêm um elevado grau de dependência de seus empreendimentos, o que influencia positivamente na longevidade do negócio.

No tocante à gestão mercadológica a pesquisa não revelou ações de natureza estratégica e as poucas microempresas que anunciam não o fazem de forma organizada ou associada a outras ferramentas de comunicação.

Finalmente, este capítulo aborda, mesmo que de maneira superficial, a satisfação dos empresários quanto às políticas públicas destinadas às microempresas da região. Tais ações governamentais, quando conhecidas por tal público, carecem de credibilidade e os poucos empresários que buscam este auxílio revelaram-se descontentes com os mesmos.

## 6. DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO FAMILIAR

As teorias modernas da economia apontam a figura do empreendedor como fundamental para o desenvolvimento de uma região. Do período da revolução industrial até meados da década de 1980, o fenômeno do empreendedorismo foi observado num prisma de conjuntura econômica, sendo a figura do empreendedor pouco valorizada ou mistificada equivocadamente. De forma inovadora, Filion (1999), aborda o empreendedorismo através das características comportamentais do indivíduo. Segundo este autor, e como visto no referencial teórico, tais características são determinantes para o sucesso empresarial e podem ser simplificadas nos seguintes comportamentos:

- a) Busca de oportunidades e iniciativas;
- b) Persistência;
- c) Comprometimento;
- d) Exigência de qualidade e eficiência;
- e) Correr riscos calculados;
- f) Estabelecimento de metas;
- g) Busca de informações;
- h) Planejamento e monitoramento sistemáticos;
- i) Persuasão e rede de contatos; e
- j) Independência e autoconfiança.

### 6.1 Busca de oportunidade e iniciativa

A procura de oportunidade e iniciativa consiste em saber identificar e explorar nichos mal atendidos ou não visualizados por outros empreendedores num dado mercado. Sair à frente para atender determinadas demandas pode contribuir para a empresa tornar-se referência no segmento que atua, contudo, somente se sua oferta apresentar qualidade e eficiência.

A busca de informação é fundamental para diminuir os riscos no processo decisório e aprimorar os conhecimentos das variáveis econômicas e sociais

pertinentes à atividade empresarial e ao contexto no qual a organização está inserida.

Muitas vezes, as oportunidades empresariais se intensificam através da observação dos fatos cotidianos e das tendências tecno e mercadológicas. Estas permitem elaborar eficientes estratégias, o que impacta positivamente na longevidade da organização.

As leituras, neste sentido, são importantes fontes de aperfeiçoamento desta visão empresarial. Questionados sobre quanto tempo dedicam por dia em leituras de jornais e revistas especializadas em seu segmento 37,8% disseram não dedicar nenhum tempo, 33,8% meia hora, 23% de 1 a 2 horas e 5,4% mais de duas horas, como demonstrado no gráfico 20:

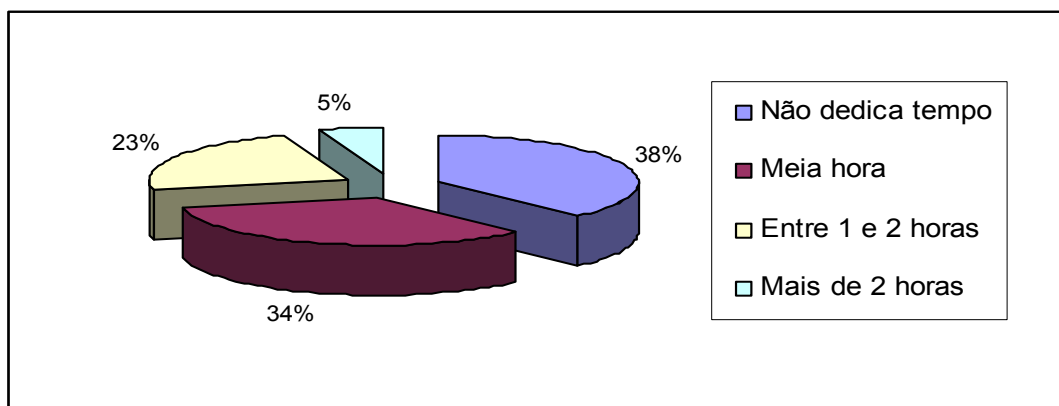


Gráfico 20 – Tempo diário dedicado à leitura  
Fonte: Pesquisa direta

Num contexto geral o tempo dedicado para a informação, através de leituras, é relativamente baixo, já que os percentuais apontam pouco empenho neste aspecto. Este resultado não é de todo surpreendente se tomarmos como base a informação revelada nesta pesquisa e já comentada anteriormente sobre o grau de instrução dos empresários do bairro. O total dos que declararam possuir o ensino superior completo é relativamente semelhante aos que declararam não serem alfabetizados ou possuir somente o ensino básico incompleto. Dentre os que afirmaram ter o ensino superior completo compõe uma parcela um pouco maior que 20%, montante relativamente aproximado da camada de empresários que declara não ser alfabetizado ou possuir um básico incompleto como nível de escolaridade. É

claro que o processo de leitura é um dado sujeito a subjetividade. Verifica-se pouco dispêndio neste aspecto tão relevante para quem exerce a atividade empreendedora.

Indagados aos empreendedores sobre qual a forma mais freqüente que utilizam para atualizar-se, 16,2% utilizam a internet, 14,9% jornais impressos, 5,4% revistas, 55,4% telejornais e 8,1% outros.

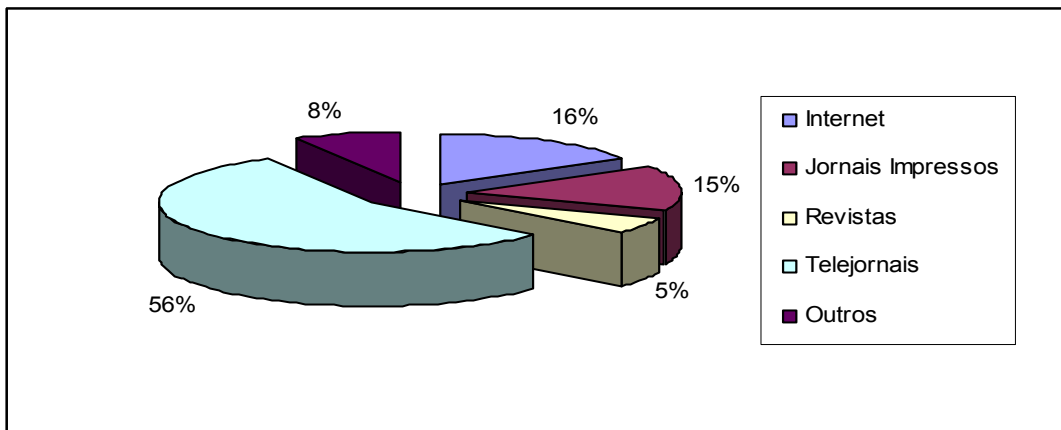


Gráfico 21 – Forma mais freqüente de atualizar-se  
Fonte: Pesquisa direta

## 6.2 Persistência

A ciclicidade do sistema mercadológico impõe para muitos empreendedores um comportamento perseverante, caso queiram exercer a atividade empresarial. Momentos de crise, por exemplo, tiram muitas empresas do mercado, até as mais resistentes consolidadas. A persistência é uma característica empreendedora que insere o indivíduo num processo de novas tentativas na busca de fatias de mercado, perdidas num momento de turbulência econômica. Muitos empreendedores, por exemplo, quando fracassam numa determinada atividade, procuram partir para outros empreendimentos, reingressando no mercado com novas perspectivas e consumidores ou clientes para conquistar.

A experiência na atividade empresarial pode fornecer os elementos necessários para a sobrevivência de sua empresa. Os fracassos de um primeiro empreendimento, por exemplo, oferece um instrumental de experiências que podem



propiciar a novas tentativas perspectivas mais vantajosas e sedimentadas no mercado, aumentando suas chances de sucesso. Portanto, a persistência na atividade empresarial pode ser uma importante variável para a longevidade das organizações.

Neste contexto, das empresas pesquisadas 62,2% haviam trabalhado ou empreendido em outras atividades empresariais e 37,8% não. Observa-se, segundo os percentuais um nível de experiência razoável, uma vez que normalmente o comportamento empreendedor tende a se sofisticar, quando exercitado em atividades empresariais anteriores ao negócio atual.

Os fundamentos que resultaram no fracasso anterior tendem a ser abandonados, pois, caso sua ocorrência houvesse predominado, os empreendimentos pesquisados provavelmente não apresentariam a longevidade já descrita.

### **6.3 Comprometimento**

Muitas razões podem levar as pessoas a ingressar na atividade empreendedora. Entretanto, sua permanência exigirá esta característica comportamental. A provável pouca lucratividade – quando não prejuízos – até atingir o ponto de equilíbrio para, então, começar a somar um retorno pelo trabalho empresarial desenvolvido pode levar anos. Segundo o SEBRAE (2002) dependendo do segmento, o prazo de retorno do investimento chega a ser de 24 meses. Muitos empreendimentos sucumbem no decorrer deste período devido a uma excessiva ansiedade do empreendedor em obter seus rendimentos, desestimulando-se quando o negócio não desenvolve o ritmo pretendido.

Mesmo diante de possíveis dificuldades – sobretudo no início – faz-se necessário uma quase que total dedicação do empreendedor ao seu negócio. Neste sentido, foi indagado quanto tempo o empresário dedica à sua atividade semanalmente, 4,1% afirmaram menos de cinco dias, 20,3% de segunda a sexta-feira das 8 às 18 horas, de 08h00 às 18h00 e fins de semana 35,1%, de segunda a

sexta das 08h00 às 21h00 e fins de semana 40,5%, como demonstrado no gráfico 22.

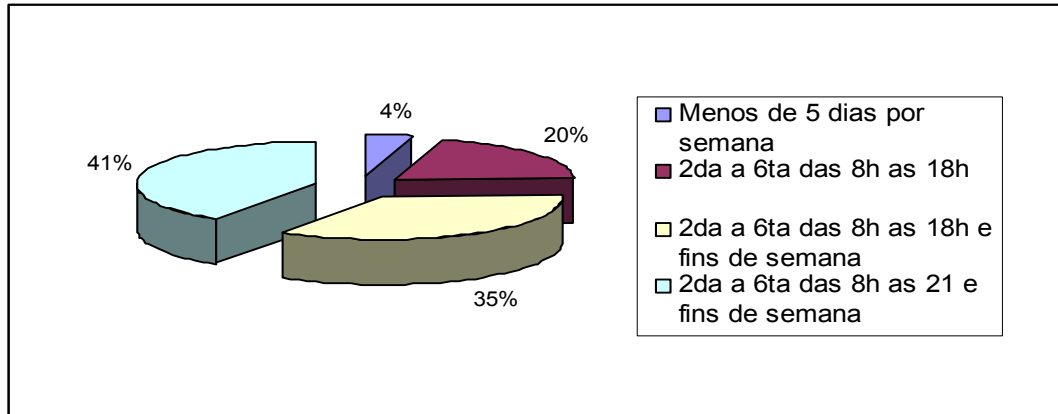


Gráfico 22 – Forma mais freqüente de atualizar-se  
Fonte: Pesquisa direta

De um modo geral pode-se estabelecer que o tempo dedicado a atividade é um importante determinante da longevidade dos negócios pesquisados. Nota-se que a maioria dos pesquisados dedica tempo considerável às suas atividades empresariais. É evidente que dependendo do tipo do negócio empreendido esta dedicação pode fazer-se mais necessária em algumas atividades. No entanto, em se tratando de empreendimentos de micro porte a atenção diária e um horário disciplinado é fundamental, pois os proprietários, em sua maioria, estão à frente da administração da atividade – quase que de forma centralizadora - não devendo descuidar-se das dinâmicas operacionais e de gestão.

#### 6.4 Exigência de Qualidade e Eficiência

Há algumas décadas o conceito de qualidade costumava ser percebido como um mero detalhe, que pouco agregava competitividade aos negócios. Com o desenvolvimento dos mercados e do natural acirramento da concorrência, ela passou a ser uma exigência mercadológica vital para o planejamento e implantação de novos negócios ou na manutenção dos já existentes.

Podemos considerar como primeira fase do ciclo evolutivo das estratégias competitivas empresariais brasileiras a busca pela qualidade – às vezes mal interpretada por parte de nosso empresariado. A pressa e o modismo provocaram

um planejamento organizacional mal dimensionado, sobretudo no tocante aos custos, que freqüentemente se elevavam encarecendo ainda mais o produto e tendo um efeito contrário quanto ao ganho de competitividade.

Esta evolução desordenada fez com que as empresas reavaliassem o conceito de qualidade que foi, então, pautada sobre o princípio da eficiência. Ou seja, maximizar a relação custo-benefício do investimento através da obtenção dos melhores resultados empresariais possíveis através menor custo.

A qualificação do empreendedor é uma das maneiras de aprimoramento da qualidade e eficiência do negócio. Via de regra, cursos gerenciais aportam novidades de gestão e freqüentemente até tecnológicas, além de contribuir com o intercâmbio de experiências com outros gerentes. Referindo-se a esta qualificação do gestor, foi-lhe indagado se participou de cursos gerenciais nos últimos dois anos, 27% afirmaram que sim, 70,3% que não e 2,7% não sabem ou não responderam. A participação em cursos gerenciais pode fornecer importantes subsídios para o incremento do negócio, no entanto, percebe-se que os empreendedores, na sua maioria, não efetuaram tal ação. Esta variável é de suma importância no tocante ao aprimoramento da qualidade do empreendimento e de sua eficiência, portanto, em sua longevidade.

## **6.5 Correr Riscos Calculados**

As pesquisas sobre empreendedorismo, dentre estas a do SEBRAE (2002), apontam que o aumento da longevidade da microempresa – ou as chances de sobrevivência da mesma em seu período inicial – está relacionado a uma renda extra do empreendedor.

Proporcionalmente, o impacto de um salário oriundo de uma segunda fonte de renda do empreendedor é bem maior sobre o faturamento e lucratividade de uma microempresa que para empresas de maior porte visto que o salário do microempresário – mesmo que baixo – contribui significativamente para o sustento de sua família e pelo menos, a curto prazo, as retiradas mensais do prolabore dificilmente seriam maiores que a renda proporcionada pelo vínculo empregatício.

A existência desta segunda fonte de renda permite evitar que sejam feitos saques indevidos do caixa da microempresa quando esta não apresenta condições de arcar com despesas de natureza pessoal ou familiar. Em alguns casos, pode até financiar eventuais dificuldades do próprio caixa da organização.

Assim, uma segunda fonte de renda permite minimizar as dificuldades da microempresa em períodos desfavoráveis. Indagados sobre tal situação, 83% disseram não desenvolver outra atividade e 17% afirmaram que exerciam uma segunda atividade remunerada. Dentre as fontes de remuneração extras, podemos apontar as seguintes:

Aposentados; Funcionários públicos; Funcionários do setor privado;	Profissões como: - Engenharia; - Fisioterapia; - Contabilidade; - Vendas de carros e/ou imóveis;
--	--

Quadro 12 - Fontes de remuneração extras  
Fonte: Pesquisa direta.

## 6.6 Estabelecimento de Metas

Geralmente o estabelecimento de metas desperta para a necessidade de criação de uma estratégia e auxilia no processo de elaboração da mesma. A meta é um objetivo definido no tempo. Numa tentativa de adaptação à literatura sobre planejamento estratégico, poderíamos dizer que as metas se referem aos planos táticos, devido às suas características quantitativas e por serem elaboradas, geralmente, no curto ou médio prazo. O exercício da elaboração de metas faz com que o empreendedor visualize, com maior ou menor precisão, suas prováveis dificuldades operacionais. Assim, indagamos sobre o método como os empreendedores se preparam para enfrentar os desafios empresariais surgidos. As respostas obtidas de 42,5% dos entrevistados foram que reuniam-se com os funcionários, 33% dos micro-empresários planejam suas ações sozinhos, 5,7% ocupam-se das execuções sem planejá-las, 7,5% afirmaram não se preocupar em estabelecer metas e, finalmente, 11,3% não sabem ou não respondem. Como demonstrado no gráfico 23.

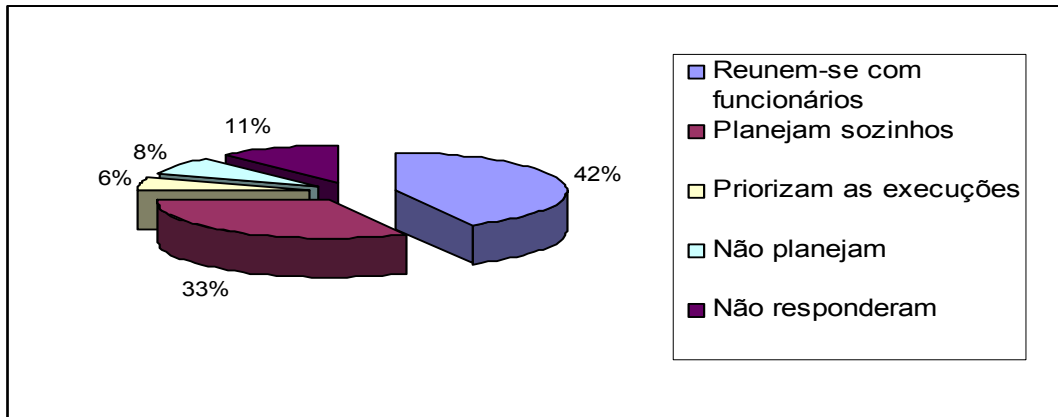


Gráfico 23 – Forma mais freqüente de elaboração de metas  
Fonte: Pesquisa direta

Dentre as alternativas que refletem o hábito de não estabelecer metas, temos as opções “priorizam as execuções”, “não planejam” e “não responderam”, o que totaliza uma aproximação de 24,5%. Parcela relativamente significativa, considerando o grau de importância desta variável. A literatura aponta diversas razões que levam os microempresários a não priorizar o estabelecimento de metas, dentre elas está os vícios oriundos da vida pessoal - onde pouco se planeja, ou por excesso de pessimismo que o leva a descrença da probabilidade dos acontecimentos.

## 6.7 Busca de Informações

O processo de tomada de decisão é fundamentado na qualidade das informações pertinentes disponíveis ao empreendedor, somado à eficiência de um planejamento estratégico ou, então, pelo menos, ao roteiro de metas da organização. A fim de minimizar os riscos referentes ao processo decisório, convém o empreendedor ter informações sobre, pelo menos, três aspectos microeconômicos do segmento onde atua: clientes, fornecedores e concorrentes. A busca destas informações projeta um ambiente de negócios mais compreensível e também, embora meio a turbulências, mais previsível. A informação é uma das ferramentas utilizadas para tentar prever os riscos que envolvem o negócio e auxiliar no processo de tomada de decisão.

Referente ao processo de tomada de decisão, indagamos qual o comportamento mais comumente adotado em suas escolhas empresariais. Assim,

29,2% dos entrevistados disseram tomar decisões rápidas, com o risco de não contar com as informações necessárias. Entretanto, a maioria dos microempresários (cerca de 55,7%) afirmou esperar obter mais informações mesmo correndo o risco de sofrer possíveis conseqüências negativas oriundas da demora ou da não decisão tomada. Somente 15,1% não sabem ou não responderam como tomam suas decisões. A pesquisa revelou que uma significativa parcela de microempresários não costuma obter as devidas informações antes de tomar suas decisões. Dentre outras causas que podem levar a falta deste comportamento é o fato, já relatado aqui, de uma falta ou pouca capacitação dos empresários e uma conseqüente deficiência no processo de elaboração das metas.

Questionados sobre quais critérios são habitualmente priorizados no processo de tomada de decisão (gráfico 24), 12,3% dos microempresários afirmaram analisar as informações de maneira rápida e seguir sua intuição, 31,1% priorizam o acesso às informações e só tomam as decisões depois de analisá-las devidamente, enquanto que 22,6% seguem sugestão dos familiares e/ou funcionários e, finalmente, uma parcela de 7,5% dos microempresários interrogados não sabe ou não quis responder.

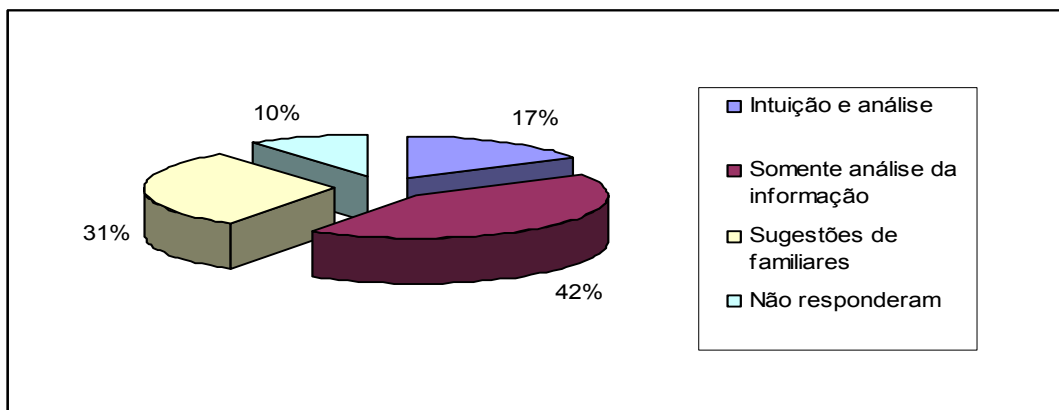


Gráfico 24 – Elementos priorizados na tomada de decisão  
Fonte: Pesquisa direta

## 6.8 Planejamento e Monitoramento Sistemático

É o comportamento referente ao desenvolvimento de métodos de planejamento referentes às futuras ações que deverão ser executadas no âmbito empresarial. Fillion (1999) considera que este comportamento é importante, pois

através dele o empreendedor passa a ter uma visão de futuro e a melhor elaborar suas perspectivas. O planejamento deve servir também como ferramenta de monitoramento sistemático da execução para que o microempresário não desvie dos principais objetivos pré-estabelecidos. No que tange a periodicidade do planejamento das atividades empresariais, cerca de 10% dos microempresários entrevistados afirmaram elaborar eventualmente um planejamento, 50,9% planejam diariamente, 14,2% planejam semanalmente, 13,2% planejam mensalmente, 10% não planejam e 0,9% não sabem ou não responderam. Esta pesquisa revelou que 80% dos microempresários entrevistados possuem o hábito do planejamento, seja ele, diário, semanal ou mensal. Sendo este comportamento, portanto, positivamente relevante para a longevidade das microempresas.

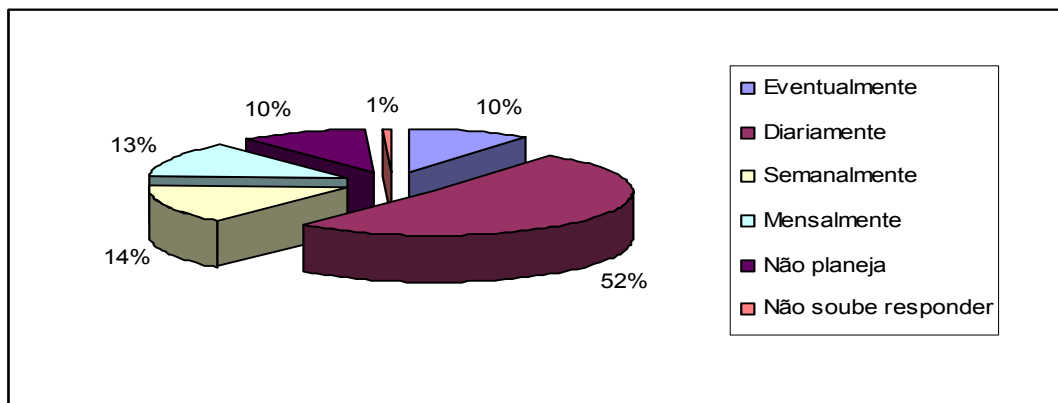


Gráfico 25 – Periodicidade do hábito de planejar dos microempresários  
Fonte: Pesquisa direta

Em relação à forma como elaboram seus planos empresariais, uma parcela de 27,7% dos entrevistados afirmou fazê-los de maneira descritiva, uma parcela um pouco menor, de 17%, elabora seu planejamento somente por tópicos. Entretanto, a maioria, com 51,1%, não escreve de forma alguma seu planejamento e, somente, 4,3% dos entrevistados não souberam ou não quiseram responder. Partindo de um princípio qualitativo do planejamento, o hábito de “planejar, mas não escrever” é quase tão ineficaz quanto não planejar. Estas duas camadas juntas representam cerca de 55,4% do grupo de empreendedores questionados. Tão pouco a forma de planejar somente “por tópicos”, demonstra-se eficiente, visto que o principal exercício do planejamento é forçar o empreendedor a visualizar, da forma mais detalhada possível, uma situação desejável em certo período de tempo. Logo, o planejamento limitado somente a tópicos dificulta a prática deste exercício. A

literatura considera como eficiente somente a forma descritiva e detalhada de um processo de planejamento. Neste sentido as microempresas do bairro São Pedro, em geral, ainda deixam a desejar.

Num mercado em constante processo de mudanças, a freqüência com que se planeja as ações na empresa interfere significativamente na sua dinâmica operacional, sendo um dos principais indicativos de organização e atualização, quando este planejamento é bem executado, de acordo com a realidade específica da empresa. Neste mesmo contexto a forma como os empresários estruturam seus planos empresariais implica também na longevidade das empresas.

### **6.9 Persuasão e Rede de Contatos**

É necessário uma boa rede de relacionamentos para otimizar a capacidade de empreender, mesmo que muitas vezes não sejam pessoas diretamente relacionadas ao negócio mas que estrategicamente sejam formadoras de opinião ou, de alguma forma, influencie o comportamento do público-alvo a favor da empresa. No Brasil, o relacionamento informal, seja com clientes ou fornecedores, é muito importante para a empresa, portanto devem ser um comportamento fortemente trabalhado pelo empreendedor. Dentre os empreendedores entrevistados, somente a pequena parcela de 17,9% afirmaram investir em redes de relacionamento e a maioria de 82,1% afirmaram que não. As principais parcerias efetuadas pela empresas são listadas no quadro 13:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocínio de eventos;</li> <li>- Celebração do aniversario da empresa;</li> <li>- Parceria com fornecedores;</li> <li>- Desconto para grupos de clientes;</li> <li>- Prática do mershandising e das relações públicas;</li> <li>- Desconto e/brindes por quantidade.</li> </ul> |
|---|

Quadro 13 – Principais formas de criação de rede de contatos

Fonte: Pesquisa direta

### **6.10 Independência e Autoconfiança**

A autoconfiança do empreendedor é fundamental para a viabilização da condução de sua equipe. Entretanto, esta autoconfiança expressa-se através de sua



habilidade em liderar seus funcionários ou demais membros familiares com os quais trabalha. Estas duas características comportamentais devem inspirar confiança nos membros da sua equipe, tornando, quando necessário, o processo de negociação ou deliberação mais flexível, mesmo nas decisões mais críticas.

Relacionado a esta temática, dentre os entrevistados, cerca de 54,7% afirmou deliberar as decisões mais críticas com familiares, enquanto que 37,7% dos microempresários abordados demonstraram uma postura mais autocrática quanto a este quesito. Somente uma parcela de 7,5% dos empresários abordados admitiram deliberar, eventualmente, com os seus colaboradores no processo de tomada de decisão. Verifica-se que a participação da família no bojo da tomada de decisão é bastante significativa. Como avaliado pela literatura, a interferência de familiares no cenário da empresa pode ser positivo ou negativo, tendo como referência os fatores que estão influenciando estas decisões. A partir do instante que a tomada de decisão esta impregnada de valores pessoais, a perda de qualidade gerada pelo contexto, pode prejudicar o planejamento e a implementação de ações a serem desenvolvidas pelo empreendedor. Neste contexto, pode-se aludir, a duas perspectivas distintas. Uma pela relação democrática que consubstancia a tomada decisão da empresa, e outra numa vertente menos otimista, e que se refere, a possíveis interferências de elementos pessoais no contexto operacional da empresa.

No que diz respeito à idade com que o empreendedor começou a obter algum tipo de renda, seja como empresário, assalariado ou autônomo, 24,5% afirmou ser antes dos quinze anos, 24,5% entre dezesseis e vinte anos, 35,7% entre vinte um e vinte e cinco anos e 12,5% entre vinte e seis e vinte nove anos e acima de trinta anos somente 2,8%. Considerando que 49% dos empreendedores entrevistados começaram a obter renda com vinte anos ou menos ou, ainda, 60,2% com até 25 anos, podemos delinear que os empresários do bairro São Pedro corroboram com a crença em que o empreendedor vê-se muito jovem no mercado de trabalho, seja por necessidade econômica ou simplesmente para adquirir experiência, portanto, implicando positivamente na longevidade da empresa.

### 6.11 Principais Dificuldades

O meio empresarial apresenta muitas dificuldades. A conjuntura econômica e a característica cíclica do sistema capitalista impõe contra-pontos à atividade empresarial, estes podem ser analisados através do comportamento empreendedor relacionado à persistência.

Questionados sobre as principais dificuldades para seu segmento, os pesquisados apontaram aquelas apresentadas no quadro 14, de modo categorizado em variáveis relacionadas ao mercado, ao governo e a gestão.

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência acirrada;</li> <li>• Dificuldades de financiamento;</li> <li>• Limitado poder de compra da vizinhança;</li> <li>• Conjuntura econômica nacional desfavorável;</li> <li>• Falta de cliente;</li> <li>• Aumento dos custos do produto;</li> <li>• Sazonalidade das mercadorias;</li> <li>• Localização pouco vantajosa;</li> <li>• Custos de fretes elevados;</li> </ul>
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga tributária muito alta;</li> <li>• Dificuldade de financiamento em instituições bancárias;</li> <li>• Falta de políticas de desenvolvimento do governo;</li> <li>• Falta de apoio a pequena empresa;</li> <li>• Impostos muito elevados, encarecendo os produtos para o consumidor;</li> <li>• Falta de linhas de crédito;</li> <li>• Ações ineficientes do SEBRAE;</li> <li>• Excesso de fiscalização;</li> <li>• Falta de segurança pública (assaltos);</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda a prazo (pouco capital de giro);</li> <li>• Pouca receita com outras organizações;</li> <li>• Aumento dos custos dos insumos.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão-de-obra devidamente qualificada;</li> <li>• Pouca motivação no trabalho;</li> <li>• Confiança dos funcionários;</li> </ul>

Quadro 14 – Principais dificuldades apontadas pelos entrevistados

Fonte: Pesquisa direta

### 6.12 Oportunidades

A busca de oportunidade, bem como a visualização destas são aspectos importantes para o sucesso do empreendimento.

As maiores oportunidades apontadas pelos gestores estão no mercado e na gestão do próprio negócio. Isto direciona para um cenário que exige ainda mais do empreendedor. Embora tenhamos verificado a existência de características do comportamento empreendedor, já salientadas em capítulo anterior, apontamos a necessidade do aperfeiçoamento das mesmas, pois oportunidades de gestão e de mercado exigem do empresário maior qualificação nos aspectos que caracterizam a atividade empreendedora. Indagados sobre quais as principais oportunidades para o segmento que atua as respostas foram as do quadro seguinte:

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de novos negócios;</li> <li>• O crescimento de veículos na cidade;</li> <li>• Aumento da demanda de seu segmento;</li> <li>• O relacionamento que tem com seus clientes;</li> <li>• Capacidade de efetivar a venda;</li> <li>• Melhor localização da empresa.</li> </ul>
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isenção fiscal para alguns segmentos;</li> <li>• Promessa governamental de diminuir com a carga fiscal;</li> </ul>
Inovação e Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em qualificação dos recursos humanos;</li> <li>• Muita variedade de ofertas;</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico;</li> <li>• As viagens à congressos e às feiras de negócios;</li> <li>• Sucesso da empresa depende de cada funcionário.</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de negociação com o fornecedor;</li> <li>• Crescimento do negocio atual;</li> <li>• Boa margem de lucro;</li> <li>• Distribuidores novos surgindo;</li> </ul>

Quadro 15 – Principais oportunidades apontadas pelos entrevistados  
Fonte: pesquisa direta

A visualização de oportunidades de mercado (neste caso de investimento e exploração de nichos) implicaria numa visão empresarial privilegiada e calcada em bases sofisticadas e sistêmicas de avaliação de mercado, ou seja, quanto mais a percepção neste sentido, muito provavelmente, estes empresários estariam aptos para enfrentar as diversidades de mercado, já que nestes momentos a visualização destes aspectos ganha ainda maior relevância.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar as características do comportamento empreendedor como uma das condições responsáveis pela longevidade das empresas familiares do bairro São Pedro, em Teresina-PI. Para isto foi realizado um levantamento das teorias relacionadas ao comportamento empreendedor e às características necessárias para que ele obtenha sucesso, além de descrita e delineada a importância da empresa familiar para o contexto socioeconômico da região analisada, como no tocante a geração de emprego e renda, e fomento da atividade econômica no bairro e no Município.

As características do comportamento empreendedor aqui consideradas foram: a busca de oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Os dados foram obtidos por uma pesquisa direta realizada junto às empresas do bairro São Pedro, buscando identificar nos seus gestores ações que permitam a identificação das características empreendedoras pré-definidas. O estudo caracteriza-se do ponto de vista metodológico como exploratório e descritivo.

As conclusões deste estudo derivam do método descritivo utilizado, tendo por base a análise dos fatores caracterizadores do comportamento empreendedor, segundo o corpo teórico utilizado neste trabalho, sem que pressuponha esgotar a complexidade do empreendedorismo. Ressalte-se ainda, o fato de que a pesquisa acadêmica sobre as características do comportamento empreendedor é recente, não existindo padrões definitivos, o que resulta no alto grau de subjetividade no que diz respeito à escolha destas variáveis e ao papel das mesmas, isolada e conjuntamente, identificam e explicam o empreendedorismo. Tal fato justifica a validade do estudo como predecessor de trabalhos futuros, servindo-lhes como base de dados e revisão teórica.

Da existência e da relevância das características empreendedoras nos gestores pesquisados, concluiu-se o seguinte:

- a) **Quanto à busca de oportunidades e iniciativas:** no contexto geral, o tempo dedicado para a informação, através de leituras, é considerado mediano. A maioria dos microempresários pesquisados (62%) dedica diariamente pelo menos meia hora de leituras relativas ao seu negócio. Dentre outras formas de atualizações, os telejornais revelaram-se como a principal. Entretanto, aparentam ter adquirido o hábito de leitura e busca de informações através da internet. Portanto, este comportamento empreendedor mostra-se relevante para explicar a longevidade das microempresas pesquisadas.
  
- b) **Persistência:** O nível de experiência dos gestores, pode ser demonstrado pela sua experiência na vida empresarial, tendo os entrevistados apresentado um intervalo em torno de 5 a 12 anos, com 62,2% advindos de outros negócios próprios, o que evidencia a sua persistência em ser empresário. Eventuais mudanças de ramo empresarial não se mostram capazes de lhes fazer desistir da atividade, ou seja, de “ser empresário”. Portanto, a persistência, neste caso, proporciona ganhos de experiência, contribuindo positivamente para a sobrevivência das microempresas pesquisadas.
  
- c) **Comprometimento:** A dedicação do empreendedor à sua empresa é diretamente relacionada ao tempo que este destina à atividade empresarial. Sendo assim, o tempo de trabalho diário, incluindo os finais de semana e expedientes fora do horário comercial, é uma ferramenta fundamental para estimar o nível de comprometimento deste. Nota-se que 76% dos microempresários pesquisados dedicam mais que 44 horas semanais às suas respectivas atividades, indicando um alto grau de comprometimento para com estas. Comportamento este que se mostra positivamente relevante para explicar a longevidade das microempresas do bairro São Pedro.

- d) **Exigência de qualidade e eficiência:** a participação em cursos de qualificação e/ou requalificação é pequena. Somente 27% dos empreendedores entrevistados afirmaram ter freqüentado tais cursos nos últimos dois anos. Verifica-se que este comportamento é pouco praticado pelos microempresários do bairro São Pedro, sendo sua contribuição relevante, mas em menor grau, em comparação com os demais comportamentos empreendedores - à exceção de “persuasão e rede de contatos” - para justificar a longevidade destas organizações.
- e) **Correr riscos calculados:** dentre os microempresários pesquisados, 83% afirmaram não possuir outra fonte de renda. Isto implica num maior comprometimento do faturamento das microempresas com as inevitáveis retiradas pró-labore. Apesar de eventuais dificuldades de caixa, pode aumentar consideravelmente o risco, embora consciente, que os gestores correm na atividade empresarial. É possível concluir, então, que os mesmos se mostram capazes e, efetivamente, correm riscos calculados, mesmo que seja esta a sua única alternativa. A existência deste comportamento empresarial, então, pode ser considerado positivamente relevante para a explicação da longevidade das empresas pesquisadas.
- f) **Estabelecimento de metas:** 42% dos entrevistados procuram a opinião de seus funcionários para estabelecer metas para a empresa, o que demonstra um procedimento lúcido na delegação de poderes e partilha de responsabilidades do gestor com seus colaboradores. Cerca de 33% estabelecem suas metas de forma solitária, cerca de um quarto deles afirmam não formalizar suas metas, o que nos leva a não considerá-los inclusos neste comportamento empreendedor. Este comportamento empreendedor nos parece relevante para a longevidade da microempresa no bairro São Pedro, visto que a camada que estabelece formalmente suas metas totaliza em 75% dos entrevistados.

- g) **Busca de informações:** cerca de 56% dos entrevistados declaram não tomar decisões apressadas, mesmo que isto signifique eventuais prejuízos ou perda de oportunidades. 59% o fazem principalmente através da análise das informações que lhes chegam às mãos, demonstrando um alto grau de racionalidade no processo de tomada de decisão. A busca de informações demonstra-se, portanto, relevante na longevidade das microempresas pesquisadas.
- h) **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** o hábito do planejamento sistemático está presente em 80% dos entrevistados, seja ele diariamente (52%), semanalmente (13%) ou mensalmente (15%). Contudo 51,1% destes não mantêm registros de suas ações de planejamento, inviabilizando o monitoramento sistemático destas. Portanto, somente um contingente de 48,9% de microempresários apresenta este comportamento empreendedor, sendo relevante para a explicação da longevidade das empresas.
- i) **Persuasão e rede de contatos:** A grande maioria dos gestores entrevistados, 81,2%; declara não possuir redes formais de relacionamentos. Sem a organização de um banco de dados a utilização desta rede de contatos é inviabilizada para o objetivo de auxiliar a gestão do negócio ou o faz de forma limitada ou irrelevante. Este comportamento empreendedor, portanto, demonstra ter o menor grau de relevância dentre os considerados para a longevidade das empresas do bairro São Pedro.
- j) **Independência e autoconfiança:** Este comportamento conota um estilo democrático de liderança. A independência e a autoconfiança são demonstradas através da capacidade do empreendedor em envolver seus familiares e subordinados no processo decisório. Assim, dentre os entrevistados, 54,7% afirmaram habitualmente deliberar as decisões mais críticas com familiares e 7,5% afirmaram eventualmente deliberar com familiares e funcionários, o que totaliza 62,2% de microempresários que deliberam com o auxílio de família ou

funcionários. Esta característica se mostra presente de forma relevante na explicação das microempresas do bairro São Pedro possuir um elevado índice de longevidade.

A análise das microempresas do bairro São Pedro baseadas nas dez características empreendedoras teorizadas de McClelland, demonstraram:

- 1) Todas elas, em maior ou menor grau, podem ser observadas nos gestores pesquisados.
- 2) A capacidade de correr riscos calculados é o comportamento mais presente, sendo observado em 83% dos entrevistados e persuasão e rede de contatos é mais deficitária, sendo observado somente em 17,9%.

Concluindo, podemos considerar que os microempresários do bairro São Pedro em Teresina, demonstram características de comprometimento,

Nossa hipótese previu que a longevidade dessas microempresas do bairro São Pedro em Teresina, estava acima da média nacional, o que pode ser constatado.

A pesquisa revelou que, após três anos, a média de mortalidade das microempresas do referido bairro é cerca de 39%; inferior à média nacional, de cerca de 56%.

Em geral, os microempresários pesquisados demonstraram algumas características empreendedoras em comum. No entanto apresentam perfis particulares diferenciados. Isso deriva de origens socioculturais e faixas etárias diversas. Caracterizam-se, sobretudo pelo amadorismo, havendo pouco preparo técnico para a atividade empresarial.

É evidente que este tema, por se tratar de uma realidade econômica e social, sugere estudos mais aprofundados e com bases analíticas mais sofisticadas,



sugerindo, portanto, pesquisas futuras, avaliando cenários, não contemplados neste contexto, e somente identificados, por conta desta pesquisa. Neste sentido uma reavaliação com variáveis mais precisas e robustas podem fornecer futuramente cenários mais concretos desta realidade que se configura junto as microempresas familiares do bairro São Pedro, servindo este estudo, portanto, como gênese de uma possibilidade crítica e avaliativa dos negócios desenvolvidos no *lócus* estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLOUCHE J., AMANN B. **Le retour triomphant du capitalisme familial**. In: *De Jacques Coeur à Renault : Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse. 1995.

ASTRACHAN J.H., KOLENKO T.A., A Neglected factor explaining family business success : human resources practices, *Family Business Review*, v. 7, n. 3, Fall, 1994.

\_\_\_\_\_. Family firm and community culture. *Family Business Review*, v. 1, p. 165-189, 1988.

BECKHARD R., DYER W. Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies. *Sloan Management Review*, v. 24, n. 3, p. 59-65, 1983.

BELLEY, A., Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la créations d'entreprises. *Revista PMO*, v. 4, n. 1, Universidade de Québec à Chicouimi, Canada. 2004.

BRUYAT, C, **Contributions épistémologiques au domaine de l'entreprenariat**, Evue Française de Gestion, 101, nov. e dez. de 1994.

BRUYAT C. Eléments de reflexion pour la mise en oeuvre des systèmes d'appui à la création d'entreprise, Atelier Entreprenariat et création de petites entreprises. **Cahiers de l'ERFI**, v. 1, n. 15, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2006.

CHURCHILI N., HATTEN K.J. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, vol. 11, n. 3, p. 51-64, 1987.

DAVIS P. Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.

DAILEY R.C., REUSCHLING T.H. Human Ressources Management in Family Owned Companies, *Journal of General Management*, v. 5., n. 3, p. 49-56, 1980.

DESCHAMPS B., PATUREL R. **Reprendre une entreprise saine ou en difficulté**, Dunod 2001.

DESMAN R., BRUSH T. , Family Business : State of the Notion. ***Paper presented at the annual meeting of the Family Firm Institute***, Beaver Creek, CO, 1991.

DONCKELS R., FRÖHLICH E., Are Family Businesses Really Different ?, European Experiences from STRATOS. ***Family Business Review***, v. 4, n. 2, p. 149-160 1991.

DYER W.G., Jr. [1986], ***Cultural Changes in Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions***, Jossey-Bass Publishers.

ELKAN, W. Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa. ***Finance and Development***, V. 25, n.4, p. 20, 1988.

FAYOLLE, A. **Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat** : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine, 2000.

FILION, L.J. Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. ***Revue internationale PME***, n. 10. Montreal : Le Soleil, 1999

GALLO M., VILASECA A. Finance in Family Business. ***Family Business Review***, v. 9, n. 4, p. 387-205, 1996.

GEM : Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Global 2006**. Disponível em : <http://ibqppr.org.br/produtividade/download/brasil2006.pdf>>. Acesso em 30/11/2007.

GERBER, MICHAEL. **Empreender** : fazendo a diferença. Fundamentos, São Paulo : Fundamentos, 2004.

HERNANDEZ, E.M. **Le processus entrepreneurial**. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, éditions L'Harmattan, 1999.

HERNANDEZ E.M. **L'entrepreneuriat** : approche théorique. L'Harmattan. 2001.

HIRIGOYEN G. Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières, *Thèse pour le Doctorat d'Etat, Université de Bordeaux I*, 1984.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=675&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=675&id_pagina=1). Acesso em 29/11/2007.

JAFFE D.T., *Working with ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*. Conari, 1990.

LANSBERG S., Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 1, p. 39-46, 1983.

LANK, A., **Launching a family business program**: a european case study and its lessons, *Annual Conference of the Family Firm Institute*, Boston, MA, 1992.

LANZANA, Antonio; COSTANZI, Antonio, p. 31 – 50, in MARTINS, Ives Grandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. 213 p.

McCLALLAND, DAVID. **Entrepreneurship and achievement motivation** : approaches to the science of socio-economic development. Paris: Editions P. Lengyel: Unesco, 1971.

McCLELLAND, DAVID. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p.219-233, 1987.

MIGNON S. *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse pour le Doctorat en ès Sciences de Gestion, Université de Nice, 1998.

NOVAK M. Business, Faith, and the Family, *Loyola Business Forum*, v. 4, n. 1, p. 6-8, 1983.

PEISER R., WOOTEN L. Life-Cycle Changes in Small Family Businesses. *Business Horizons*, v. 26, n. 3, p. 58-65, 1983.

PMT : Prefeitura Municipal de Terezina, disponível em [www.terezina.pi.gov.br](http://www.terezina.pi.gov.br). Acesso em : 14/12/2007.

PNUD : Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: [www.undp.org.br](http://www.undp.org.br). Acesso em : 01/12/2007.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento economico** : uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo : Nova Cultura, 1997.

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília : SEBRAE, 2004.

SEPLAN: secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Piauí, disponível em <http://www.seplan.piu.gov.br/>. Acesso em: 10/12/2007.

SHAPERO A. The displaced, uncomfortable entrepreneur, **Psychology Today**, v. 11, n. 7, nov. 1975.

SMITH N.R. **L'Entrepreneur et Son Entreprise**: le Rapport Entre le Tipe d'Homme et le Tipe de Compagnie (The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company). Michigan : Bureau of Business and Economic Research, 1967.

SOMBART, WERNER: **La Vie Économique dans l'Âge Moderne (Economic Life in the Modern Age)**. Nico STEHR e Reiner GRUNDMANN. Editora New Brunswick, 2001 (Novas traduções para o francês de artigos e capítulos de Sombart, de 1906 e 1916).

TOULOUSE J.M. **L'entrepreneurship au Québec**, Montréal, Les Presses HEC et Fides, 1979.

WARD J.L. **Keeping the Family Business Healthy** : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, Jossey-Bass, 1987.

WESTHEAD P., COWLING M. **Family Firm Researchs**: the Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, p. 31-56, 1998.

WORTMAN M.S. JR. Theoretical Foundations For Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm, **Family Business Review**, v. 7, p. 3-27, 1994.

## APÊNDICE



**Universidade Federal do Ceará – UFC**  
**Curso de Pós-Graduação em Economia – CAEN**  
**Mestrado Profissional em Economia**  
**Turma 2006.1 / Parnaíba**

### Apresentação

Objetivamos com essa pesquisa diagnosticar as características empreendedoras dos gestores das microempresas familiares do Bairro São Pedro. Suas respostas são imprescindíveis, não serão disponibilizadas às demais empresas participantes e o resultado deste trabalho pode servir como informações estratégicas à sua administração.

### Identificação da Empresa

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Bairro: São Pedro C.E.P.: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Proprietário(a) ou Gestor(a): \_\_\_\_\_

### Empresas e Empresários do Bairro São Pedro

#### Informações Sobre a Empresa

**01) Natureza da Atividade:**

Indústria;  Serviços;  Comércio;

**02) Em qual segmento atua a empresa?**

Automotivo  Bares e restaurante  Mini-mercados  
 Outro: \_\_\_\_\_  NSR

**03) Idade da empresa:**

Menos de 1 ano;  De 1 até 2 anos;  De 2 anos até 3 anos;  
 De 3 atos até 5 anos;  Mais de 5 anos;

**04) Natureza jurídica:**

Não legalizada (vá direto à questão 08)  
 Firma Individual  
 Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada (Ltda.)



De 50 a 99                                       Acima de 100                                       NSR

**18) A empresa costuma promover treinamento?**

Mensalmente                                       Bimestralmente                                       Trimestralmente  
 Semestralmente                                       Anualmente                                       Eventualmente  
 Não promove (vá a **028**)                                       NSR (vá a **028**)

**19) Que tipo de treinamento a empresa proporciona?**

Relações Humanas                                       Marketing                                       Gerenciamento  
 Finanças                                       Atendimento                                       NSR  
 Outros: \_\_\_\_\_

**20) Que tipo de benefício a empresa proporciona aos seus funcionários?**

Assistência Médica                                       Assistência Dentária                                       Auxílio Transporte  
 Auxílio Alimentação                                       Auxílio Estudantil                                       Seguro de vida  
 Bônus / Prêmios                                       Outros: \_\_\_\_\_  NSR

**Gestão Financeira**

**21) Qual o faturamento médio mensal da empresa?**

Até R\$ 1.000                                       Entre R\$ 1.001 e 3.000                                       Entre R\$ 3.001 e 5.000  
 Entre R\$ 5.001 e 100.000                                       Entre R\$ 10.001 e 20.000                                       Acima de R\$ 20.001  
 NSR

**22) O investimento inicial da empresa foi:**

Próprio                                       Financiado                                       Misto                                       NSR

**23) Atualmente, sua empresa está sendo beneficiada por algum empréstimo?**

Sim                                       Não (vá a **33**)                                       NSR (vá a **33**)

**24) Que tipo de empréstimo a empresa se beneficia atualmente?**

Maquinário                                       Reforma                                       Capital de giro                                       Misto  
 NSR

**Políticas Públicas às MPEs**

**25) A empresa já foi assistida por algum órgão governamental?**

Sim. Qual? \_\_\_\_\_  Não (vá a **042**)

**26) Como você avalia a intervenção do órgão?**

Péssima                                       Ruim                                       Razoável                                       Boa                                       Ótima                                       NSR

**Comportamento Empreendedor**

**27) Quanto tempo dedica por dia em leituras de jornais, revistas especializadas ou livros técnicos de sua área?**

Não dedica                                       Aprox. 30 min.                                       1 a 2 horas                                       Mais de 2 horas.

**28) De modo geral, qual a forma mais freqüente que você utiliza para atualizar-se?**

Internet                                       Jornais impressos                                       Revistas  
 Telejornais                                       Outros: \_\_\_\_\_

**29) Esta empresa é o seu primeiro empreendimento?**

Sim (vá a questão 20)                                       Não                                       NSR

**30) Aproximadamente, quanto tempo você dedica à sua empresa por semana?**

Menos que cinco dias por semana;  
 De segunda a sexta das 08h00 às 18h00;



- De segunda a sexta das 08h00 às 21h00;  
 De segunda a sexta das 08h00 às 18h00 e fins de semana;  
 De segunda a sexta das 08h00 às 21h00 e fins de semana;

**31) O gestor fez cursos gerenciais nos últimos 2 anos:**

- Sim                       Não                       NSR

**32) Além da empresa, o senhor(a) tem algum emprego fixo?**

- Não (vá a questão 35)       Sim \_\_\_\_\_

**33) Como você se prepara para enfrentar os desafios da empresa:**

- Reúno-me com funcionários de confiança;  
 Planejo minhas ações sozinho;  
 Primeiro, ocupo-me das execuções;  
 Não me preocupo com desafios;  
 NSR

**34) Normalmente, quando você toma uma decisão, que critérios considera:**

- Decisão rápida**, com o risco de não contar com todas as informações necessárias;  
 **Espera obter mais informações**, e corre o risco que seja tarde demais.  
 Não sabe responder.

**35) Que elementos normalmente você utiliza para tomar as decisões;**

- Intuição                                       Intuição + análises da informação;  
 Análises da informação;                       Sugestões dos familiares e/ou empregados;

**36) Como você planeja suas atividades?**

- Eventualmente                       Diariamente                       Semanalmente  
 Mensalmente                       Não Planeja (vá a 55)                       NSR (vá a 55)

**37) Os planos empresariais estabelecidos por você são:**

- Escritos, de maneira descritiva;  
 Escritos, somente por tópicos;  
 Planejo mas não escrevo; (vá a 54)  
 NSR (vá a 54)

**38) A empresa faz algum tipo de parceria? (apoios, patrocínios, etc.)**

- Sim. Tipo: \_\_\_\_\_                       Não                       NSR

**39) Os familiares e/ou empregados participam das principais decisões da empresa?**

- Sim                       Não                       Eventualmente                       NSR

**40) Com que idade você começou a obter renda?**

- Antes dos 15 anos;                       Entre 16 e 20 anos;  
 Entre 21 e 25 anos;                       Entre 26 e 29 anos;  
 Acima de 30 anos;

**41) Em sua opinião, quais as principais dificuldades para seu segmento atualmente?**

---



---



---

**42) Em sua opinião, quais as principais oportunidades para seu segmento atualmente?**

---



---



---

