UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MAYCON ALVES DE SOUZA

# Micro e Pequena Empresa Familiar:
# Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento

JUIZ DE FORA
2013

MAYCON ALVES DE SOUZA

# Micro e Pequena Empresa Familiar:
# Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Doutor, Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2013

Souza, Maycon Alves de.
Micro e Pequena Empresa Familiar : Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento / Maycon Alves de Souza. -- 2013.
57 p. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2013.

1. Empresa Familiar. 2. Competitividade. 3. Motivação. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

MAYCON ALVES DE SOUZA

**Micro e Pequena Empresa Familiar:**
**Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 21 de Agosto de 2013.

BANCA EXAMINADORA

_____

Doutor, Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Doutor, Rogério de Almeida Vieira

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Graduado, Eduardo Toledo de Souza

Instituto Federal do Sudeste Mineiro

## AGRADECIMENTOS

Neste momento de festejar os resultados obtidos em anos turbulentos de absorção de conhecimento teórico e prático a respeito da profissão escolhida, não posso deixar de agradecer aqueles que de alguma forma contribuíram para essa conquista representada com a elaboração desse trabalho.

Agradeço a meus pais, que sem dúvida representam minha fonte de inspiração na escolha da profissão e do tema escolhido para esse trabalho.

A minha namorada Mariane pelo apoio durante todo o curso e pelas palavras sábias que me ajudaram a focar o tema do referido trabalho.

Agradeço também ao meu orientador Luiz, pelas ponderações sempre construtivas em relação ao trabalho.

**RESUMO**

Diante do grande número de micro e pequenos empreendimentos que seguem um modelo de gestão familiar, o estudo em questão busca levantar as principais causas relacionadas ao não desenvolvimento de grande parte dessas empresas. A fim de identificar essas causas, um detalhado questionário foi elaborado e aplicado com empreendedores desse modelo de negócio. Como resposta ao questionamento central, foi identificada que somado a problemas de formação gerencial do empreendedor e de mercado, encontram-se ainda problemas relacionado à motivação do empreendedor em estabelecer metas de crescimento para o empreendimento, tal ponto vai de encontro ao perfil do empreendedor de sucesso, que apresenta como característica principal a perseverança e vontade crescer.

Palavras-chave: Motivação, Familiar e competitividade.

**ABSTRACT**

Due to the large number of micro and small enterprise that follow a family management model, the present study aims to find the main causes related to the non-development of the most of these kinds of enterprises. In order to identify these causes, a detailed questionnaire was elaborated and applied to entrepreneurs that are involved with this business. In response to the main question, it was identified that beyond the problems related to the training managerial of the entrepreneurs and market issues, it still can be found problems related to the motivation of the entrepreneurs in establishing growth goals. These results obtained are not in accordance with a successful entrepreneur profile, which has perseverance and desire to grow as the main characteristic.

Keywords: motivation - family business - competitive edge

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção ..... 15
Figura 2: Matriz SWOT ..... 26
Figura 3: Características do Empreendedor ..... 31
Figura 4: Setor/Ramo de atividade do Empreendimento ..... 32
Figura 5: Porte/N° funcionários Médio ..... 33
Figura 6: Presença de familiares no negócio ..... 35
Figura 7: Importância dos meios de comunicação ..... 35
Figura 8: Análise SWOT ..... 39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixas de Pessoal Ocupado Recomendação no 2003/361/CE.....13
Tabela 2: Distribuição das empresas segundo o porte.....13
Tabela 3: Autores Nacionais citados .....19
Tabela 4: Autores Citados em Inglês.....19
Tabela 5: Autores mais citados.....19
Tabela 6:Referenciais Teóricos .....20
Tabela 7: Classificação por Faturamento Anual.....30
Tabela 8: Motivação para empreender. .....34

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO ..... 11**

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ..... 11
1.2 JUSTIFICATIVA ..... 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO ..... 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ..... 14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA ..... 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 17

**2. REVISÃO DE LITERATURA ..... 18**

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 18
2.1.1 PRINCIPAIS AUTORES E TEMAS ABORDADOS NA ÁREA DE GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR ..... 18
2.1.2 PRINCIPAIS CONCEITOS ABORDADOS ..... 20
**2.1.2.1 Conceitos de empresas familiares** ..... 20
**2.1.2.2 Processo Sucessório** ..... 21
**2.1.2.3 Pontos Fortes e Fracos** ..... 22
**2.1.2.4 Cultura** ..... 22
2.1.3 RIQUEZA NA BASE DA PIRÂMIDE ..... 23
2.1.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL ..... 24
2.1.5 COMPETITIVIDADE ..... 24
2.1.6 ANÁLISE SWOT ..... 25
**2.1.6.1 Análise do Ambiente Interno** ..... 26
**2.1.6.2 Análise do Ambiente Externo** ..... 27

**3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ... 28**

**4. DESENVOLVIMENTO DO TEMA ..... 31**

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS ..... 31
4.1.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA ..... 31
4.1.2 CULTURA DA ORGANIZAÇÃO ..... 33
4.1.3 EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO ..... 35
4.1.4 IMPACTO DE AÇÕES GOVERNAMENTAIS/NÃO GOVERNAMENTAIS DE FOMENTO ..... 36

4.1.5 LEITURA DAS PERSPECTIVAS DO CLIENTE ..... 37
4.1.6 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO ..... 37
4.1.7 SUCESSÃO DO NEGÓCIO ..... 38
4.2 ANÁLISE SWOT: GRANDES EMPRESAS X MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ..... 38
4.2.1 FORÇAS (AMBIENTE INTERNO) ..... 39
4.2.2 FRAQUEZAS (AMBIENTE INTERNO) ..... 40
4.2.3 OPORTUNIDADES (AMBIENTE EXTERNO) ..... 40
4.2.4 AMEAÇAS (AMBIENTE EXTERNO) ..... 41

**5. CONCLUSÃO ..... 42**

**REFERÊNCIAS ..... 44**

**ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA ..... 47**

**ANEXO 2 – TERMO DE AUTENTICIDADE ..... 57**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A partir do conceito capitalista, séc. XIII e XIV, onde o modelo de servidão deu espaço a um modelo baseado no trabalho assalariado, lucro, acúmulo de riquezas e expansão dos negócios, foram abertas oportunidades de elevação do padrão de vida para todas as classes (NETO, 2006).

Essa esperança presente desde a classe acumuladora de riquezas até a classe mais pobre da população é o que mantém o modelo capitalista e dinamiza o mercado.

A busca pela elevação do padrão de vida faz com que muitas pessoas apostem na criação de empresas próprias, para com elas conseguir espaço no mercado. Grande parte dessas empresas é iniciada respeitando o modelo de empresa familiar.

Devido aos mais diversos fatores que rodeiam o ambiente capitalista, grande maioria desses empreendimentos presentes em todo o mundo não conseguem se desenvolver e por vezes acabam cedendo à decretação de falência.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em um mercado extremamente dinâmico, é de suma importância para todos os atores desse mecanismo conhecer o grupo majoritário desse ambiente. As empresas familiares, segundo dados do *Instituto Barclays Wearth* (2009), são responsáveis por mais de 70% do PIB mundial. No Brasil o mesmo cenário se desenha e elas respondem por mais de 80% de tudo que é produzido no país, segundo dados do SEBRAE (2005).

Nesse grupo estão presentes empresas que podem ser classificadas em dois grupos conforme classificação de Souza (2001):

> 1- Empresa de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma.
>
> 2- Composto pelas empresas de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle (com menor participação de familiares no quadro diretivo). Esta última característica ocorre até porque, por serem de maior tamanho, se toma impossível conseguir na família a quantidade de administradores com a qualidade desejada para ocupar todos os cargos administrativos importantes.

Grande parte dessa riqueza gerada é de responsabilidade do segundo grupo de empresas familiares que representam a minoria. A grande maioria dessas empresas é de pequeno porte e oriundas do desejo de seus proprietários em elevar seu padrão de vida.

No Brasil, a maioria esmagadora dos empreendimentos são microempresas conforme apresentado no Cadastro Central de Empresas do IBGE (Tabela 2). A definição das faixas de dimensão das empresas nesse estudo adota como referência as faixas de pessoal ocupado total definidas pela Oficina Estatística da Comunidade Europeia (*Commission of the European Communities - Eurostat*) e pela Organização das Nações Unidas - ONU, na Recomendação no 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, da Comissão das Comunidades Europeias:

Tabela 1: Faixas de Pessoal Ocupado Recomendação no 2003/361/CE
Fonte: Comissão das Comunidades Européias (Adaptado)

| |
|---|
| *Micro: 0 a 9 empregados* |
| *Pequena: 10 a 49 empregados* |
| *Médias: 50 a 249 empregados* |
| *Grandes: 250 ou mais empregados* |

Tabela 2: Distribuição das empresas segundo o porte
Fonte: IBGE ( Adaptado )

| **Porte da empresa** | **Empresas** | |
|---|---|---|
| | **2007** | **2010** |
| Micro | 89,0% | 88,7% |
| Pequenas | 9,5% | 9,7% |
| Médias | 1,3% | 1,3% |
| Grandes | 0,3% | 0,3% |

SEBRAE (2005) aponta que 90% das empresas brasileiras seguem o modelo de gestão familiar. Fazendo uma análise dos dados da tabela 2 com a participação de empresas familiares no total de empresas, podemos inferir que grande parte das empresas brasileiras são microempresas com modelo de gestão familiar.

Tomando esses dados como a pirâmide empresarial brasileira e fazendo analogia ao conceito apresentado em A Riqueza na Base da Pirâmide (PRAHALAD, 2008), onde o autor defende a idéia de que mercados de baixa renda, situados em países pobres e de grande população apresentam elevado potencial de ganhos para empresas privadas e com essa exploração ganhos sociais para a população também são obtidos, essa grande parte do mercado brasileiro representa uma potencial possibilidade de avanço da economia do país.

Em consonância ao conceito de Prahalad (2008), o desenvolvimento desse modelo de empreendimento representaria além do sucesso econômico, o crescimento social em um país que apesar dos avanços, ainda apresenta baixos resultados em rankings de desenvolvimento social como o IDH (PNUD, 2011) onde ocupa a posição 84°.

## 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Inserido na temática de Empreendedorismo, o estudo buscará levantar e analisar a realidade das micro e pequenas empresas familiares na zona da mata mineira, no que tange a dificuldade desses empreendimentos em se firmar no concorrido mercado capitalista e se desenvolver de maneira sustentável por um longo prazo.

Para efeito de comparação serão utilizadas informações de empresas de outras regiões brasileiras a fim de medirmos a força competitiva desses empreendimentos mineiros em relação a empresas similares no Brasil. Esses dados servirão de base também para questionarmos o papel do governo brasileiro no que tange o fomento desses empreendimentos.

Sabido a respeito da complexidade do mercado e dos inúmeros fatores que influenciam no ambiente dessas empresas, o estudo fará uso tanto de dados quantitativos, quanto de dados qualitativos.

Para finalizar o trabalho, serão abordadas características de empresas que não apresentam modelo familiar para uma comparação entre esses dois modelos de gestão.

## 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O estudo apresenta como objetivo principal investigar e identificar os principais motivos que ocasionam o não desenvolvimento de grande parte das empresas familiares.

Para atingir este objetivo principal, torna-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Qual o impacto da globalização nesses empreendimentos?
- Quais características são inerentes à cultura dessas organizações?
- Quais regras governamentais são definidas para essas empresas?
- Qual a perspectiva dos clientes em relação a esses empreendimentos?

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para definição da metodologia a ser seguida no trabalho, tomou-se com base a divisão apresentada por Miguel (2010) de metodologia de pesquisa, esquematizada na figura 1:

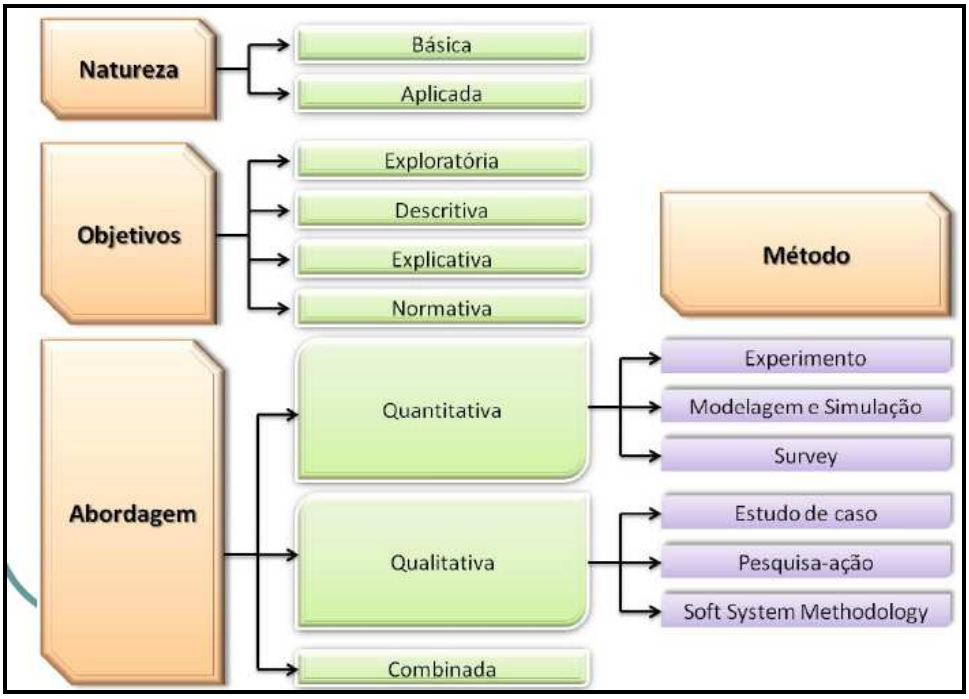



Figura 1:Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção
Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

A natureza da pesquisa científica é aplicada, pois envolve a explicação do não desenvolvimento a cerca do modelo de gestão familiar, que por sua vez pode ser de interesse de todos os membros do mercado.

Quanto ao objetivo do trabalho a pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que identificar os fatores preponderantes para o não desenvolvimento desses modelos de gestão é o objetivo principal do estudo e levantar esses fatores se dará de maneira exploratória, fazendo levantamento de bibliografia a respeito e aplicando questionários com empreendedores.

Para alcançar esse objetivo o estudo trabalhará com uma abordagem combinada de dados quantitativos e qualitativos, uma fez que tanto características econômicos, quanto características sociais e humanas agem de forma substancial no ambiente desses empreendimentos.

Conforme classificações listadas, a pesquisa procurará abordar dados quantitativos e qualitativos e para fazer o levantamento desses dados, o método de pesquisa utilizado será o da Pesquisa Bibliográfica, onde serão coletadas informações publicadas em periódicos, artigos, órgãos oficiais entre outros e Questionários (*Survey*) que serão aplicados com empreendedores do modelo.

Para elaboração do questionário, serão construídos questionamentos que possibilitem responder aos objetivos específicos do trabalho separados em quatro dimensões que envolvem o ambiente empresarial:

- Interno da Empresa: questionamentos a respeito da cultura da empresa serão abordados;
- Mercadológico: será abordada a questão da maior proximidade dos mercados com a globalização e os impactos nesse modelo;
- Governamental: as regras que coordenam esse modelo serão levantadas
- Consumidor: a imagem desses empreendimentos para o cliente.

Com as análises finalizadas, uma Matriz SWOT será elaborada buscando apresentar os pontos fortes e fracos, ameaças e fraquezas dessa estrutura empresarial.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, as justificativas para elaboração do estudo, a definição do escopo, o objetivo principal e os objetivos específicos que levam ao principal, a metodologia seguida e a estrutura do trabalho.

No cap. II é apresentado a revisão bibliográfica sobre o tema, que serviu de suporte durante o desenvolvimento do trabalho.

O Cap. III apresenta a metodologia utilizada para a elaboração do questionário, as regras seguidas para escolha das empresas e agentes atuantes que responderão o questionário e o plano de aplicação do questionário.

O Cap. IV apresenta os dados coletados na aplicação do questionário e as análises e discussões oriundas dos dados. Estão presentes também informações complementares originadas de pesquisa bibliográfica a respeito do tema, dos resultados das análises e da abordagem ao ambiente onde essas empresas estão inseridas.

O Cap. V apresenta as conclusões a respeito do estudo e dos seus resultados.

# 2. REVISÃO DE LITERATURA

Nos últimos anos têm crescido a abordagem a temas relacionados a empresas familiares e seu modelo singular de gestão. Com isso são inúmeros os autores e conceitos discutidos em artigos, periódicos, congressos entre outros.

Para a elaboração de maneira satisfatória do processo de revisão da literatura, buscando abranger o que de mais importante tenha sido publicado a respeito do tema, a lógica de questionamentos para elaborar a revisão da literatura proposto por Mello (2011), foi seguido: "Quem são os autores clássicos e contemporâneos mais importantes nessa área? Quais os principais conceitos envolvidos nesse assunto? Quem os definiu? Quais os principais periódicos científicos dessa área?"

A resposta do terceiro questionamento, "Quais os principais periódicos científicos dessa área?", foi abordado apenas a título de referência para busca de bibliografia e não serão apresentadas no trabalho.

A fim de balizar a análise e possíveis argumentações a respeito do objetivo principal do trabalho, outros conceitos e ferramentas também serão apreciados.

## 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1 Principais autores e temas abordados na área de Gestão de Empresa Familiar

Para a definição dos principais autores que alimentam as bases científicas a respeito do tema, foi utilizado o artigo publicado por Moraes Filho et al (2011). Nesse artigo foi feito um levantamento de tudo o que foi produzido e publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) – EnAnpad, Eneo, 3ES e EnGPR – e nos periódicos RAC, RAE, Rausp e O&S, no período de 1961 a 2009, de acordo com a disponibilidade em seus sítios, além de pesquisas realizadas nas bibliotecas da FGV (MORAES FILHO, BARONE, & PINTO, 2011).

Segundo publicação descrita acima, os autores nacionais e estrangeiros mais citados nos artigos publicados nos eventos nacionais sobre o tema são conforme tabelas:

Tabela 3: Autores Nacionais citados
Fonte: Periódico Scielo (Adaptado)

| Autor | Qtd. De citações |
|---|---|
| Lodi | 206 |
| Gersick | 131 |
| Bernhoeft | 124 |
| Davel | 107 |
| Grzybosvski | 58 |
| Leone | 55 |
| Gonçalves | 47 |
| Garcia | 39 |
| Colbari | 35 |

Tabela 4: Autores Citados em Inglês
Fonte: Periódico Scielo (Adaptado)

| Autor | Qtd. De citações |
|---|---|
| Donnelley | 76 |
| Kets de Vtries | 26 |
| Fletcher | 25 |
| Sharma | 22 |
| Chua | 15 |
| Lee | 15 |
| Davis | 14 |
| Lambretch | 14 |
| Lansberg | 14 |

Tabela 5: Autores mais citados
Fonte: Periódico Scielo (Adaptado)

| Autor | Qtd. de citações |
|---|---|
| Lodi | 206 |
| Gersick | 131 |
| Bernhoeft | 124 |

Para efeito de definição a respeito dos principais autores, o número de citações foi o aspecto utilizado na escolha. Conforme explanado pelos autores do referido artigo, o menor número de citações de autores estrangeiros se explica pelo acesso mais difícil aos artigos estrangeiros, em relação ao acesso a artigos e periódicos nacionais.

Esses autores apresentam-se como referência para estudos referentes à empresa familiar, e por isso nessa etapa de revisão da literatura suas obras foram abordadas para contribuir para um melhor embasamento do estudo proposto.

### 2.1.2 Principais conceitos abordados

Conforme Filho et al. (2011), os temas mais abordados em relação ao tema Empresa Familiar em publicações dos referidos periódicos são relacionados na tabela 7:

Tabela 6:Referenciais Teóricos
Fonte: Periódico Scielo (Adaptado)

Referenciais teóricos

| Fundamentações | Qtd. de abordagens |
|---|---|
| Conceitos de empresas familiares | 59 |
| Processo sucessório | 36 |
| Pontos fortes e fracos | 24 |
| Cultura | 21 |

Tais referências serão abordadas nos tópicos a seguir.

#### 2.1.2.1 Conceitos de empresas familiares

São vários os conceitos abordados para definir empresa familiar. Os mais variados autores buscam definir a sua maneira um modelo de gestão centrado no controle de uma família que além de defender os objetivos da família, se unem para dar representatividade à empresa.

Lodi (1998) defini empresa familiar como sendo “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

Além de definir seu conceito de empresa familiar Gersick et al. (1999), aponta uma característica peculiar a esse modelo descrevendo que as empresas possuídas e administradas

por famílias, constituem uma forma organizacional peculiar, cujo "caráter especial" tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias.

Gaj (1990) procurou ser mais generalista ao apresentar seu conceito de empresa familiar, e a conceituou como sendo empresas de capital aberto ou fechado, iniciada por um membro da família, e que passou ou tem a intenção de passar o comando da empresa a um herdeiro direto ou parente de casamento. Conforme Gaj (1990) também poderá haver membros da família compondo o conselho gestor da companhia e assim se beneficiando.

Conforme abordado pelos autores o conceito de empresa familiar apesar de várias definições, remetem-se sempre a um modelo de gestão onde à família têm voz ativa e definitiva nas decisões da empresa.

#### 2.1.2.2 Processo Sucessório

Dentro dos limites do tema empresa familiar um ponto que merece destaque por sua relação preponderante na manutenção do empreendimento é a questão da Sucessão Familiar.

Conforme evidenciado por Ventura (1993) os processos de sucessão não planejados e malsucedidos é um dos fatores que levam à vida curta de empresas familiares.

A fim de apresentar uma solução a esse problema Lodi (1987) propõe um modelo no qual deve ser seguido para minimizar essas dificuldades. A sucessão deve envolver três medidas principais: a formação de base dos sucessores, ou seja, a educação dada desde o nascimento para o filho do fundador; o seu plano de desenvolvimento, o que envolve o conhecimento do sucessor de todos os processos relativos ao negócio, antes de assumir a hierarquia; e a educação continuada, para que o sucessor possa se atualizar.

Preparando dessa maneira o futuro sucessor, o autor acredita que surpresas não ocorrerão com o processo sucessório.

No processo de sucessão é extremamente necessário que o mesmo esteja claro para aqueles que postulam ou são afetadas diretamente pela ação. Kignel (1993) acredita que é necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens.

Já Lansberg, apud Bernhoeft (1996), acredita que o sucesso de uma empresa familiar depende da capacidade de seus membros em separar os três chapéus, que não podem sobrepor-se: o chapéu de executivo da empresa, o chapéu de acionista e o chapéu de membro da família.

Conforme evidenciado, o processo de sucessão familiar, que muitas vezes não se dá de maneira justa segundo aspectos mercadológicos, o mais capacitado assume, é de suma importância dentro da vida da empresa e por isso deve ser planejada de forma a não causar prejuízos à saúde do empreendimento.

#### 2.1.2.3 Pontos Fortes e Fracos

As empresas familiares em consonância às empresas convencionais são unidades econômicas centradas em obter vantagens financeiras com o seu funcionamento. Às divergências entre elas ocorre no modelo de gerenciamento e na cultura inerentes a cada uma delas.

Ehlers (2001) enxerga como desvantagem na empresa familiar o critério de escolha de novos membros e aponta que enquanto na empresa profissional a escolha de novos membros acontece seguindo critérios de competência, no modelo familiar a acomodação de membros da família ganha maior importância do que a capacidade de atender as exigências do cargo por parte do profissional.

Já Tiba (1998) aponta como sendo positivos os aspectos inerentes ao ambiente familiar, como o afeto presente entre seus membros e comenta que o trabalho é a empresa/empresa, cujas motivações são o dinheiro, o “status” e o poder (nem sempre nessa ordem). Já a família é a empresa/afeto, regida por princípios distintos justamente por estar sujeita às variáveis pessoais do amor, que lhe deu origem.

Como em qualquer análise que se for fazer, é possível levantar fatores positivos e negativos relativos ao objeto em estudo, o primordial é buscar reforçar a defesa frente aos aspectos negativos e buscar se desenvolver frente às possibilidades positivas.

#### 2.1.2.4 Cultura

Conforme apresentado ao longo do estudo, as empresas familiares apresentam em sua essência características administrativas e culturais que as tornam singular.

Essas características foram estudadas por Scheffer (1993) que analisou as empresas familiares brasileiras com profundidade e pode enxergar que a liderança, bem como o perfil do empreendedor refletia nas políticas adotadas pela empresa, como conseqüência dessa característica a administração era fundamentada em critérios pouco impessoais. Entre alguns indicadores dessa política estão à centralização do comando, ênfase em critérios como

confiança mútua e tempo de convivência e o fato do fator competência ficar muitas vezes a um segundo plano.

O fato das decisões tomadas pelo campo administrativo das empresas serem pautadas em aspectos que fogem muitas vezes a esfera do profissionalismo é o que caracteriza a maioria das empresas familiares e se apresentam muitas vezes como um fator negativo ao seu desenvolvimento.

### 2.1.3 Riqueza na Base da Pirâmide

Prahalad (2008) direcionou a visão do mundo empreendedor para as oportunidades potenciais existentes na base da pirâmide social. Segundo conceito defendido pelo autor, é possível reduzir os problemas que assolam essa camada da população, como pobreza e desigualdade social, sem abandonar os preceitos norteadores do mundo corporativo, geração de valor e lucro para a empresa. Porter &Kramer (2011) corroboram esta visão de Prahalad (2008) tratando o tema como “valor compartilhado” e citam que as empresas devem liderar a campanha para voltar a unir a atividade empresarial e a sociedade. Líderes empresariais e intelectuais sofisticados já sabem disso; começam a surgir elementos promissores de um novo modelo. Um número crescente de empresas conhecidas pela abordagem pragmática aos negócios, como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Walmart já embarcaram em iniciativas importantes para gerar valor compartilhado ao redefinir a interseção entre sociedade e desempenho empresarial.

Tomando como base o conceito abordado pelo autor resumido nas palavras do próprio pensador: “se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá” (PRAHALAD, 2008), e trazendo para a realidade das empresas familiares que encontram dificuldades em se desenvolver e que numa pirâmide organizacional ocupariam a base. Adotar práticas de fomento a esses empreendimentos se apresenta como possibilidade de melhorias sociais e econômicas.

### 2.1.4 Empreendedorismo Social

Adotar o conceito de Prahalad (2008), para a pirâmide empresarial, fazendo uma analogia entre os pobres e as pequenas empresas, se aproxima muito do que aborda o conceito de Empreendedorismo Social.

Conforme abordado por Sílvia Pinheiro (2011), “transformar o sistema capitalista em ferramenta para inclusão social, fazendo do lucro um meio para o alcance de maiores benefícios aos menos privilegiados e da empresa um agente de transformação social, significa Empreendedorismo Social” o dinâmico e complexo mundo capitalista pode ser a ferramenta que faltava para plena inclusão social.

É com esse pensamento que Mohammed Yunus, Nobel da Economia de 2006, apresenta o novo Capitalismo: *Empreendedorismo Social é à base do novo capitalismo, o Capitalismo Social* (YUNUS, 2008). Mohammed ficou conhecido com a criação do Grameen Bank, banco emissor de microcrédito para pessoas de classe baixa. Esse conceito rendeu várias publicações internacionais que pode elucidar no mundo um novo foco para o capitalismo, conforme mostra Yunus (2008):

> Uma empresa social é projetada e dirigida como um empreendimento, com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas: a diferença é que o princípio da maximização dos lucros é substituído pelo princípio do benefício social. Em vez de acumular o maior lucro financeiro possível - para ser desfrutado pelos investidores -, a empresa social procura alcançar objetivos sociais.

O governo ao estimular esses empreendimentos com políticas públicas e fiscais que propiciem uma possibilidade de desenvolvimento com menos sofrimento para esses empreendedores, estará agindo na figura de um empreendedor social fomentando em cadeia, ganhos sociais para esses empreendedores e que por sua vez poderá gerar mais empregos para a população.

### 2.1.5 Competitividade

Conceito vastamente utilizado para apurar as relações entre dois ou mais agentes do mercado, a competitividade se apresenta como um termo genérico para representar as disputas do mercado, bem como as forças dos agentes.

Em uma de suas resenhas sobre o termo, Haguenauer (1989) divide os vários conceitos de competitividade em duas famílias:

i. Competitividade de desempenho – vertente que assemelha o termo aos desempenhos reais da empresa em estudos como *market-share* entre outros.

*ii.* A segunda família proposta define competitividade como uma medida de eficiência da empresa frente seus concorrentes em quesitos pré-selecionados.

A segunda classificação segue a designação que a competitividade surge como um efeito *ex-ante*, ou seja, antes do evento. Conforme Haguenauer (1989) o desempenho no mercado seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão.

Na versão de desempenho, competitividade surge como uma grandeza "*ex-post*". Assim, não é possível estabelecer relações de causalidade com indicadores como, taxa de crescimento, *market-share* entre outros.

É preciso difundir que a competitividade não deve ser entendida com um fator estritamente relacionada à parte intrínseca do processo/produto, mas a fatores externos na esfera mercadológica de onde a empresa se encaixa.

### 2.1.6 Análise SWOT

Entender as características singulares presentes na alma de um empreendimento familiar destacando seus pontos fortes e apontando os fracos, além de fazer um levantamento do entorno dessa empresa, é o objetivo do trabalho.

Para abordar essas características de maneira estruturada, a análise SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey (1970) apud McCreadie (2008), se fará presente. Conforme McCreadie (2008), posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua é o papel dessa ferramenta.

Diferentemente da maneira que essa ferramenta normalmente é utilizada, onde os Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças de uma empresa X inserida no mercado Y são analisados, para esse estudo a empresa X será a Empresa Familiar Z participando no mercado Mundo com as demais empresas geridas em outros modelos.

Chiavenato e Sapiro (2003) definem a metodologia de análise de ambiente SWOT como sendo cruzar as oportunidades e as ameaças externas a uma organização com seus pontos fortes e fracos.

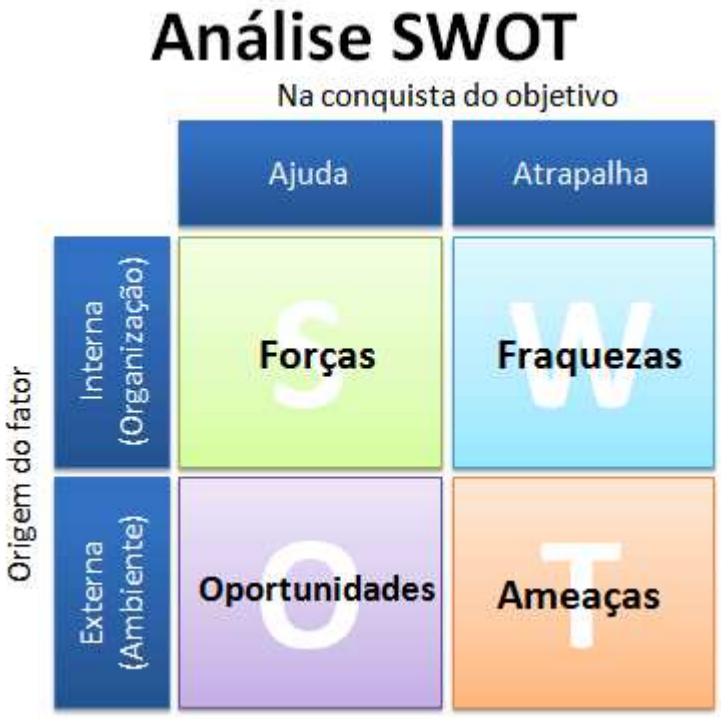



Figura 2: Matriz SWOT
Fonte: Altieri e Jackson (2011)

A seguir será apresentado a estrutura da análise:

### 2.1.6.1 Análise do Ambiente Interno

Ferrel e Hartline (2009), explicam que a existência de Forças e Fraquezas se deve aos recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos com os seus consumidores, empregados ou organizações exteriores.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras a entrada de novos competidores, competência entre outros.

Esses critérios serão para análise das micro-empresas familiares como um todo, portanto esses itens serão abordados de forma genérica.

A seguir o conceito dos itens abordados nesse ambiente:

- Forças: Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças (MATOS et al. 2007, p.151)

- Fraquezas: As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS et al., 2007, p.151)

#### 2.1.6.2 Análise do Ambiente Externo

Como o estudo busca analisar o mercado para um grau de detalhamento macro, os itens abordados para análise do ambiente externo serão os capazes de mensurar de maneira genérica as características do modelo.

Cobra (2003) acredita que o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Com essas análises as Oportunidades e Ameaças poderão ser apontadas.

Ferrell e Hartline (2009) relatam que oportunidades e ameaças existem no ambiente externo da empresa, diferentemente das forças e fraquezas e estão alienadas ao ambiente competitivo, econômico, político/legal entre outros.

- Oportunidades: “São situações tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos” (CALLAES et al., 2006)
- Ameaças: “São situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos” (CALLAES et. al, 2006)

## 3. Metodologia de elaboração e aplicação do questionário

A construção da ferramenta utilizada na captura das informações pertinentes ao tema do presente trabalho seguiu uma lógica de conceitos, que alinhados ao objetivo do estudo, podem propiciar respostas fidedignas aos questionamentos abordados.

Conforme adiantado no cap. I, o empreendedor sobrevive imerso em um ambiente onde as relações internas de sua empresa e o relacionamento com o mercado globalizado apresenta um dinamismo muito forte. Dinamismo que é ainda mais fortalecido pelas ações do governo e as vontades dos verdadeiros players do mercado, os clientes. Portanto a estruturação do questionário se baseou na exploração das quatro dimensões, listados a seguir, que envolvem os empreendedores de qualquer natureza:

- Ambiente Interno da Empresa:

As micro e pequenas empresas apresentam peculiaridades no seu cotidiano, que estão intimamente ligadas à sua potencialidade de atingir um crescimento sustentável. Identificar e entender melhor essas peculiaridades permite mensurar com alguma certeza o potencial de desenvolvimento do empreendimento.

Para isso, perguntas com respeito à formação do empreendedor são importantes a fim de medir o grau de instrução do trabalhador e assim transformar essas informações em um potencial de desenvolvimento do empreendimento.

Questões a respeito da motivação para iniciar e se manter empreendendo, também corroboram para medir o grau de vontade do empreendedor de crescer cada vez mais.

O nível de estruturação do empreendimento será medido com questionamentos à respeito da formalização ou não de um plano de negócios para a criação do empreendimento, e por perguntas a respeito do relacionamento entre os trabalhadores do empreendimento.

A fim de medir a visão do empreendedor no desenvolvimento do negócio, questionamentos a respeito dos próximos passos a serem dados pelo empreendimento serão abordadas, assim com a questão da sucessão do empreendimento por um outro membro da família.

- Questões de mercado:

Conforme afirmativa do presente trabalho, a aproximação dos mercados age em todo e qualquer empreendimento atuante no mercado. Para muitos, a globalização só veio a

estreitar as margens de lucros, no entanto alguns enxergam oportunidades nesse novo cenário de mercado e objetiva explorá-lo.

Empreendedores que apresentam essa segunda visão conseguem sair na frente neste mercado cada vez mais competitivo. Tendo em vista isso, questões foram formuladas com o intuito de identificar essa visão nos empreendedores entrevistados.

A fim de medir a passividade do empreendimento no mercado, questões a respeito de como é feito a divulgação do negócio e a possibilidade de uma auto-crítica do empreendedor a esse respeito foi levantado.

- Interferências governamentais:

Um pilar de suma importância na dinâmica do mundo capitalista é o governo. A estrutura governamental estabelece regras que regem o mercado, ás vezes soltando as régias possibilitando ao mercado crescer de maneira natural e algumas vezes induzindo o mercado a conseguir resultados satisfatórios por meio de sua ação.

O empreendedor que confia nas ações do governo em relação ao seu negócio, acaba com uma pré-disposição a buscar o seu desenvolvimento. Portanto questões foram formuladas a fim de fazer a leitura da confiança do empreendedor no governo.

A existência de órgãos no mercado que objetivam dar uma base de sustentação aos micro e pequenos empresários são de suma importância. O empresário que reconhece a necessidade de se desenvolver enquanto um administrador e que recorrem a esses agentes, adquirem um potencial considerável de desenvolvimento. Logo, questões a respeito da percepção por parte dos empreendedores da existência desses agentes são pertinentes, bem como a visão de necessidade de reciclagem contínua do empreendedor deve ser identificada.

- Perspectivas do cliente:

O principal ator no desenvolvimento de qualquer empreendimento é o cliente. Portanto o potencial de um empreendimento não pode ser medido sem que a perspectiva que o cliente possui do empreendimento seja levado em consideração.

Entender as necessidades do cliente é o pontapé inicial de qualquer negócio para o sucesso, e por isso questionamentos a respeito dessa leitura das necessidades dos clientes foram formulados a fim de identificar a visão do empreendimento/empreendedor com relação a esse ponto crucial para o seu desenvolvimento.

O questionário estruturado conforme as premissas abordadas acima é apresentado no anexo I.

A fim de atender o escopo do trabalho, o questionário será aplicado em micro e pequenos empreendimentos classificados conforme o seu rendimento anual, seguindo classificação atualizada da Receita Federal do Brasil de acordo com a Lei Complementar N° 139, explicitado na tabela a seguir:

Tabela 7: Classificação por Faturamento Anual
Fonte: O autor

| Porte | Faturamento |
|---|---|
| Micro Empreendedor Individual | Até R$ 60.000,00 |
| Micro | Até R$ 360.000,00 |
| Pequena | Acima de R$ 360.000,00 até R$ 3.600.000,00 |
| Média | Acima de R$ 3.600.000,00 até R$ 300.000.000,00 |
| Grande | Acima de R$ 300.000.000,00 |

O empreendimento a ser pesquisado pode ser de qualquer ramo, no entanto, o mesmo deve apresentar porte de micro ou pequena empresa, podendo ter ou não um perfil familiar caracterizado por grau de parentesco entre o empreendedor e outro trabalhador do negócio.

O questionário será aplicado em empreendimentos da Zona da Mata Mineira, que se dispuser a contribuir com o estudo.

A pesquisa será aplicada de maneira a induzir o entrevistado a responder de maneira simples e informal aos questionamentos chaves do estudo.

O aplicador do questionário foi treinado de forma a não ultrapassar o tempo estimado de 20 minutos de duração da dinâmica de aplicação, de modo a não modificar a rotina do entrevistado e de não tornar complexo os dados a serem capturados.

# 4. Desenvolvimento do tema

O cap. IV está relacionado à exposição dos dados coletados com a aplicação do questionário e a consequente análise e entendimento das informações coletadas.

De acordo com a riqueza extraída desses questionários, uma análise do poder competitivo dessas empresas no aspecto de efeito *ex-ante* de Haguenauer (1989), em que competitividade aparece como uma medida de eficiência da empresa em aspectos pré-selecionados, será abordado em comparação às grandes empresas.

## 4.1 Apresentação dos dados

Conforme questionário em anexo, os dados foram coletados seguindo uma lógica de assuntos a serem abordados e características pessoais dos empreendedores.

O questionário foi aplicado em dezesseis empreendimentos nas cidades de Juiz de Fora e Piraúba, pertencentes à Zona da Mata Mineira.

As informações obtidas na aplicação dos questionários, bem como a análise em relação a esses dados serão apresentados a seguir, conforme agrupamentos do questionário:

### 4.1.1 Características da Amostra

- Informações do Empreendedor:

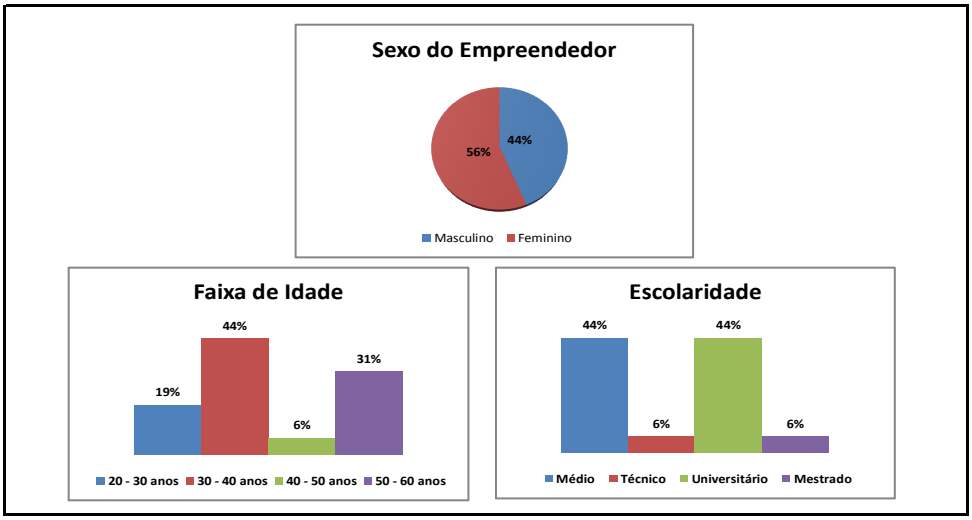



Figura 3: Características do Empreendedor
Fonte: O autor

Conforme dados publicados recentemente pelo Sebrae (2013), oriundos da Pesquisa Cenários 2020, no referido ano as mulheres serão responsáveis por 42% dos empreendimentos com empregados contra 24% de 2000. Essa tendência está retratada no presente estudo onde as mulheres respondem por 56% das empresas pesquisadas.

Os dados coletados indicam um maior número de empreendedores da Geração X (30-49 anos) e "Baby Boomers" (50-69 anos), aproximadamente 80% dos entrevistados pertencem a essas gerações. Esse dado reforça a pesquisa mundial feita pelo site de emprego Monster e pela consultoria Millennial Branding (2012), que apontava que os membros das gerações mais antigas se consideram empreendedores em uma proporção maior que os membros da geração Y, (45% contra 32%).

Um levantamento feito pela Endeavor (2012), indicou que 50% dos universitários brasileiros querem virar empreendedores. Essa vontade dos universitários está representado em números no presente estudo, onde 44% dos entrevistados apresentam curso universitário, apesar de alguns não serem formados em cursos relacionados à gestão de negócios ou relacionados a sua graduação.

- Informações do empreendimento

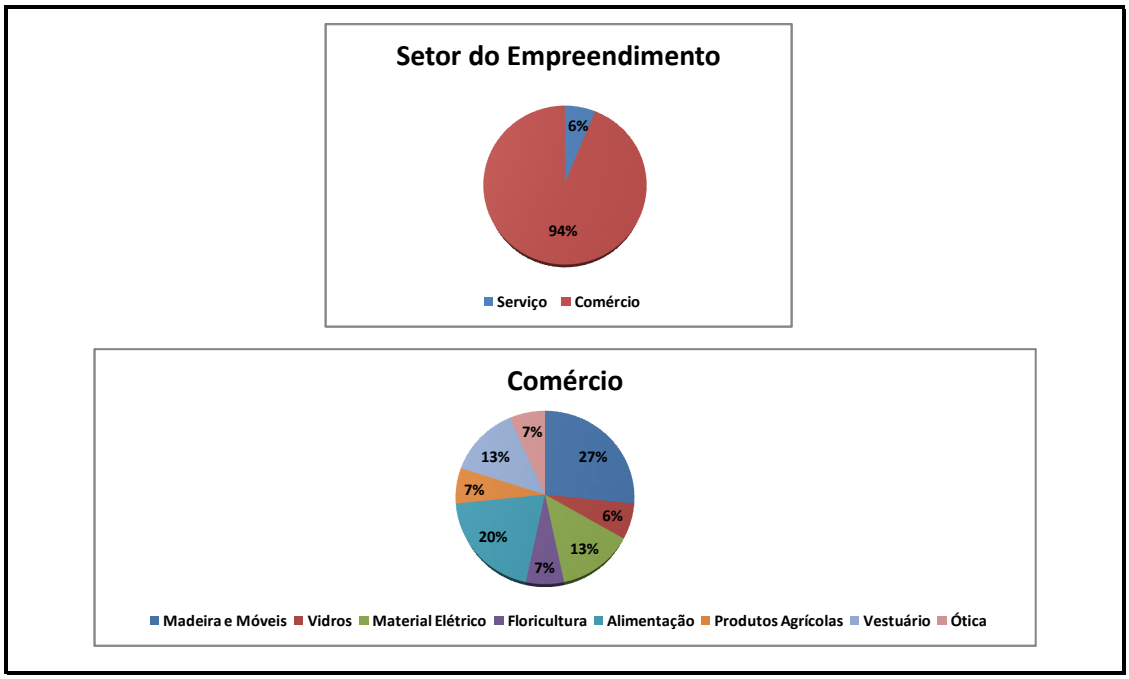
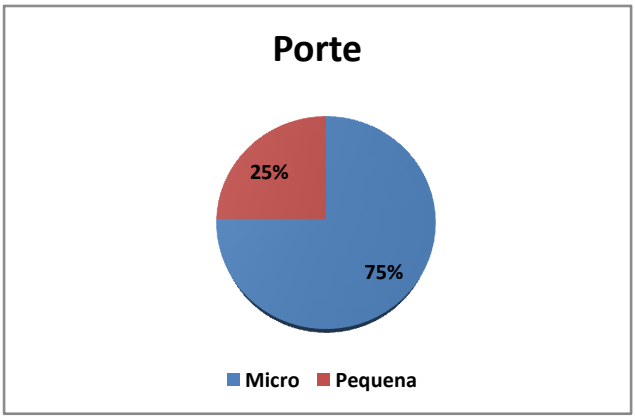



Figura 4: Setor/Ramo de atividade do Empreendimento
Fonte: O autor

Os dados foram coletados principalmente em empreendimentos do setor de comércio, o que acaba por restringir o alcance das conclusões desse estudo a esse setor. O ramo de atividade estudado são os mais diversos desse setor, isso acaba por enriquecer a análise e conclusões a respeito do setor como um todo.




| N° Funcionários |
| --- |
| 3 |

Figura 5: Porte/N° funcionários Médio
Fonte: O autor

Conforme detalhado no escopo do trabalho, foram entrevistados empreendedores de micro e pequenas empresas. Tais empreendimentos apresentaram um número médio de 3 funcionários por empresa, o que classifica tais empresas como microempresas segundo classificação da Comissão das Comunidades Européias detalhado na Justificativa desse trabalho.

### 4.1.2 Cultura da Organização

Os empreendimentos envolvidos na pesquisa apresentam similaridades quanto à motivação dos seus donos para iniciar o negócio.

Tabela 8: Motivação para empreender.
Fonte: O autor

| | Quantidade de Motivações citadas | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Convite | X | | | | | | | | |
| Experiência no Ramo | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Vislumbrou uma boa oportunidade | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Herdeiro | X | X | | | | | | | |
| Necessidade | X | X | | | | | | | |
| Demissão | X | X | | | | | | | |
| Buscar Independência financeira | X | | | | | | | | |
| Sonho em tornar-se empreendedor | X | X | | | | | | | |
| Buscar Realização | X | X | | | | | | | |

Conforme podemos visualizar na tabela acima, os empreendedores alinham a experiência adquirida em trabalhos anteriores, que propiciaram conhecimentos a cerca do negócio, com oportunidades que surgiram na dinâmica do dia-a-dia. As oportunidades citadas são as mais diversas, incluindo: negócio sendo colocado à venda pelo dono anterior e liberação de ponto comercial em região propicia ao sucesso do empreendimento.

Muito relacionado ao fato do empreendedor conhecer o dia-a-dia e a forma de gerenciar o empreendimento por experiências anteriores, os visionários acabam por pular a etapa da elaboração do plano de negócios e se submetem instantaneamente a colocar o empreendimento em funcionamento. Esse ponto foi identificado no trabalho, dos 16 entrevistados, apenas 2 afirmaram ter elaborado um planejamento estruturado do seu empreendimento, e tal elaboração foi muito por consequência de não apresentar experiência no ramo.

Sem esse exercício de planejar o funcionamento de cada movimentação da empresa e sem a definição de caminhos a serem seguidos pelo empreendimento, o empreendedor pode vir a se perder no dinâmico e competitivo mercado.

Bem alinhado ao que Leone (1999) descreve a respeito da simplicidade da estrutura organizacional de um micro e pequena empresa, que por não apresentar condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada, acabam por limitar sua gerência à figura do empreendedor, a *survey* identificou tal característica nos empreendimentos analisados. Essa característica acaba por sobrecarregar o empreendedor e comprometer o desenvolvimento do negócio.

O relacionamento familiar está presente na cultura dos micro e pequenos empreendimentos, 69% das empresas pesquisadas apresentam membros da família envolvidos no negócio, conforme gráfico:

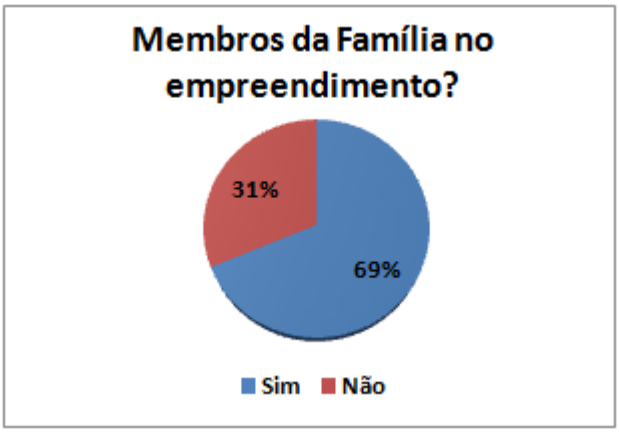



Figura 6: Presença de familiares no negócio
Fonte: O autor

Um ponto que acaba por comprometer o desenvolvimento dessas empresas segundo estudiosas do tema como Scheffer (1993), é o relacionamento entre os membros familiares no ambiente interno da empresa. Para esses, a relacionamento de pai/filho, irmão/irmão deve ser deixado de lado no momento de tomar decisões sobre a empresa. Positivo é que 36% dos entrevistados indicaram essa preocupação e afirmam que o relacionamento é estritamente profissional no ambiente interno da empresa.

### 4.1.3 Efeitos da Globalização

O entendimento da importância da utilização dos meios de comunicação na promoção do negócio é compartilhado por boa parte dos microempreendedores. O gráfico a seguir apresenta conforme dados coletados o pensamento dos empreendedores para esse fator:

Figura 7: Importância dos meios de comunicação
Fonte: O autor

Para aqueles que consideram a importância desses meios Razoável/Desprezível, a justificativa está ligada ao ramo de atividade do negócio. E mesmo aqueles que consideram a importância dos meios de comunicação razoável, já fizeram uso de publicidade em seu negócio.

Os meios de comunicação utilizados são os mais diversos, sendo desde a panfletagem nas ruas até a utilização de carros de som e rádio. Um meio que tem conquistado espaço entre os microempreendedores é a utilização de redes sociais, 50% dos entrevistados afirmam utilizar a internet para promover seu negócio. Com custo praticamente zero, esse meio acaba por fortalecer os microempreendedores na disputa por mercado.

As vantagens conquistadas com a internet ainda se resumem a facilidades na troca de informações com fornecedores e começa a gerar vantagens na publicidade, no entanto falta ainda estrutura e melhor planejamento gerencial para essas empresas começarem a fazer uso da internet para comercialização de seus produtos. Entre os entrevistados, apenas um empreendedor manifestou interesse na venda pela internet, no entanto o alto custo com o apoio a esse serviço pesou para o abandono da ideia.

### 4.1.4 Impacto de Ações Governamentais/Não governamentais de fomento

O principal agente de apoio às micro e pequenas empresas na região da Zona da Mata Mineira é o Sebrae, segundo os próprios empreendedores, considerando que 100% dos empreendedores entrevistados apontaram o órgão como principal instituição de fomento a este segmento. Embora tenha origem no Governo, o Sebrae se transformou em uma instituição privada e foi com esse formato que ela atingiu o status de referência no setor, apesar disso os empreendedores acabam por ligar a instituição à entidade pública.

Apesar de reconhecida e ter seus programas de apoio classificadas como importantes e fundamentais para o crescimento do empreendimento por 69% dos entrevistados, apenas 25% dos empreendedores já fizeram ou objetivam realizar cursos e contratar consultorias dessas instituições. Isso demonstra a falta de visão das empresas em construir um ambiente pautado no profissionalismo e em ações que mitiguem cada vez mais as dificuldades dessas empresas.

A principal crítica do microempreendedor ao governo é relacionada às questões tributárias. Dono da 14° maior carga tributária do mundo, o Brasil é o país cujo trabalhador

precisa trabalhar 5 meses para custear a cobrança de tributos segundo dados da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2009). Para 63% dos entrevistados o imposto se apresenta como o principal vilão para o crescimento das empresas no país e diante de tanta insatisfação frases como: “Governo é sócio majoritário de todos os empreendimentos” e “Uma empresa que trabalha corretamente não consegue margem”; são ouvidas repetidamente no corredor dos empreendimentos.

### 4.1.5 Leitura das perspectivas do cliente

Debate em vários congressos e assembleias relacionadas ao marketing à questão da fidelidade dos clientes foram abordados no presente estudo. Para 81% dos empreendedores, existem sim clientes fiéis ao seu negócio, dado que até certo ponto não era esperado, visto o aumento da competitividade em virtude do grande número de ofertantes no mercado. Os motivos para essa fidelização são diversos conforme os empreendedores: atendimento, confiança, comodidade, serviços acompanhados, laços de amizade e qualidade do produto.

Em relação à prospecção de novos clientes, os empreendedores apontam que o principal ponto considerado pelo cliente é o preço, no entanto o bom atendimento e os serviços que acompanham a comercialização dos produtos são fatores que pesam a favor do micro e pequeno comerciante na barganha por margem em disputas muitas vezes perdidas se balizadas somente pelo fator preço com grandes empresas.

Pensamento muito elogiado mais não tão praticado é o da busca pela melhoria contínua. Alguns dos empreendedores entrevistados deixaram transparecer esse desejo, que se bem trabalhado, só traria desenvolvimento ao negócio.

### 4.1.6 Projetos de Desenvolvimento

Talvez o principal responsável pelo não desenvolvimento das micro e pequenas empresas familiares seja o próprio empreendedor, que para não correr riscos, acabam se acomodando no patamar de micro e pequena empresa. Do total, 38% dos entrevistados não apresentam objetivo algum de desenvolver seu negócio e para os que cultivam esse objetivo, poucos vislumbram saltos muito alto e acabam burocratizando em reformas pontuais no empreendimento, sem procurar atingir novos mercados.

O relacionamento desses empreendimentos com bancos está mais difundido, é raridade o empreendimento que não faz vendas com cartão ou não pagam títulos de

fornecedores por intermédio de redes bancárias. Além disso, os serviços/produtos oferecidos pelos bancos estão mais claros no intelecto dos empreendedores. Apesar disso, ainda permeia um “medo” junto ao empreendedor para contratações de operações que necessitam de mais confiança, por envolver valores maiores.

Um exercício que deveria ser rotina para qualquer empreendedor que tem por objetivo conquistar *market share*, é o estudo detalhado dos demais *players* no mercado a fim de identificar melhorias a serem implementadas no negócio. No entanto, somente 50% dos empreendedores assumem praticar tal exercício, e os que praticam admitem ser feito de maneira superficial.

### 4.1.7 Sucessão do Negócio

Grande parte dos empreendedores pesquisados (63%) não acreditam em um futuro próspero para o empreendimento, e por isso procuram influenciar seus filhos em outras profissões como: ser médico, engenheiro, advogados entre outros. Com isso empreendimentos familiares acabam por “morrer” ainda na primeira geração.

A outra parte de empreendedores que apresentam uma visão mais positiva para o negócio, acreditam que é importante sim uma preparação do futuro herdeiro, e que essa preparação deve ser pautada principalmente na vivência do negócio por parte do futuro dono.

## 4.2 Análise SWOT: Grandes Empresas X Micro e Pequenas Empresas

O mercado de atuação das micro e pequenas empresas apresentam competidores que possuem elementos financeiros, políticos e gerenciais que os colocam como favoritos na disputa por *market share*. Apesar disso, as micro e pequenas empresas conseguem o seu lugar no mercado. Fazendo uma análise estratégica utilizando a SWOT, podemos entender melhor as características que mantém essas empresas vivas e com possibilidades de desenvolvimento.

A seguir destacamos primeiro em um quadro resumo os elementos que contribuem e não contribuem para a manutenção e possibilidade de desenvolvimento das micro e pequenas empresas e em seguida tais pontos serão abordados de forma mais clara:

| | Ajuda | Atrapalha |
|---|---|---|
| | **Forças** | **Fraquezas** |
| **Ambiente Interno:** | Relação de **Confiança** desenvolvida entre cliente/Empreendedor.<br>**Relacionamento Empreendedor/Cliente** é fortalecido com serviços de apoio prestados.<br>**Presença do Dono** nas negociações com o cliente, diminui a burocracia das negociações.<br>**Atendimento informal** quebra o "gelo" do primeiro contato com clientes. | **Administração amadora,** sem foco em diminuição de despesas e em melhorias nos seus processos.<br>Menor poder de **barganha** junto à fornecedores e dificuldades em competir em **preço.**<br>**Desânimo** do empreendedor em relação ao seu negócio.<br>Imagem da empresa é **espelho** da imagem da família e decisões na empresa são sensíveis a **Conflitos** familares. |
| **Ambiente Externo:** | **Incentivo fiscal** às micro e pequenas empresas. Alteração na estrutura do Simples Nacional.<br>**Diminuição** das taxas de juros na transações bancárias.<br>Expansão das **redes sociais** como forma de fazer publicidade. Barato e abrangente.<br>**Oportunidades de parceria** com empresas maiores, ou formação de redes de lojas com outros lojistas. | **Expansão de grandes empresas** para mercados de sua atuação.<br>**Alteração em produtos/mercado** que expõe a dificuldade de reação das micro empresa.<br>**Maior fiscalização** pode expor suas dificuldades de organização e comprometer sua margem.<br>**Crise econômica** que afete sua cadeia produtiva e reforce as dificuldades dessas empresas em conseguir vencer em custo. |
| | **Oportunidades** | **Ameaças** |

Figura 8: Análise SWOT
Fonte: O autor

### 4.2.1 Forças (Ambiente Interno)

As micro e pequenas empresas por não apresentarem uma estrutura hierárquica extensa, com a liderança pautada somente à figura do empreendedor, acabam por apresentar características peculiares ao ambiente familiar. A formalidade e seriedade apresentada pelos profissionais de grandes empresas não são tão exigidas e com isso um ambiente mais ameno e receptivo a novos clientes é desenvolvido. No entanto, é importante que essa liberdade até certo ponto alimentada nesses empreendimentos não transforme negativamente esse relacionamento para o estado onde não exista respeito.

Além disso, a presença do dono no ambiente acaba por fortalecer a posição da empresa em relação ao cliente em possíveis negociações, tornando por tanto menos burocrática o processo de venda. O contrário também é válido, uma vez que negociar diretamente com o dono do empreendimento acaba por alimentar um status no cliente e no próprio processo.

Outro ponto positivo desses empreendimentos é a relação de confiança que acaba sendo desenvolvida entre o cliente e a empresa (na figura do empreendedor). A venda acaba por envolver serviços complementares que reforçam essa relação e com isso a empresa acaba criando um laço duradouro com o cliente. Os microempreendedores reforçam muito a necessidade desses serviços de assistência, visto que competir em preço com as grandes empresas é difícil.

Portanto, o microempreendedor busca sustentar um relacionamento cordial com os clientes, ofertando sempre que possível, serviços complementares ao adquirido para construir com isso um relacionamento duradouro com seus clientes.

### 4.2.2 Fraquezas (Ambiente Interno)

Com uma administração amadora e centrada na figura única do empreendedor, o foco em melhorias dos processos e redução de custos acaba não sendo desenvolvido, isso em um mercado cada vez mais exigente reduz a competitividade desses empreendimentos.

Além disso, a pequena participação desses empreendimentos no atendimento ao mercado acaba por tornar-se uma força contrária ao seu desenvolvimento, visto que pedidos menos volumosos são solicitados aos fornecedores e com isso, menor poder de barganha em custo e em outras vantagens são conferidos a esses empreendimentos. Em consequência a essa dificuldade, competir em preço com as grandes empresas se torna mais problemática visto que a única variável a ceder participação na construção do preço é a margem de lucro.

Apesar de apresentar um lado positivo à harmonia familiar presente nesses empreendimentos, a estreita relação entre a empresa e a família acaba por tornar as instituições espelhos uma da outra e com isso qualquer imagem negativa de uma delas afeta na outra. Portanto, conflitos iniciados no ambiente familiar podem perdurar para o ambiente empresarial e ocasionar com isso disputas alheias ao interesse da empresa.

Mas o ponto de maior fraqueza em muitos desses negócios é o empreendedor, a falta de perseverança em desenvolver-se reduz as possibilidades de crescimento e sustentação desses empreendimentos, visto que parar em um tempo cada vez mais dinâmico é um grande risco.

### 4.2.3 Oportunidades (Ambiente Externo)

O maior acesso à educação e as facilidades de informação possibilitaram aos microempreendedores o melhor entendimento das forças que atuam no mercado e com isso sua voz pôde ser ouvida. Leis específicas para esses empreendimentos são desenvolvidas a fim de posicioná-los no mercado. O reajuste do regime tributário incidente sobre essa parcela de empresas (SIMPLES Nacional) é um sinal do reconhecimento de sua importância para o país, além de possibilitar sonhar com novas vantagens.

Além disso, instituições financeiras estão passando a identificar oportunidades nesse nicho e com isso, financiamentos, empréstimos e simples serviços bancários estão sendo remodelados a fim de atender esses empreendedores, que ainda se apresentam inibidos a buscar essas parcerias.

Oportunidade que se apresenta promissora nos tempos de domínio da internet é a utilização das redes sociais para marketing e publicidade. Nunca foi tão fácil e de baixo custo tornar conhecido seu negócio. Aquele que conseguir usufruir melhor dessa ferramenta pode se apresentar em melhores condições no mercado.

As possibilidades de parcerias com outros players do mercado também são opções de desenvolvimento para esses empreendimentos, o movimento de investidores anjos estão cada vez mais difundidos, bem como os serviços de órgãos fomentadores estão mais acessíveis.

### 4.2.4 Ameaças (Ambiente Externo)

Atuar em monopólio é o desejo de toda e qualquer empresa. Nessas condições, o desenvolvimento acontece de forma natural, sem grandes dificuldades. A partir do momento que novas empresas descobrem essas oportunidades, as dificuldades começam a aparecer. Quando esses novos entrantes apresentam forças que rompem tranquilamente às barreiras de entrada do mercado, é sinal de que o pequeno empreendimento passará a encontrar dificuldade. O pequeno empreendedor precisa construir barreiras a fim de combater a entrada de novos *players*.

Devido a menor disponibilidade de recursos financeiros e gerenciais, os micro e pequenos empreendedores estão menos preparados à possíveis alterações que ocorram nos produtos/mercados e com isso apresentam um poder de reação mais lento podendo ocasionar perda de *market share*. Relacionado ainda às dificuldades gerenciais existentes nesses empreendimentos, uma maior fiscalização por parte dos órgãos reguladores pode acabar por expor ainda mais seus problemas e comprometer com isso à margem do negócio.

O desenvolvimento de uma crise econômica que afete a cadeia produtiva do empreendimento pode potencializar as dificuldades do micro empreendimento em barganhar custo com o fornecedor e consequentemente poderá comprometer sua margem.

## 5. Conclusão

Conforme objetivo principal do estudo, tendo como base o referencial teórico a cerca de empresas familiares e da *survey* desenvolvida com base nos conceitos abordados no referencial, pôde-se identificar fatores junto aos empreendedores desse extraordinário nicho de empresas que os garantem competitividade, mas também fatores que os deixam em desvantagem no exigente mercado, cada vez mais globalizado.

Como fator intrínseco a este modelo de empreendimento, está o relacionamento espontâneo e informal típico do ambiente familiar. Tal característica, apesar de possuir pontos positivos conforme indicado na análise SWOT, principalmente em relação à prospecção/manutenção de clientes, apresenta também a possibilidade de qualquer atrito existente na família vir a ser somado aos diversos problemas existentes na empresa. Dado positivo extraído dos questionários é a preocupação de parte dos empreendedores em dissociar esses dois ambientes.

Outro ponto relacionado à cultura da organização que pode vir a dificultar o desenvolvimento do empreendimento é a falta de visão dos empreendedores em traçar o futuro da empresa com a elaboração de planos estruturados de desenvolvimento. O desenvolvimento não é planejado sendo que ele vem para atender somente às necessidades do dia-a-dia.

No mapeamento de possíveis justificativas para o não desenvolvimento desses modelos de empresa, estava o senso de que a importância de se promover e divulgar o empreendimento, fazendo uso de algum meio de comunicação, não era compartilhada por esses empreendedores. O questionário quebrou este paradigma, visto que é corriqueiro inclusive o uso de várias mídias para desempenhar tal papel.

Apesar de estar difundido os serviços de fomento oferecido pelo Sebrae, o fato de não haver interesse por parte dos empreendedores em se capacitar, mesmo afirmando considerar importante tais programas, legitima a teoria de que grande parte desses empreendimentos não se desenvolvem por desânimo e acomodação dos seus principais impulsionadores, ou seja, seus donos. Tal teoria é ainda reforçada pela vontade destes em guiar seus filhos para profissões nada relacionadas ao futuro dos seus negócios.

Ponto muito criticado pelos empreendedores e considerado como barreira ao desenvolvimento do negócio, é a questão tributária, considerada muito elevada no Brasil.

Conforme mencionado acima, existem fatores culturais, fatores relacionados à falta de visão desses empreendedores, fatores relacionados ao governo, que podem ser apontados como a causa do não desenvolvimento da maioria dessas empresas. No entanto, o empenho, o conceito de melhoria contínua e o desejo de crescer que é característica identificada em dez a cada dez empreendedores de sucesso não são encontrados na maioria desses empreendedores. E isso acaba por se apresentar como a principal causa do não desenvolvimento de grande parte desses empreendimentos.

## REFERÊNCIAS


ALTIERI; JACKSON. **Análise de Modelo de Negócio E-LEARNING.** Curitiba. 2011. Disponível em: < http://gti4.wordpress.com/author/gti4/> Acesso em: 13 mar. 2013.

BYRNE, Fergal. **Barclays Wealth Insights**. Braclays Wealth, London. 2009. Disponível em : <http://www.barclayswealth.com/insights8-family-business-uk.pdf> Acesso em: 13 mar. 2013.

CALAES, Gilberto Dias;VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento **Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio

de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed.** 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. Consultoria **em Marketing Manual do Consultor. 1. ed.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

EHLERS, Magda Geyer. **Seminário sobre Empresa Familiar – Refletindo sobre Sucessão** Porto Alegre: Geyer Ehlers, 2001.

ENDEAVOR, Organização de fomento ao empreendedorismo. Disponível em: < http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quase-50-dos-universitarios-querem-virar-empreendedores > Acesso em 30 jul. 2013.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing.** Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo, McGraw-Hill, 1990, 239pp.

GERSICK, E. Kelin. **De Geração para geração: Ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

HAGUENAUER, L.; **Competitividade : Conceitos e Medidas**. Rio de Janeirro, TDIEIRJ, n. 21, 1989.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2010/cempre2010.pdf >. Acesso em 13 mar. 2013.

KIGNEL, Luiz**. Entendendo a sucessão.** In: Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

LEONE, N.M.C.P.G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração.** São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr/jun.

LODI, B. J. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira.1987.

LODI, João Bosco. **A empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do AmbienteCorporativo: do caos organizado ao planejamento.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção** - UNIFEI. Itajubá, 2011.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILLENNIAL, Consultoria Millenial Branding. Disponível em: < http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1237749-estudo-considera-geracoes-seniores-mais-empreendedoras.shtml > Acesso em 30 jul. 2013.

NETO, J.A.F. TASINAFO, C.R. **História Geral e do Brasil**, São Paulo, HARBRA, 2006. e Portal SoHistória.com

OCDE, Organização para cooperação e desenvolvimento econômico.2009. Disponível em: http://www.progresso.com.br/caderno-a/economia/brasil-tem-a-14-maior-carga-tributaria-do-mundo Acesso em 04 ago. 2013.

PÁDUA, Antônio Domingos. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sebrae/RS. 2005.

PINHEIRO, Sílvia. **Capitalismo Social.** FGV, Belo Horizonte. 2011. Disponível em : <http://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/7825178-pdf16.pdf > Acesso em: 13 mar. 2013.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Ranking do IDH Global 2011**. 2011. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH_global_2011.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Ranking2011>. Acesso em 13 mar. 2013.

PORTAL TRIBUTÁRIO. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/noticias/limites-simples-nacional-2012.htm> Acesso em 29 jul. 2013.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Criação de Valor Compartilhado.** Disponível em: < http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado> Acesso em: 07 ago. 2012

PRAHALAD, C.K., **A Riqueza na Base da Pirâmide**, São Paulo, BOOKMAN, 2008.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em:

<http://www.sebraesc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410 >. Acesso em 13 mar. 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa Cenários 2020.** 2013. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas12/020220127.htm >. Acesso em 30 jul. 2013.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre, UFRS, 1993, 141p. (Dissertação de Mestrado).

SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura da Empresa Familiar X Gestão Empresarial**. 2001. Dissertação (Mestrado de Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2001.

TIBA, Içami. **O executivo & sua família.** São Paulo: Gente, 1998.

TRINDADE DE MORAES FILHO, Antonio Carlos; BARONE, Francisco Marcelo; PINTO, Marcos de Oliveira. **A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual.** Scielo Brasil, Rio de Janeiro. 2011. Disponível em : <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000600016&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 13 mar. 2013.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A empresa e a sucessão. In: Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios.** Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

YUNUS, Muhamad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

**PESQUISA DE CAMPO:**

**Identificação dos fatores que afetam negativamente o desenvolvimento de micro e pequenas empresas**

Pesquisa Número _____

**Parte I – Informações sobre a empresa/empreendedores - características da amostra**

1. Nome do Empreendedor

   _____

2. Idade do Empreendedor

   _____

3. Escolaridade do empreendedor ou intraempreendedor. (fazer um breve glossário)

   ( ) Fundamental
   ( ) Médio
   ( ) Técnico
   ( ) Universitário
   ( ) Especialização
   ( ) MBA
   ( ) Mestre
   ( ) Doutor
   ( ) Outros.

   _____

   _____

4. Nome do Empreendimento

   _____

5. Setor

( ) Serviços

( ) Indústria

( ) Comércio

( ) ONG

( ) Outros

_____

_____

6. Ramo de atividade

( ) Construção Civil

( ) Bares e restaurantes

( ) Educação

( ) Outros(Especificar)

_____

_____

7. Porte da empresa

( ) Micro Empreendedor Individual (Até R$60.000,00)

( ) Micro (Até R$360.000,00)

( ) Pequena (Acima de R$ 360.000,00 até R$ 3.600.000,00)

( ) Media (Acima de R$ 3.600.000,00 até R$ 300.000.000,00)

( ) Grande (Acima de R$ 300.000.000,00).

_____

_____

8. Número de funcionários da empresa

_____

_____

## Parte II – Cultura da Organização

1. Como surgiu o negócio? (Motivação inicial para empreender)

( ) Vislumbrou uma boa oportunidade

( ) Herdeiro

( ) Buscar independência financeira

( ) Buscar realização/autonomia

( ) Sonho de tornar-se empreendedor/possuir um negócio/empresa

( ) Necessidade

( ) Demissão

( ) Convite

( ) Inovação/descoberta

( ) Experiência no ramo

( ) Aposentadoria

( ) Negócio Social – Ajudar as pessoas

( ) Outros

***História:***_____

_____

_____

_____

2. Qual sua motivação para empreender? (Motivação para continuar empreendendo).

( ) Vislumbrou uma boa oportunidade

( ) Herdeiro

( ) Buscar independência financeira

( ) Buscar realização/autonomia

( ) Sonho de tornar-se empreendedor/possuir um negócio/empresa

( ) Necessidade

( ) Demissão

( ) Convite

( ) Inovação/descoberta

( ) Experiência no ramo

( ) Aposentadoria

( ) Negócio Social – Ajudar as pessoas

( ) Outros

_____

_____

_____

_____

3. Fez planejamento ou Plano de Negócio na abertura do negócio?

( ) Sim

( ) Planejamento Formal ( ) Informal

( ) Não

_____

_____

_____

_____

4. Há uma estrutura hierárquica bem definida?

( ) Sim

( )Não, direção é centrada na figura do empreendedor

_____

_____

_____

5. Existem membros da família envolvidos no empreendimento?

( ) Sim

( ) Não

_____

_____

_____

6. Como é a relação entre os familiares no período de trabalho?
   ( ) Profissional
   ( ) Igual no ambiente externo

_____

_____

_____

7. Como se desenha a relação Patrão X Funcionário
   ( ) Estritamente profissional
   ( ) Profissional no trabalho com laço de amizade no ambiente externo
   ( ) Amizade em ambos os ambientes

_____

_____

_____

**Parte III – Efeitos da Globalização**

1. Como você classifica a utilização dos meios de comunicação para promover seu empreendimento?
   ( ) Importante ( ) Razoável ( ) Desprezível

_____

_____

_____

2. Seu empreendimento faz uso de algum meio de comunicação para promover o negócio?
   ( ) Sim

Qual?_____
_____. ( ) Não

3. A expansão da internet como catalisador das relações econômicas acirrou a concorrência. Te afetou de forma boa ou ruim?
   ( ) Sim ( ) Não
   Comentários:_____
   _____
   _____

4. Seu empreendimento faz uso/objetiva atuar com vendas pela internet?
   ( ) Sim ( ) Não
   Comentários:_____
   _____
   _____

5. A aproximação dos mercados induziu de alguma forma uma mudança na forma de gerir seu negócio?
   ( ) Sim ( ) Não
   Comentários:_____
   _____
   _____

**Parte IV – Impacto de Ações Governamentais e Não Governamentais de fomento**

1. O senhor conhece algum programa do governo que auxilia no desenvolvimento de micro e pequenas empresas?
   ( ) Sim ( ) Não
   Comentários:_____
   _____
   _____

2. Sua empresa já participou de algum programa?

   ( ) Sim ( ) Não

   Comentários:_____

   _____

   _____

3. Como o senhor avalia os efeitos desse(s) programa(s) no desenvolvimento de sua empresa?

   ( ) Importante ( ) Razoável ( ) Desprezível

   Comentários:_____

   _____

   _____

4. O senhor apresenta alguma crítica positiva/negativa ao tratamento do governo às micro e pequenas empresas?

   _____

   _____

   _____

5. O senhor conhece os serviços de órgãos não governamentais para o fomento de micro e pequenas empresas?

   ( ) Sim ( ) Não

   Comentários:_____

   _____

   _____

6. Se Sim no item anterior, como tomou conhecimento dos serviços?

   _____

   _____

   _____

7. Já fez uso de programas de empresas não governamentais na gestão de seu empreendimento?

   ( ) Sim ( ) Não

   Comentários:_____

   _____

   _____

**Parte V – Leitura das perspectivas do cliente**

1. O senhor acredita que existem clientes fiéis ao seu negócio?

   ( ) Sim ( ) Não

   Comentários:

   _____

   _____

   _____

2. Quais itens o senhor acredita que o cliente considera para definir a compra?

   _____

   _____

   _____

   _____

3. Seu empreendimento atende essas necessidades?

   _____

   _____

   _____

   _____

**Parte VI – Projetos de Desenvolvimento**

1. O senhor tem um plano estruturado de desenvolvimento?

( ) Sim ( ) Não

Comentários:_____

_____

_____

2. Objetiva expandir os mercados?

( ) Sim ( ) Não

Comentários:_____

_____

_____

3. Objetiva expandir as áreas de atuação?

( ) Sim ( ) Não

Comentários:_____

_____

_____

4. Como é sua atuação junto a instituições financeiras na gestão do seu negócio?

_____

_____

_____

_____

5. O senhor considera seu empreendimento ativo ou passivo junto ao mercado consumidor?

( ) Ativo ( ) Passivo

_____

_____

_____

_____

6. O senhor estuda o sucesso de outros empreendimentos?

( ) Sim ( ) Não

Comentários:_____

_____

_____

**Parte VII – Sucessão do Negócio**

1. O senhor pensa em transferir seu empreendimento para algum parente? Como o senhor imagina que será o processo sucessório de sua Cia?

( ) Sim ( ) Não

Comentários:_____

_____

_____

2. O senhor está formando um substituto?

( ) Sim ( ) Não ( ) Natural família

Comentários:_____

_____

_____

# ANEXO 2 – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

| | |
|---|---|
| _____ | _____ |
| NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) | Matrícula |
| _____ | _____ |
| ASSINATURA | CPF |

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.