

ESTRATÉGIAS PARA INICIAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES NA ORLA DE ITAPUÃ – SALVADOR – BA

ORGANIZATIONAL STRATEGIES MAKING IN SMALL FAMILIAR BUSINESS IN THE ORLA DE ITAPUÃ – SALVADOR – BA

Cristina Maria Dacach Fernandez Marchi

Email: cristina.marchi@pro.ucsal.br

Doutora em Geologia, Mestre em Planejamento Urbano Graduação Administração. Docente do Programa de Pós graduação em Planejamento Ambiental - PPGPA e da graduação da Escola de Administração de Empresas da UCSal, Salvador, BA, Brasil.

Andressa Santana Santos

Email: andressa_santanasantos@yahoo.com.br

Administradora formada pela Universidade Católica do Salvador, Salvador, BA, Brasil.

RESUMO

Para a cidade de Salvador os empreendimentos familiares de pequeno porte são de grande importância, pois oferecem empregos e geração de renda. Este estudo busca verificar como empreendimentos familiares de pequeno porte, no segmento da alimentação, são iniciados no Bairro de Itapuã, Salvador. Como fonte de dados utilizou-se bibliografia vinculada aos pequenos negócios familiares e às estratégias de negócio. O estudo é exploratório, descritivo e empírico, pois empregou pesquisa de campo. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva. Os resultados demonstraram que os mais frequentes tipos de pequenos negócios no segmento da alimentação na orla de Itapuã são os restaurantes e as padarias, onde 83% dos fundadores já possuíam conhecimento do negócio. Quanto às estratégias de negócio 67% não possui Missão do Negócio, 50% não planeja ações futuras, embora 83% afirme que analisa o mercado. Os resultados do estudo mostram a necessidade de requalificação destes empresários quanto à utilização de estratégias de negócios. Algumas limitações foram identificadas, como a impossibilidade de realizar generalizações para o setor de alimentação de forma ampliada, bem como para outros setores de atividade, além do baixo número de questionários aplicados devido às negativas dos empresários para responderem aos questionários. Sugere-se, assim, a reaplicação deste trabalho em outros contextos geográficos. Outra sugestão é a criação de curso de extensão em Administração Familiar para um público

alvo com perfil voltado para empresas familiares no ramo da alimentação da cidade de Salvador, Bahia.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional; Empresas Familiares; Pequenos Negócios.

ABSTRACT

In the city of Salvador, small family enterprises are of great importance, since they offer jobs and income generation. This study seeks to verify how small family enterprises in the food segment are started in the Itapuã neighborhood, Salvador. As a source of data, a bibliography related to small family businesses and business strategies was used. The study is exploratory, descriptive and empirical, since it used field research. The results showed that the most frequent types of small businesses in the food segment of the Itapuã neighborhood are restaurants and bakeries, where 83% of the entrepreneurs already had knowledge of the business. Regarding business strategies, 67% do not have Business Mission, 50% do not plan future actions, although 83% affirm that they analyze the market. The results of the study, despite the limitations found, such as those of small entrepreneurs available to respond to the survey questionnaire, show the need to requalify these entrepreneurs. We suggested the creation of extension course in Business Administration in the Salvador city for a target public of small entrepreneurs of the food sector.

Key words: Organizational Strategy; Family Business; Small Business.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas familiares são reconhecidas como grandes colaboradoras da economia mundial, já que impulsionam a geração de emprego e renda nos mercados de diversos países. Para Lisboa (2018) a presença de empresas familiares em todo o mundo é estimada entre 65% a 80% e contribuem aproximadamente entre 50% a 75% para a geração do emprego mundial. Para a autora, apesar da considerável contribuição econômica deste tipo de empresa “... continuam a existir alguns tópicos pouco debatidos e/ou países e realidades pouco exploradas” (LISBOA, 2018, p.26).

Negócios familiares costumam acontecer quando membros de uma família conhecem o segmento e resolvem abrir uma empresa. O preparo profissional na área de gestão é importante para o desenvolvimento de um projeto empresarial, que deve privilegiar ferramentas administrativas, como planejamento e estratégias de negócios.

Svitrás (2017) divulga que 95% dos negócios familiares no Brasil não conseguem atingir a segunda ou a terceira geração da família. Somente 30% deles sobrevivem à segunda geração e

apenas cinco em cada cem chegam à terceira. A autora corrobora que a profissionalização de pessoal e utilização de ferramentas de governança são importantes fatores para a permanência de negócios familiares no mercado. Assegura que a profissionalização contribui para a minimização de conflitos familiares, que podem comprometer bons resultados e sobrevivência do negócio.

Em relação aos conflitos nos negócios, Guimarães (2018) afirma que o levantamento de perguntas em empresas familiares é visto com desconfiança, principalmente aquele realizado por descendentes. A entrada de herdeiros é um desafio, a convivência entre gerações que possuem valores diferentes dificulta a separação do papel pai/filho, assim como a relação gestor/colaborador.

Para a cidade do Salvador, na Bahia, empreendimentos familiares de pequeno porte também são de grande importância por oferecerem empregos diretos e indiretos para a população. Em 2016, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a cidade tinha uma população estimada em 2.953.986 habitantes, sendo a terceira maior do Brasil. A estrutura econômica de Salvador, segundo este Instituto, se fundamenta no setor terciário, atingindo aproximadamente 78% da economia local em serviços e comércio (IBGE, 2017). Desta forma, é fundamental a permanência de empreendimentos relacionados aos negócios familiares na economia local.

Partindo da afirmativa de Lisboa (2018) sobre tópicos e realidades pouco exploradas na condução deste tipo de negócio é válido verificar como os empreendimentos familiares são iniciados em Itapuã, bairro turístico da cidade de Salvador, no intuito de avaliar os caminhos que as famílias percorrem para abrirem e permanecerem em pequenos negócios na região.

Dentro deste contexto, este estudo se propõe verificar como ocorre a formação da estratégia na iniciação das pequenas empresas familiares da região da orla de Itapuã. Tal busca se dará com foco nos empreendimentos prestadores de serviços de alimentação.

Esta escolha se deve ao fato do setor, mesmo com a crise brasileira, continuar a crescer no País. Segundo a pesquisa conjuntural da ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, o setor registrou em 2018 um crescimento de 2,08% em faturamento. A exportação e as vendas representaram 9,6% do PIB (ABIA, 2019).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresa de pequeno porte

Uma organização se destina a resolver problemas, atender necessidades ou atingir as expectativas e/ou a realização dos sonhos e desejos dos seus clientes internos e externos. Em

se tratando de uma empresa com fins lucrativos, também se propõe a alcançar resultados financeiramente positivos.

Conforme Drucker (1977) “Qualquer organização que se complete através da comercialização de um produto ou serviço é uma empresa” (DRUCKER, 1977, p. 58). Entende-se então que organização empresarial diferencia-se de outras pela existência de comercialização de produtos ou serviços.

O processo de formalização da empresa é uma necessidade para que a mesma possa progredir. Existem vários formatos de constituição de empresas. O tamanho e algumas características mostram em qual perfil se enquadrar.

Para o SEBRAE (2018), no Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos registrados como empresas. Desse total, mais de 99% se configura como micro e pequena empresa, responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada do setor privado no Brasil. As micro e pequenas empresas têm papel sócio econômico muito importante no País. São estabelecimentos que sustentam grande parte das famílias brasileiras, muitas vezes garantem também que produtos e serviços cheguem para pessoas que moram afastados dos grandes centros urbanos.

O Capítulo II, Art. 3º, da Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; define este tipo de empresa como sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, desde que devidamente registrados nos órgãos competentes, que obtenham em cada ano calendário a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006).

Desta forma, a empresa de pequeno porte tem sua definição sustentada nos valores informados de receita e é correto afirmar que grande parte dos negócios abertos no País se insere como de pequeno porte.

Outra forma de classificar micro e pequenas empresas é pela quantidade de colaboradores. O SEBRAE (20??) afirma que empresas que atuam no comércio e serviços são micro quando tem até 9 colaboradores registrados, são pequenas quando tem de 10 a 49 colaboradores.

Para Evangelista et al (2012), as pequenas empresas possuem importante representatividade e são fundamentais para a sobrevivência de pessoas e movimentação econômica no Brasil.

É mecanismo constitucional de distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda [...] (EVANGELISTA et al, 2012, p. 7).

Carter & Jones-Evans (2006) sustentam essa afirmativa, assim como destacam o apoio das pequenas empresas para a criação de empregos. Este tipo de empresa contribui também, segundo os autores, para o sucesso das grandes empresas, pois atuam não só como seus clientes, mas como seus fornecedores, estimulando negócios, assinalando a importância das pequenas empresas para a sociedade.

Entretanto, um fato preocupante no Brasil é o alto nível de mortalidade desses pequenos empreendimentos, isso faz com que muitos sonhos tenham o seu fim, além do desaparecimento da oferta de produtos e serviços que atendiam consumidores, perda de renda ocasionada por demissões e prejuízo financeiro. O fracasso dos negócios são discutidos por Evangelista et al (2012), que asseguram que a “maioria das micro e pequenas empresas são administradas pelo próprio dono que muitas vezes não tem conhecimentos técnicos de gestão de negócios, esses administradores têm dificuldade na administração de seus empreendimentos” (EVANGELISTA et al, 2012, p. 8).

A falta de conhecimento técnico em gestão gerencial é um fator crucial para que as empresas tenham problemas, a gestão é a linha que faz a ligação para o andamento adequado dos processos empresariais.

2.2. Empresa familiar

Quando analisada a empresa familiar percebe-se que existem diversos entendimentos sobre o tema. Nesse aspecto, são aqui demonstrados alguns conceitos de autores que abordam a empresa familiar, tais como:

Casillas et al (2007) consideram empresa familiar segundo à participação de familiares, estes autores afirmam que, “com relação à propriedade e ao controle, pode-se citar a porcentagem de participação no capital de uma família ou o fato de uma determinada família admitir que controla sua empresa” (J. CASILLAS; A. VÁZQUEZ; C.DÍAZ, 2007, p.2).

Existem opiniões divergentes em relação à este entendimento. Alguns estudiosos asseguram que as empresas não podem ser classificadas como familiar ou não familiar, devido ao termo não ter um conceito único. Neubauer e Lank (1999) declaram que “seria mais adequado à realidade falar do nível ou do grau em que a empresa é controlada por uma família” (NEUBAUER E LANK, 1999, p. 37 apud CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p.6)

Esses autores defendem que as organizações familiares sejam identificadas de acordo com o nível de envolvimento da família, seja no sentido de propriedade, poder decisório ou sucessão. Gonçalves (2000) caracteriza a empresa familiar sob três situações a) como

propriedade de uma família, que possui o seu controle econômico; b) a família possui o poder de gerenciar a empresa, já que define os objetivos, as diretrizes e as grandes políticas; e, c) a família é responsável pela administração do empreendimento e possui um ou mais membros no mais nível executivo, ou seja, tem o poder decisório.

Segundo o aspecto do poder decisório do negócio, a empresa familiar pode ser definida como uma organização ou instituição com fins lucrativos em que um ou mais cargos de poder decisório são ocupados por integrantes da família, assim como com igual ou inferior competência cargos são ocupadas por membros que possuem laços de parentesco.

Os autores Casillas et al (2007) afirmam que:

Embora não haja estatísticas precisas e semelhantes, todos os dados nos permitem arriscar dizer que a maioria das empresas existentes em qualquer economia do mundo é controlada e dirigida por núcleos familiares. No entanto, apesar dessa enorme importância, somente há poucos anos é que se passou a dar atenção às empresas familiares sob o ponto de vista acadêmico e da pesquisa. (J. CASILLAS et al, 2007, p.2)

Percebe-se o quanto é importante conhecer e entender melhor este universo de empreendimentos familiares. No decorrer dos tempos, os negócios familiares apareceram não só pelo seu crescimento constante, e sim pela sociedade ter descoberto a sua importância para a economia e, principalmente, para a economia local. Este tipo de negócio precisa se reinventar por questões voltadas para as crises financeiras, as econômicas ou as sociais, em uma luta constante para se inserir e permanecer no mercado. Assim sendo, torna-se importante a sua adequada estruturação. Participando no mercado local ou em outro de maior monta, essas empresas também contribuem para oferta de emprego e geração de renda.

Segundo Casillas et al (2007), grande parte das empresas de pequeno e médio porte são familiares, mas isso não quer dizer que todas as empresas familiares são de pequeno e médio porte. Existem empresas de grande porte que são familiares, apesar de contingente numericamente inferior.

A abertura de uma empresa familiar geralmente está ligada ao suprimento de três necessidades familiares básicas: garantir uma atividade para geração de renda e sustento dos seus membros; assegurar-lhes um trabalho no qual possam colocar em prática seus conhecimentos; realizar o sonho de trabalhar em conjunto e conseguir proporcionar segurança financeira para a família e seus futuros membros.

Dyer (2018) questiona se realmente empresas familiares são os melhores empreendimentos a serem criados para o sustento da família e para o desenvolvimento do mercado. O autor observa que existem muitos conflitos pessoais neste tipo de negócio. O estudo por ele desenvolvido sugere que a maior parte das pesquisas sobre o assunto não descreve claramente o efeito familiar sobre o desempenho organizacional.

Os problemas na empresa familiar podem ser acentuados pelo fato das pessoas conviverem em dois ambientes distintos, e dessa forma confundir problemas pessoais e condução do negócio, o que gera situações de conflitos e, em alguns casos, dificulta o processo de desenvolvimento dos negócios.

Apesar de algumas situações negativas, existem pontos positivos nesse tipo de organização, que se dão pela união dos membros familiares pelo comprometimento, garantindo assim maior prosperidade.

A comunicação é algo que tem grandes chances de fluir com mais facilidade, devido aos contatos mais diretos das pessoas de uma mesma família e à visão das ocupações, que são bem aceitas por causa do grau de parentesco.

A visão de longo prazo pode ser mais bem definida nesse tipo de empresa, que pensa nas futuras gerações. A profissionalização dos membros de uma empresa familiar aponta como ela se comporta no mercado. Em muitas situações, o proprietário nem sempre é o mais preparado profissionalmente para ocupar o cargo de presidente da empresa. Mas, em empresas familiares é frequente isto ocorrer. Outros membros familiares, em muitos casos, também ocupam cargos conforme o grau de parentesco, sem levar em consideração se de fato são os mais bem preparados para a função. As competências, formação e conhecimento na área são aspectos analisados a partir do grau de parentesco, e não por habilidades e pela formação técnica. Isso pode influenciar e até mesmo prejudicar as tomadas de decisões e posicionamento no mercado, levando a consequências graves e até mesmo à mortalidade do negócio. Em muitos casos, ocorre de forma lenta, fazendo com que a falta de preparo profissional ajude a não percepção do que acontece com o negócio.

As empresas familiares que atuam no segmento de alimentação têm uma relação intensa e frequente com os clientes. Este segmento é facilitado pela necessidade básica de alimentação das pessoas. Contreras e Gracia (2011) informam:

Comemos aquilo que nos faz bem, ingerimos alimentos que são atrativos para os nossos sentidos e nos proporcionam prazer, enchemos a cesta de compras de produtos que estão no mercado, e na feira, [...] escolhemos ou recusamos alimentos com base em nossas experiências

diárias e em nossas ideias dietéticas, religiosas ou filosóficas (CONTRERAS E GRACIA, 2011, p.16).

O ambiente onde os clientes são atendidos deve ser harmonioso; a comunicação, clara e precisa; a cordialidade, fator importante para o atendimento dos clientes; e os alimentos ofertados, bem apresentados e que atendam as necessidades, exigências e expectativas dos clientes. Todos esses aspectos mostram como é importante um bom nível profissional dos colaboradores e executivos da empresa. Os negócios no ramo de alimentação costumam começar a partir apenas de conhecimentos práticos, de forma empírica. Estes negócios se iniciam pequenos, e alguns com o tempo progridem.

Vários setores estão envolvidos nos negócios da cadeia de alimentos, sob diversos aspectos, como a produção, a distribuição e o consumo, e que envolvem desde a agricultura até o consumo no atacado e no varejo. A indústria de alimentos processa 58% de toda a produção agropecuária brasileira (ABIA, 2019).

No varejo, as pessoas têm necessidade de se alimentar, mas não aceitam qualquer atendimento para atender a esta necessidade básica. Os clientes estão cada vez mais conhecedores dos seus direitos e exigindo serviços de qualidade. Por esses fatores se faz necessário que as empresas do segmento estejam preparadas para possuírem condições adequadas e superarem as expectativas dos clientes.

2.3 Estratégia organizacional

A estratégia de uma organização pode ser definida como formulação de um plano para alcançar os objetivos desejados. No planejamento são relacionadas todas as tarefas a serem realizadas e os métodos, ou plano operacional, que serão utilizados no processo para alcançar o resultado desejado. Segundo o SEBRAE (2019), estratégia é como a organização pretende alcançar os objetivos almejados. É a definição da rota, a organização dos recursos organizacionais para a jornada da empresa no mercado.

As várias escolas do pensamento administrativo definem estratégia de diferenciadas maneiras. Chiavenato (2006) assim a define:

Estratégia significa o comportamento global da empresa: a estratégia é sistêmica e sinérgica, envolvendo a organização com uma totalidade. Ela produz resultados que são maiores do que a simples soma de suas atividades. (CHIAVENATO, 2006, p. 301).

As estratégias empresariais estão pautadas em processos estruturados de um plano de negócio e planejamento estratégico, com objetivos e análise de mercado. A existência de Missão, Visão e Valores em uma empresa aponta para uma estruturação estratégica e indica que a mesma possui uma identidade organizacional. Estas estratégias podem não estar somente ligadas à busca de lucro, mas ao desenvolvimento de ações sociais internas e externas. A formulação de uma estratégia para iniciação de um negócio é necessária. Para isso, depois de ser estabelecida a identidade da empresa é preciso desenvolver as estratégias, objetivos, metas e planos operacionais para alcançar o previsto na Missão e Visão do negócio.

Oliveira (2005) afirma que geralmente empresas possuem decisões e ações estratégicas. O autor informa que “a maior parte dessas empresas apresentam alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal” (OLIVEIRA, 2005, p. 64). Quando o termo “informal” é aplicado ao processo estratégico, a tendência é compreendê-lo como algo desestruturado. O autor afirma que esta não é uma regra, ainda que as estratégias sejam elaboradas sem alto rigor técnico e metodológico, as informais podem ser relativamente estruturadas, atendendo às necessidades do negócio.

Diversos modelos teóricos são adotados por gestores na contemporaneidade. O estudo de Otungu & Nyongesa (2011) discute gerenciamento e ações estratégicas. Os autores conceituam ação estratégica como parte de um processo que utiliza políticas, planos e alocação de recursos para a sua implementação. Apresentam modelos teóricos que formam a base do gerenciamento estratégico e destacam: a teoria baseada na competição, a teoria baseada em recursos, a teoria dos recursos humanos, a teoria da agência e a teoria da contingência.

Outras concepções são apresentadas para a implementação de ações estratégicas no estudo de Villar, Walter & Braum (2017). Os autores asseveram que a estratégia organizacional pode variar dentre diversas abordagens, conforme as influências teóricas adotadas, a finalidade a que se destina, o processo e a formação da estratégia, os protagonistas e o prazo para implementação, dentre outros.

Independente da teoria adotada, o empresário tem que estudar o mercado e fazer uma análise interna da sua organização, percebendo o que o mercado quer e como ele pode atender. O processo de formulação de estratégia tem que ser realizado com atenção, pois, como se trata de um plano teórico para se preparar para o futuro, tem que existir a possibilidade do planejamento ser ajustado no decorrer do processo, para se adaptar à realidade conforme o andamento futuro do processo do negócio.

Em meio às mudanças e transformações que ocorrem no mundo, surge a necessidade de alterações e adequações nas organizações e conseqüentemente nos seus produtos e serviços. As mudanças de diversas ordens afetam os padrões de competitividade empresarial, sejam políticas, sociais, ambientais ou tecnológicas, novos fatores sociais e novos concorrentes no mercado, em níveis e padrões de consumos diferenciados precisam ser considerados no processo de tomada de decisão estratégica das organizações.

Sabendo que na economia os recursos são escassos e as necessidades infinitas, é possível perceber o grande leque que se abre em relação às ameaças e oportunidades para as empresas, que buscam cada vez mais utilizar recursos diferenciados, até mesmo utilizando recursos renováveis e recicláveis. Além de buscar atender as necessidades e desejos dos clientes.

Oliveira cita Urwick (2005) para afirmar a necessidade de técnicas teóricas,

[...] nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece... A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro. (URWICK, 1952, p. 26, apud OLIVEIRA, 2005, p. 65).

Apesar da importância da teoria, percebe-se o quanto é imprescindível a experiência no negócio. Segundo Oliveira (2005) é importante a combinação da teoria com a prática, pois a prática não é desnecessária: o que aparenta ser, segundo o autor, é insuficiente, pois permite que se lide com acontecimentos esperados. A teoria agregada à prática tem possibilidade de melhores resultados. O empresário que tem o conhecimento prático pode buscar um melhor desempenho nos negócios com estudo de teorias ou parcerias com outros empresários que possuam o conhecimento.

2.4. Estratégias voltadas para as pequenas empresas

As estratégias voltadas para as pequenas empresas têm o mesmo grau de importância daquelas utilizadas pelas empresas de porte médio e grande que atuam no mercado. Entretanto, as estratégias nem sempre possuem a mesma formulação e, muitas vezes, não são aplicadas do mesmo modo e com a mesma amplitude.

Para Contador, Sordi e Carvalho (2005) as estratégias para as pequenas empresas são formuladas de forma bem diferente das estratégias de concepção mais tradicional, os autores apresentam algumas categorias de estratégias que devem ser adotadas para pequenos negócios e as definições, que se encontram resumidos na Tabela 1.0:

Tabela 1.0- Estratégias para Pequenas Negócios

Categorias Estratégicas	Definição
Missão	A razão de existir da empresa
Visão	Onde a empresa almeja chegar
Valores	Princípios e crenças adotados pela empresa
Planejamento	Plano para alcançar o que deseja
Objetivos	O que a empresa quer
Metas	Como alcançar os objetivos
Análise de Mercado	Avaliação da situação de mercado onde a empresa se insere e as relações diretas e indiretas
Plano Operacional	Como realizar a produção dos produtos e serviços oferecidos
Indicadores	Dados e informações colhidos e analisados para tomada de decisões

Fonte: Contador, Sordi e Carvalho (2005)

Estas estratégias podem ser utilizadas por todo tipo de empresas. Para os autores, essas categorias de estratégias em pequenos negócios carecem de estrutura apropriada para seu desenvolvimento. Apesar das limitações, a formulação das estratégias nas empresas de pequeno porte propicia bons resultados e melhorias contínuas.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Tipo de Estudo

Este estudo é exploratório, os métodos e critérios que foram pré-estabelecidos buscaram proximidade com a realidade dos pequenos negócios do ramo de alimentação da orla de Itapuã; descritivo, pois realiza um estudo mais detalhado, com levantamento, análise e interpretação de dados e, empírico, utilizou pesquisa de campo visando responder a seguinte pergunta norteadora: Como ocorre a estratégia na iniciação de pequenos negócios familiares na região da orla de Itapuã, Salvador?

A busca bibliográfica foi desenvolvida por meio de informações em bibliotecas virtuais, no portal da Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Pubmed e base de dados: Elsevier SciVerse ScienceDirect, SciVerse Scopus. Essa busca procedeu-se entre março de 2018 a

dezembro de 2019, utilizando os seguintes descritores: pequenos negócios e estratégias de negócios.

Lócus da Pesquisa

A pesquisa aconteceu no município de Salvador-BA, mais precisamente na orla do bairro de Itapuã. Este bairro é turístico e possui muitas casas comerciais que prestam serviços de alimentação. entre seus habitantes famílias de classe média alta e está situado entre os bairros de Itaigara, Costa Azul, Pernambués, dentre outros, conforme Figura 2.0.

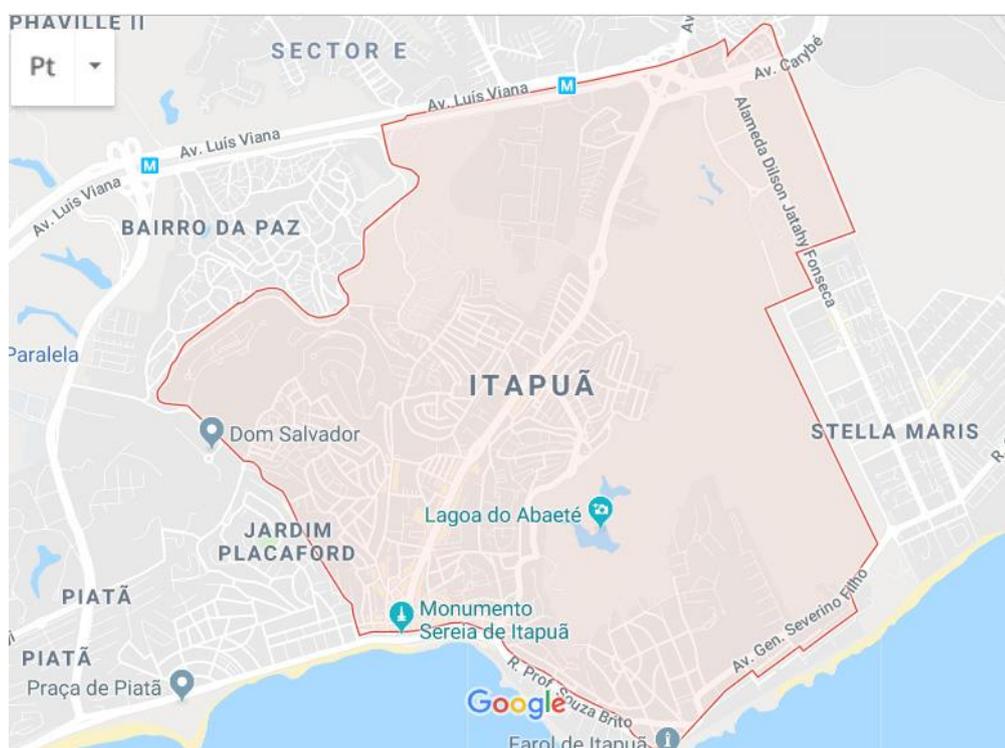


Figura 1.0 – Localização do Bairro de Itapuã – Salvador, Bahia.

Fonte: Google Imagem (2019) .

Coleta de dados

A coleta de dados se deu no mês de maio de 2018 por meio de questionário semiestruturado. O questionário semiestruturado da pesquisa de campo foi composto por questões sobre conhecimento dos proprietários e fundadores sobre o perfil da empresa e as estratégias de negócios.

No universo de 30 empreendimentos localizados na orla de Itapuã foram consideradas para pesquisa pequenas empresas ligadas ao ramo de alimentação, como padarias, restaurantes,

lanchonetes, entre outros, e que tivessem movimentação de clientes com entrada e saída independentes para a rua.

Foram reconhecidas nove pequenas empresas familiares do segmento da alimentação, dessas, seis empresários se dispuseram a responder à pesquisa.

Análise dos dados

Os dados levantados foram tabulados por meio do Programa do Microsoft Excel e gráficos foram construídos. Para análise dos dados foi desenvolvida uma Tabela (2.0) contendo indicadores, que foram retirados do referencial teórico estudado e que apontavam fatores positivos e negativos de como ocorre a estratégia na iniciação dos negócios familiares.

Tabela 2.0 – Indicadores Utilizados

Fatores para Alcance das Estratégias	Positivo	Negativo
Adota Missão, Visão, Valores		Não
Inclui no Planejamento Objetivos e Metas	Sim	
Implanta Plano Operacional	Sim	

Fonte: Autores (2018)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo buscou levantar como os empreendimentos familiares de pequeno porte, no segmento da alimentação, foram fundados no Bairro de Itapuã, município de Salvador. Os resultados da pesquisa apontaram para os mais frequentes tipos de negócio no segmento da alimentação que são os restaurantes e as padarias, conforme pode ser visto na Figura 2.0.

Tipo de Estabelecimento

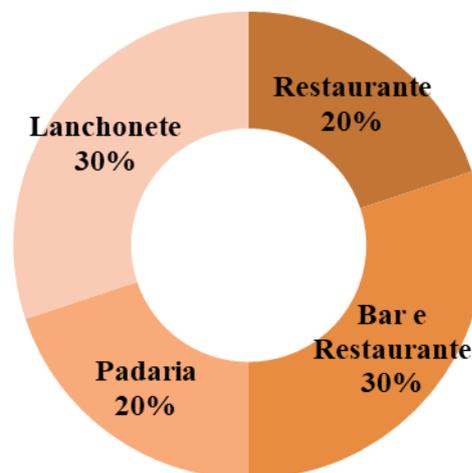


Figura 2.0 Tipos de Pequenos Negócios Familiares no Ramo de Alimentação da Orla de Itapuã

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Quando se investigou o tempo de permanência no mercado, as empresas pesquisadas mostraram que têm um longo tempo de atuação: 50% afirmou que possuía 40 anos ou mais (Figura 3.0). Inclusive um dos empresários informou que o seu negócio, foi um dos primeiros registrados no estado da Bahia.

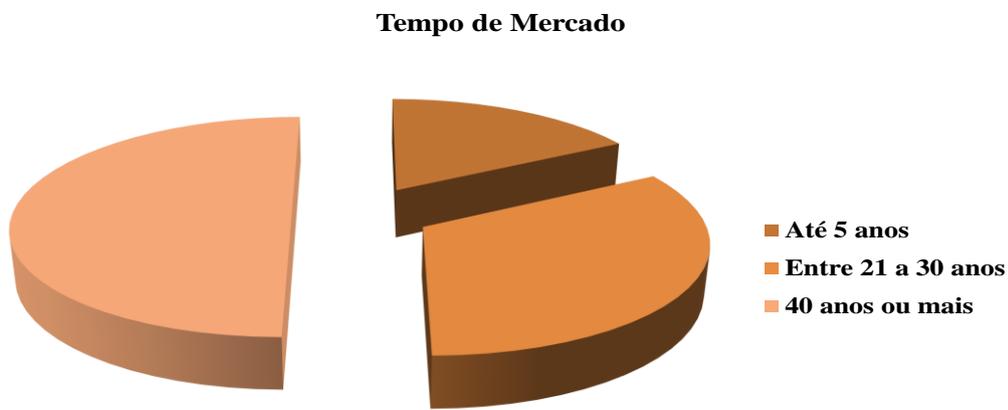


Figura 3.0 Tempo de Mercado de Pequenos Negócios Familiares na Orla de Itapuã

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Foi perguntado se o fundador é o atual proprietário. As respostas apontaram para a maioria dos entrevistados serem os fundadores do negócio (67%). 33% possui grau de parentesco com o fundador.

Em relação a formação escolar dos fundadores, a maioria possui ensino médio/técnico completo (67%). Os dados coletados mostram que 16% tinha o ensino fundamental completo, 67% ensino médio/técnico e 17% possui o ensino superior, sendo o curso de formação a Engenharia Civil.

Em relação os proprietários atuais, a maioria possui o nível médio/técnico, são 67%, sendo que entre esses tem um proprietário que fez o ensino médio/técnico em Contabilidade, mas

informou que apesar do curso feito, o mesmo se considera desorganizado junto às finanças e ao controle do negócio. 33% tem o ensino superior completo.

Foi questionado o conhecimento do fundador da empresa no ramo de negócio que a organização atua, quase todos já possuíam conhecimento por terem trabalhado no ramo anteriormente. Apenas 17% não possuíam algum tipo de conhecimento no ramo de atividade pesquisada. Figura 4.0.

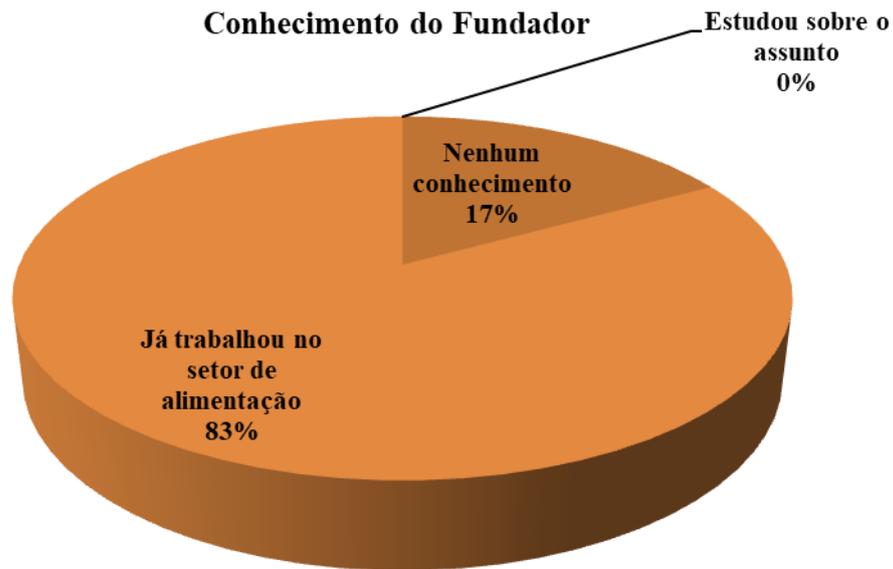


Figura 4.0 Conhecimento Anterior do Fundador sobre o Setor de Alimentação na Orla de Itapuã, Salvador – Ba

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Foi questionado quantas pessoas da família trabalhavam na empresa atualmente, buscando checar se a mesma poderia ser caracterizada como empresa familiar. Foi respondido que 33% possui até 2 pessoas da família trabalhando no negócio, 67% possui entre 3 a 5 pessoas trabalhando juntas.

Para verificação do porte da empresa foram feitas duas questões: 1- regime tributário, as respostas foram unânimes, ou seja, todas as empresas pesquisadas utilizam o regime tributário do Simples Nacional. 2- quantidade de colaboradores, 17% das organizações possui até nove colaboradores, sendo caracterizada com microempresa e 83% tem entre 10 a 49 colaboradores, sendo classificada como empresa de pequeno porte.

Como forma de confirmar o critério de empresa familiar conforme a geração da família que a empresa se encontra, 67% se encontra na primeira geração e apenas 33% na segunda.

Nenhuma alcançou a terceira geração da família, apesar de um comerciante informar que está no processo de sucessão para seus familiares.

Para verificação da visão empreendedora dos empresários e também alguns critérios de estruturação da organização foram feitos os seguintes questionamentos:

Visão empreendedora do fundador para abrir a empresa, se o mesmo se estruturou com documentação e organização formal para essa abertura, ou se foi por necessidade, realizando um processo informal.

67% dos entrevistados responderam que foi de forma estruturada, apesar de caracterizar como estruturação “mental”, sem o apoio de técnicas e processos tradicionais do empreendedorismo organizacional. 33% afirmou que a fundação se deu por meio da necessidade de ter um trabalho e conseguir sustentar a família.

Ao serem questionados sobre a busca por informações sobre a gestão de negócios, como cursos, palestras entre outros, as respostas obtidas foram, 17% participou de palestras sobre empresas e assuntos afins, 83% não participou de nenhum tipo de atividade relacionadas à cursos, oficinas ou palestras. Um dos empresários afirmou que o filho está participando de cursos e palestras do SEBRAE. Alguns chegaram até a contatar o SEBRAE para abertura do seu negócio (17%), entretanto a maioria nunca o conseguiu.

As respostas dos empresários quanto às estratégias utilizadas na iniciação das pequenas empresas familiares no ramo de alimentação da região da orla de Itapuã na cidade Salvador – BA se encontram na Tabela 3.0.

Tabela 3.0 Estratégias Utilizadas em Pequenos Negócios Familiares na Orla de Itapuã, Salvador, Ba

Estratégias adotadas no lócus da pesquisa	Sim	Não
Missão	33%	67%
Visão	50%	50%
Valores	50%	50%
Planejamento	50%	50%
Objetivos	50%	50%
Metas	50%	50%
Análise de Mercado	83%	17%
Plano Operacional	67%	33%
Indicadores	67%	33%

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

A inexistência de identidade do negócio (Missão, Visão, Valores) aponta para uma conjuntura inapropriada para início de negócio, já que 67% dos entrevistados afirmam que não os

elaborou. Quanto à existência de Objetivos e Metas, apesar de 50% dos empresários afirmarem que os tinham, ficou claro que eram de natureza informal, o que foi também considerado fator negativo. Finalmente, 83% dos empresários realizaram a análise de mercado na fundação dos seus negócios, este dado representa um fator positivo. A existência de plano operacional no início do negócio (67%), reforça a importância da aplicação de estratégias organizacionais durante a abertura de um empreendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo se propôs verificar como ocorre a formação da estratégia na iniciação das pequenas empresas familiares no ramo de alimentação da região da orla de Itapuã.

Em função do discutido anteriormente, percebe-se que as estratégias organizacionais tradicionais não foram utilizadas na fundação dos negócios pesquisados. Os negócios examinados apresentam todas as características de empresa familiar sob as três situações descritas nos fundamentos teóricos do estudo: 1) como propriedade de uma família que tem o controle econômico; 2) a família possui o poder de gerenciar a empresa, definindo objetivos, diretrizes e políticas; e, 3) a família é responsável pela administração do empreendimento e possui um ou mais membros no nível executivo.

O controle familiar decorre, principalmente, de pressões dos laços sanguíneos, e observa-se a necessidade de requalificação dos empresários e dos familiares dos negócios pesquisados, que permita que os mesmos reconheçam a relevância da profissionalização e utilizem com mais amplitude as ferramentas de governança, conforme apregoa Svitras (2017).

Algumas limitações foram identificadas, como a impossibilidade de realizar generalizações para o setor de alimentação de forma ampliada, bem como para outros setores de atividade, além do baixo número de questionários aplicados, devido às negativas dos empresários para responderem aos mesmos. Sugere-se, assim, a reaplicação deste trabalho em outros contextos geográficos. Outra sugestão é a criação de curso de extensão em Administração de Pequenos Negócios para um público alvo com perfil voltado para empresas familiares no ramo da alimentação da cidade de Salvador, Bahia.

REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Indústria de Alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento (2019). Disponível em:

https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393. Publicado em 13/02/2019. Acesso em 16 Dez 2019.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acesso em: 26 Dez 2019.

CARTER S. & JONES-EVANS D. Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (2nd ed.). (2006) Harlow: Pearson Education 2006. 572 pp., ISBN: 13: 978-0-273-70267-2.

CASILLAS José C, Vásquez Adolfo, Díaz Carmen. Gestão da Empresa Familiar. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CONTADOR, José Celso; SORDI, José Osvaldo De; CARVALHO, Marcius Fabius Henrique de. Estratégia Competitiva para Micro e Pequenas Empresas. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, 2005, Porto Alegre – RS.

CONTRERAS J, Gracia M. Alimentação, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; 2011.

DRUCKER, P. F. Introdução à Administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

DYER, W. G. Are family firms really better? Reexamining “Examining the ‘family effect’ on firm performance. Family Business Review, 31, 240-248. Google Scholar: SAGE Journals, ISI. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486518776516> Acesso em: 15 Ago. 2018.

EMPRESA JUNIOR – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Quais setores estão sendo beneficiados e quais são os que mais estão sofrendo com a crise? Disponível em: <http://ejfgv.com/2016/06/02/setores-estao-beneficiados-sao-estao-sofrendo-crise/>.

Acessado em 03 de outubro de 2017.

EVANGELISTA, A A; JUNIOR, N A; ALONSO, V L CHAVES; MAZINI, V; SOARES, A C. EPe: Empreendedorismo e Pequena Empresa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IX, 2012, Resende – RJ. Anais Eletrônicos...Resende: UNI9 e FALS. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12716123.pdf>. Acessado em: 14 de abril de 2018.

EXAME. As 200 cidades mais populosas do Brasil. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/as-200-cidades-mais-populosas-do-brasil/>. Acessado em: 03 de outubro de 2017.

GONCALVES, J. Sérgio R. C.. As empresas familiares no Brasil. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 40, n. 1, p. 7-12, Mar. 2000 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100012&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Dec. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100012>.

GUIMARÃES, Elian. Descubra por que maioria das empresas familiares não chegam à 3ª geração no Brasil (2018). Publicado em 16/09/2018. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/mpe/2018/09/16/mpe,989199/descubra-por-que-maioria-das-empresas-familiares-nao-chegam-a-3-gerac.shtml>. Acesso em 20 dez 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Salvador. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/salvador/panorama>. Acessado em 03 de outubro de 2017.

Itapuã (Salvador). Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu%C3%A3_\(Salvador\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu%C3%A3_(Salvador)). Acessado em: 10 de maio de 2018.

LIMA, Lanuza e ALMEIDA, Luanda. UFBA. Vertentes do Português Popular do Estado da Bahia. Disponível em: <http://www.vertentes.ufba.br/bairro-itapua>. Acessado em: 03 de outubro de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Preservando o legado da empresa familiar. Disponível em:

<https://home.kpmg.com/br/pt/home/midia/press-releases/2015/11/release-preservando-legado-da-empresa-familiar.html>. Acessado em 15 de setembro de 2017.

OTUNGU, Omari Albert & NYONGESA, Wesonga Justus. Strategic management: the link between the agency theory and the company's competitive advantage. In: International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 23 [Special Issue – December 2011]. Disponível em:

http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_23_Special_Issue_December_2011/28.pdf

Acesso em 26 Dez 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que são Estratégias Empresariais (2019). Publicado em 11/09/2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 26 Dez 2019.

_____. Pequenos Negócios em Números (2018). Publicado em 07/06/2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 26 de Dez 2019.

_____. Critérios de Classificação de Empresas (20??). Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em: 03 de abril de 2018.

SVITRAS, Caroline. Empresas Familiares: Como Sobreviver a Terceira Geração (2017). Revista Eletronica Visão Jurídica. Disponível em: <http://revistavisaojuridica.com.br/2017/06/12/empresas-familiares-como-sobreviver-a-terceira-geracao/>. Publicado em 12/06/2017. Acesso em 03 Dez 2019.

VILLAR, E.G. WALTER, S.A. BRAUM, L.M.dos S.(2017). Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. Revista Ibero-Americana de Estratégia –RIA Vol. 16, N. 1. Janeiro/Março.