

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANA VALÉRIA BARBOSA VICTOR

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO “CASINHA DOCE” – FRANCA SP**

**FRANCA/SP
2022**

ANA VALÉRIA BARBOSA VICTOR

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO “CASINHA DOCE” – FRANCA SP**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

FRANCA/SP

2022

ANA VALÉRIA BARBOSA VICTOR

EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho
Nome..... : Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : Prof. Adm. Fernando Dandaro
Nome..... : Prof. Adm. Fernando Dandaro
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : Prof. Mestre Alessandro Ramos Carloni.
Nome..... : Prof. Mestre. Alessandro Ramos Carloni
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 10 de novembro de 2022

DEDICATÓRIA

Dedico à Deus, por ter me permitido chegar até aqui e aos meus pais: Zoraide e Eurípedes. Também aos meus irmãos: José Marcos, Maria Laura, Alexandre, Juliana e Rafael; ao meu sobrinho Matheus e à minha querida tia Aparecida Graça e ao meu tio João e ao meu querido e muito amado filho Rafael, por terem proporcionado a realização deste sonho. Dedico também, à 1ª Turma de Gestão de Recursos Humanos do período matutino.

AGRADECIMENTO

A conclusão do curso contou com a ajuda de diversas pessoas, dentre as quais agradeço: Luan Camilo Martins, Marcilene Ferreira, Neuza Gimenes e Scarleth Barbosa Borsari, obrigada.

Aos professores, Prof. Mestre Alessandro Ramos Carloni ,Prof. Dr. Fernando Dandaro e ao meu orientador Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho, que durante os 3 anos me acompanharam, dando todo auxílio necessário para elaboração do projeto.

Um agradecimento especial ao Prof. Mestre Carlos Alberto Lucas, que me direcionou e foi fundamental para a conclusão do mesmo.

A realidade é que “empreendedor” não é cargo. É o estado mental de alguém que deseja mudar o futuro.

Guy Kawasaki

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre o empreendedorismo familiar e tem por objetivo analisar estratégias de crescimento e desenvolvimento para uma empresa no ramo alimentício (sorvete artesanal), de receita própria e exclusiva, situada na cidade de Franca. No contexto acadêmico justifica-se por considerar as peculiaridades na administração das empresas familiares e no comportamento do empreendedor, e no contexto empresarial, por auxiliar a comunidade externa de empreendedores a entenderem melhor os efeitos deste modelo de negócios para o resultado organizacional. Com este intuito, utilizou-se de pesquisa literária exploratória como forma de embasar o desenvolvimento do trabalho e, posteriormente, aplicou-se uma pesquisa descritiva obtendo dados primários para o desenvolvimento do estudo de caso na empresa familiar citada, através de entrevista com o patriarca e fundador da Casinha Doce, possibilitando assim, uma análise qualitativa. Buscou-se, tomando como base, os objetivos do presente trabalho, abordar as práticas empreendedoras tangentes à familiaridade, necessidade de mercado, dificuldades do segmento, mercado competitivo e sucessão. Pôde-se concluir a partir do estudo de caso desenvolvido, que a adoção das práticas do empreendedorismo estratégico na empresa despertou fortemente o interesse de preservar sua continuidade e regular gestão.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Família. Gestão. Sorvete. Sucessão.

ABSTRACT

This present research discusses family entrepreneurship and aims to analyze growth and development strategies for a company in the food business (artisanal ice cream), with its own and exclusive recipe, located in the city of Franca. In the academic context, it is justified by considering the peculiarities in the administration of family businesses and in the behavior of the entrepreneur, and in the business context, by helping the external community of entrepreneurs to better understand the effects of this business model for the organizational result. For this purpose, exploratory literary research was used as a way of supporting the development of the paper and, later, a descriptive research was applied, obtaining primary data for the development of the case study in the mentioned family company, through an interview with the matriarch and founder of Casinha Doce, thus enabling a qualitative analysis. Based on the objectives of the present work, we sought to approach entrepreneurial practices related to familiarity, market needs, segment difficulties, competitive market and succession. Based on the case study developed, it can be concluded that the adoption of strategic entrepreneurship practices in the company strongly aroused the interest of preserving its continuity and regular management.

Keywords: Entrepreneurship. Family. Management. Ice cream. Succession.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO	12
2.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR	14
3 EMPRESAS FAMILIARES	18
3.1 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	19
3.2 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	20
4 PESQUISA DE CAMPO SOBRE EMPRESA FAMILIAR NO RAMO SDE SERVETERIA NA CIDADE DE FRANCA/SP.....	22
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	22
4.2 ATUALIZAÇÕES DE MERCADO.....	23
4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	23
4.4 MERCADO COMPETITIVO.....	24
4.5 PROVEITOS E DIFICULDADES DO EMPREENDEDORISMO.....	25
4.6 EMPREENDEDORISMO FAMILIAR E NECESSIDADE DO NEGÓCIO.....	25
4.7 PROCESSO DE SUCESSÃO.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE	33

1 INTRODUÇÃO

A existência de indivíduos conhecidos como empreendedores, é a condição para o surgimento de novos empreendimentos (CIELO, 2001). Mas, a decisão de empreender, ocorre devido a fatores externos, ambientais, sociais, a aptidões pessoais e/ou a soma de todos esses fatores que são críticos para o crescimento de uma nova organização.

No que se refere a empreendimentos familiares, percebe-se a existência de algumas características singulares na administração. Surge então, a necessidade de que os profissionais da família dispostos a gerir a empresa, desenvolvam um conjunto de habilidades, que permitam alcançar as competências necessárias para o sucesso do negócio, compreendendo as tendências empreendedoras que serão mais bem aplicadas às empresas.

Assim, o objetivo desse trabalho será analisar estratégias de crescimento e desenvolvimento para uma empresa no ramo alimentício (sorvete artesanal), de receita própria e exclusiva, situada na cidade de Franca, no nordeste do estado de São Paulo, que compõe a macrorregião de Ribeirão Preto.

Essa macrorregião representa um importante centro de desenvolvimento capitalismo, o que justifica a relevância da investigação e sua relevância no âmbito acadêmico e empresarial. No contexto acadêmico, por considerar as peculiaridades na administração das empresas familiares e no comportamento do empreendedor, e no contexto empresarial, por auxiliar a comunidade externa de empreendedores a entenderem melhor os efeitos deste modelo de negócios para o resultado organizacional.

Dessa forma, buscou-se identificar quais são as tendências empreendedoras na empresa familiar. Com este intuito, utilizou-se de pesquisa literária de caráter exploratório para embasar o desenvolvimento do trabalho, seguido de pesquisa de campo com entrevista semiestruturada de formas descritiva, obtendo assim, respectivamente dados secundários e primários para uma análise qualitativa.

Pois, conforme Mello (1997), as diferentes decisões que serão responsáveis pelo êxito ou fracasso do empreendimento surgem a partir das diferentes percepções dos tomadores de decisão, isto é, os indivíduos que compõem o quadro familiar.

Tendo isso em vista, abordou-se como se dá o empreendedorismo estratégico, apontando em seguida, qual é o perfil do empreendedor, como são formadas as

empresas familiares, seu desenvolvimento histórico, tipos de empresas familiares e as tendências empreendedoras que cercam essas famílias.

Como consideração final, a partir da pesquisa de campo, foi possível construir uma discussão acerca do tema e obter uma visão sobre as características empreendedoras.

2 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

O termo “criar um novo empreendimento”, não necessariamente, se refere a criar uma empresa, pode também estar relacionado ao desenvolvimento de um processo ou produto novo dentro de uma empresa já estabelecida (FARAH, CAVALCANTI; MARCONDES, 2020).

March (2001), destaca dois pontos principais que fundamentam o empreendedorismo estratégico, caracterizados como exploração e exploração.

O conceito de exploração está relacionado ao aproveitamento de novas oportunidades de negócios, a partir de inovações experimentais.

E o conceito de exploração está relacionado ao aproveitamento do conhecimento já existente, ou seja, tem um sentido de transformação, utilizando-o para a solução de eventuais problemas existentes.

Assim, o empreendedorismo estratégico, surge visando um equilíbrio entre a exploração e a exploração. Assim, faz-se necessário reestruturar as relações entre a estratégia e a estrutura, de modo que se restabeleça uma harmonização dessas duas variáveis na organização.

Pode-se dizer que os empreendedores, dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (DOLABELA, 2010, p. 44).

A estratégia faz com as empresas estabeleçam vantagens competitivas dentro do contexto em que estão inseridas, enquanto o empreendedorismo promove a procura por vantagens competitivas a partir de produto e inovações de mercado.

Arantes, Halicki e Stadler (2014), apontam que um equívoco que geralmente ocorre no sentido de idealização de uma inovação no mercado, é de que a ideia empreendedora deve ser única. Na realidade, o que importa, é como o empreendedor utilizará a ideia, lembrando que as oportunidades sim são únicas e não devem ser desperdiçadas num mercado competitivo.

Inovar e ser criativo, são dois elementos muito importantes e, estão se tornando cada vez mais populares no mundo dos negócios. Um dos motivos para isso é a concorrência que cresce entre os mercados diariamente. Nesses dois aspectos pode estar o sucesso de uma empresa e a representatividade que ela terá no mercado, isso porque, graças a esses fatores ela pode ser mais competitiva.

Tangente à concepção de produto e serviço fornecido pelo empreendedor, entende-se como produto um bem tangível, resultante do processo de produção, que pode ser passado de uma pessoa para outra. No entanto esse conceito, atualmente, sofre uma pequena alteração.

O termo “produto” pode referir-se a bens podem ser tangíveis ou não. E quando falamos de produtos não tangíveis, é bom não confundir com o conceito de serviços. Serviço trata-se de qualquer tipo de atividade que visa satisfazer uma necessidade, tais como os serviços bancários, por exemplo. Ou seja, são ações que resultam em relações de trabalho sem, contudo, resultar num bem transferível (LIMA, 2008).

Na maioria das vezes, por se tratar de entidades com ideias criativas e inovadoras, são consideradas empresas de capital de risco. Essas pequenas e novas empresas estão começando a atrair centenas de investidores, isso porque tendem a ter baixos custos de implementação, o que aumenta o risco de perdas, mas também, traz a possibilidade de um grande ganho num curto período de tempo.

Assim, Lima (2008); pontua que, o empreendedorismo acontece quando o empreendedor atua com inovações e se destaca dos demais indivíduos que, em situações adversas, não obtiveram sucesso. Watson (2013), complementa que a ação empreendedora parte do princípio da inovação situada no negócio, de forma a desenvolver processos de criação.

O empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão (DOLABELA, 1999, p. 43).

É possível compreender, de acordo com Moraes (2014), que a noção de empreendedorismo estratégico é centrada no processo de exploração de oportunidades, o que aproxima essa abordagem da visão de empreendedorismo como uma capacidade não inata e sim capaz de ser desenvolvida por qualquer indivíduo que valorize os ideais de inovação organizacional.

Já o intraempreendedorismo, é uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. São profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para estas empresas. São eles que ajudam a movimentar a criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente.

2.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR

O empreendedor é considerado um agente econômico que insere novos produtos no mercado por meio de combinações eficientes de produção, aplicação prática ou inovação tecnologia Bittar et al. (2014 apud FARAH et al, 2020).

Assim, a inovação coloca a ideia (gerada pela competência e criatividade) em prática (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2020), compreendendo que não existe um único tipo ou um modelo padrão de empreendedor. Degen (1989), argumenta que um empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de procurar oportunidades.

Dornelas (2007, apud ARANTES et al, 2014), elencou sete tipos de empreendedores, sendo: o empreendedor nato (que adquire habilidades de negociação de forma autônoma), o empreendedor que aprende, o empreendedor serial (que cria negócios), o empreendedor corporativo (que cresce dentro da empresa), o empreendedor social (envolvido em causas externas), o empreendedor por necessidade e o empreendedor normal (que se utiliza de um planejamento para desenvolver um negócio).

São fases do processo empreendedor segundo Hisrich & Peter (2004, p. 53):

- a) identificar e avaliar a oportunidade;
- b) desenvolver o plano de negócios;
- c) determinar e captar os recursos necessários;
- d) gerenciar a organização criada.

Processo organizacional é uma série de atividades relacionadas entre si, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações. Sua execução transforma insumos (entradas) em produtos e serviços (saídas) para atender às

necessidades de clientes internos ou externos, agregando valor para seu público e à própria organização (FILION, 1999).

[...] um indivíduo criativo, com a capacidade de estabelecer e alcançar metas, possuindo um alto nível de consciência do contexto para poder detectar as oportunidades de negócios, buscando uma aprendizagem contínua em relação às oportunidades e revelando um processo de tomada de decisão com riscos moderados visando à inovação- (FILION, 1999, p. 19).

As entradas ou insumos de um processo podem ser matérias-primas, equipamentos, informações e conhecimento, além de outros bens tangíveis ou intangíveis. Já as saídas são os produtos ou serviços em seu formato final, da maneira que são comercializados.

Conceitualmente, Drucker (1986, p. 56), aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor. Sendo elas:

- a) Busca de mudança: o empreendedor está sempre buscando mudanças e a empreende como fonte de oportunidade.
- b) Capacidade de inovar: considera os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza, sendo ferramenta própria do espírito empreendedor.
- c) Estabelecimento da cultura: estabelece e conserva a cultura de sua organização por meio de suas ações, crenças e valores, revelando o que deve ser feito.
- d) Senso de missão: mantém senso de missão a cumprir, estabelecendo-a por meio da definição dos produtos que serão produzidos e de quais mercados serão atendidos.

Analisando o perfil comportamental do empreendedor, Longen (1997), entende que gerar uma empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades. Tais necessidades são definidas, segundo Bergamini (1990), como uma condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de conhecimentos.

“Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (FILION, 1999, p. 11).

Segundo Caird (1988), existe uma série de tendências pessoais que estão ligadas ao perfil empreendedor. Essas tendências incluem necessidade de sucesso, necessidade de autonomia, tendência criativa, assumir riscos e impulsos e determinação.

Na síntese das características normalmente encontradas nos empreendedores, Dornelas (2008 apud ARANTES et al, 2014), cita os seguintes aspectos:

- Busca por oportunidades e iniciativa;
- Persistência;
- Correr riscos calculados;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Comprometimento;
- Busca de informações;
- Estabelecimento de metas;
- Planejamento e monitoramento sistemático;
- Persuasão e rede de contatos;
- Independência e confiança.

Considerando as características atribuídas ao empreendedor, pode-se notar que mesmo que o indivíduo não possua uma predisposição, pode, ainda assim, se tornar um empreendedor de sucesso através do desenvolvimento destas características.

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de pessoas para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005, p. 132).

Entre os fatores que motivam os empreendedores, pode-se citar os seguintes:

- Fatores pessoais: desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego;
- Fatores ambientais: analisar e identificar oportunidades de negócios ou a possibilidade de entrar um projeto;
- Fatores sociológicos: possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família (ROBBINS, 2005, p.132)

Outro fator característico do perfil empreendedor é a criatividade, pois nota-se que diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade. A diferenciação em relação a seus concorrentes para atrair mais consumidores, é fruto direto da criatividade desenvolvida pela observação incansável (DEGEN, 1989).

Nesse sentido, o empreendedorismo pode estar em qualquer pessoa ou área de atuação e ao definir sua proposta no mercado, o empreendedor considera seu estilo, preferências e ambições.

Os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas. O empreendedor em potencial pode ser hoje enfermeira, secretária, trabalhador de linha de montagem, mecânico, vendedor, dona de casa, gerente ou engenheiro. O empreendedor em potencial pode ser homem ou mulher e de qualquer raça ou nacionalidade. (HISRICH; PETERS, 2004, p.77).

Dessa forma, entende-se empreendedorismo é, principalmente, uma fusão de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.

“O coração do processo de empreendedorismo – e o aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário – parece recair no desenvolvimento e na implementação do processo visionário” (FILON, 1999, p. 12).

A influência do empreendedorismo varia de empreendedor para empreendedor, pois isso depende da proximidade e o tipo de relação configurada entre as partes envolvidas no negócio.

Pessoas com maior proximidade, tal como a família, tendem a sentir mais o apoio ou a falta dele, assim sendo, a família pode ser um combustível ou um freio para o empreendedor. Dessa forma, abordou-se os conceitos de empreendedorismo familiar e suas características.

3 EMPRESAS FAMILIARES

Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (MARKMAN & BARON, 2003, p. 114).

A ideia de empresa familiar é provavelmente um dos mais antigos modelos de negócio que acompanharam a evolução da humanidade Lea (2001, apud NETO; MOREIRA JR, 2001).

Na era feudal, toda e qualquer empresa era familiar e a forma mais comum era a propriedade rural. Com o passar dos anos, verificou-se a necessidade de produção de outros produtos, como roupas, ferramentas etc. Com o início do sistema de troca de um produto por outro, originou-se o comércio (DONATTI, 1999).

Segundo Pereira (1974), as organizações familiares formam a base de um começo empresarial em que o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo, ou seja, de liderança, até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio.

Essas empresas reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são complexas em sua totalidade e devem ser entendidas com um olhar voltado à percepção sobre o funcionamento de todas as partes.

Para Leone (1992), a empresa familiar deve possuir indicadores, com o intuito de ser chamada de familiar. Os indicadores são: a fundação da empresa deve ter contado com a participação de pelo menos um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores da família devem estar identificados com os do negócio e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Moreira Junior (1999), reforça este conceito, pontuando que a organização familiar é a aquela em que dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Conceituado o significado de empresa familiar, observa-se as dificuldades que uma família empreendedora pode enfrentar nessa empreitada. A sobrevivência das empresas familiares num mercado competitivo que é decorrente da globalização, exige cada vez mais uma maior flexibilidade, principalmente em relação à profissionalização gerencial (VELOSO, 2000).

Conflitos entre os membros da família, confusão entre os laços de afeto e laços contratuais, falta de clareza nos processos, favoritismo, resistência à modernização, competitividade global, processo sucessório e falta de profissionalização, podem acarretar obstáculos para o desenvolvimento dessas empresas.

No entanto, de acordo com Gallo e Ribeiro (1996), existem vantagens em relação às empresas familiares, como por exemplo: interesses comuns entre os membros, confiança mútua e autoridade reconhecida, permanência da cultura e dos valores do fundador e facilidade na transmissão da informação.

Em geral, as empresas familiares apresentam características próprias como laços afetivos extremamente fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, assim como uma expectativa de alta fidelidade.

3.1 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Conforme atenta Rock (1997. p.19), existem quatro grandes vertentes das empresas familiares:

- Empresa individual – nesta categoria estão as empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.
- Empresa artesanal – são todas que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho.
- Empresa de capital familiar – são as empresas em que uma parte do capital está com a família, mas a direção está sob controle de gestores com base em suas competências técnicas.
- Empresa familiar – é a empresa em que o controle está com uma determinada família.
-

Ainda segundo o mesmo autor, as empresas familiares congregam três vertentes divididas em níveis: ao nível de propriedade, ou seja, o controle da empresa está com uma família que detém ou controla a maioria do capital; ao nível de gestão, as posições de maior destaque são ocupadas pelos membros da família e ao nível de sucessão, em que a segunda geração familiar ocupa a posição deixada pela família.

Existe também a abordagem de Lethbridge apud Veloso (2000), que destaca três tipos básicos de empresas familiares: tradicional, híbrida e de influência familiar.

As empresas familiares tradicionais são aquelas em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital fica fechado e quase não há transparência financeira ou administrativa.

Na empresa familiar híbrida, o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle do negócio, porém há uma maior participação de profissionais que não compõem o quadro familiar. Neste modelo há maior transparência administrativa.

Já nas empresas familiares do tipo de influência familiar, a família mantém influência estratégica através de participação acionária, mesmo estando afastada da administração diária e a maioria das ações estão em poder do mercado.

Veloso (2000) ainda sugere a distinção de dois grupos de empresas familiares: centralizadas, que são aquelas de pequeno e médio porte, de capital fechado em que o controle é exercido por um ou mais membros da família e as descentralizadas, que são as empresas de grande porte, que sofrem transformações nítidas, como abertura de capital, diminuição da concentração de capital, profissionalização da gestão e maior descentralização do controle administrativo.

De acordo com Leite (2000), o poder de liderança deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra de forma constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração da empresa.

3.2 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro da perspectiva de mudanças geradas pelo avanço da globalização, Veloso (2000) indica que é necessário que as empresas familiares realizem investimentos que viabilizem a produção em maior escala e melhorem a capacidade tecnológica, para que possam competir com novos mercados.

Para Donatti (1999), a globalização gera oportunidades de aumentar as negociações e melhorar condições de concorrer no mercado, desde que a empresa familiar busque parcerias e atualização tecnologia para ganhar escala e reduzir os impactos negativos das bruscas transformações.

Além disso, uma tendência para as empresas familiares é a profissionalização de seus membros familiares constituintes. Segundo Lodi (1993), a profissionalização

é o processo em que uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas que geram três pontos básicos de sucesso:

- Sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência;
- Sucesso em adotar práticas administrativas racionais;
- Sucesso em recorrer à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho mais eficazes.

Donatti (1999), complementa que, a profissionalização não consiste apenas em buscar entendimento de profissionais externos, mas resolver questões emocionais na família e capacitar aqueles que conduzirão os negócios, para que entendam as características próprias dos valores familiares e aproveitem as oportunidades para remodelar suas atividades ao mundo globalizado.

Ademais, verifica-se que tempos de crises, como por exemplo a pandemia causada pelo Covid-19, causam um choque sem precedentes na economia e conseqüentemente, geram efeitos nas empresas. No entanto, os efeitos da crise podem ser positivos ou negativos no desenvolvimento de novas inovações e desempenho (KUCKERTZ, et al.,2020).

O mesmo autor complementa que, as empresas que sobrevivem no mercado, incluindo as empresas familiares, tendem a passar por uma integração aos novos processos de reinvenção, como como mudanças na oferta de produtos/serviços, no marketing e na prática de venda, ligadas a capacidade de flexibilidade e adaptação, condicionantes ao desenvolvimento da resiliência.

Nesse sentido, a criatividade pode estar relacionada a uma tendência estratégica ao empreendedorismo familiar, com esforço de produzir novas ideias destinadas a resolver um problema, ou, neste caso, transformar o oferecimento de um produto/serviço já disponível de forma personalizada.

4 PESQUISA DE CAMPO SOBRE EMPRESA FAMILIAR NO RAMO SDE SERVETERIA NA CIDADE DE FRANCA/SP

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, a contextualização da pesquisa e os principais resultados. Busca-se, tomando como base os objetivos do presente trabalho, abordar as práticas empreendedoras tangentes à familiaridade, necessidade de mercado, dificuldades do segmento, mercado competitivo e sucessão.

Para atender aos requisitos do problema de pesquisa, proposto neste trabalho, foi estruturada uma pesquisa de campo em uma empresa familiar do ramo alimentício (sorvete artesanal) situada na cidade de Franca, no nordeste do estado de São Paulo que compõe a macrorregião de Ribeirão Preto. A pesquisa foi realizada em duas etapas:

- 1ª Etapa: levantamento bibliográfico de caráter exploratório a partir de livros, artigos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, como forma de obter dados secundários e construir a fundamentação teórica;
- 2ª Etapa: pesquisa de campo, com aplicação de entrevista a partir de um roteiro semiestruturado, no sentido de coletar dados primários, subsidiando assim, uma análise sob o prisma da abordagem qualitativa. A entrevista foi aplicada com um dos filhos que gerem a organização.

Corbin e Strauss (2008, p. 24), definem a pesquisa qualitativa como um “[...] processo não-matemático de interpretação, feito como objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico”.

Para Denzin e Lincoln (2006, p.17), “a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos [...] que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”.

Em relação às técnicas para coleta de dados, utilizou-se de dados primários (entrevista) e dados secundários (livros, revistas, artigos, monografias e dissertações) sobre o assunto desenvolvido.

Sobre a análise e interpretação de dados, estes foram analisados através das falas do entrevistado e método dedutivo segundo Cruz e Ribeiro (2003).

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa pesquisada, é do ramo alimentício (sorvete artesanal), de receita própria e exclusiva e foi fundada pôr três amigas e proprietárias no ano de 1980. A empresa tem como ramo: doces, chocolates e sorvetes.

Com ascensão, tamanho foi o sucesso da empresa, que logo as três amigas resolveram vende-la, juntamente com a receita do sorvete e calda de chocolate exclusiva. Em novembro de 1981, a empresa foi vendida para uma família deu continuidade ao grande sucesso, mas, sempre focando e tendo como objetivo a inovação, criação de novos produtos, novas receitas, buscando a qualidade e satisfação dos clientes, em especial os sorvetes artesanais. Foram dispendidos anos de cursos e aperfeiçoamento na qualidade dos produtos, para dar continuidade ao sucesso do sorvete, com o nome de “Casinha Doce”, cuja identidade se mantém até o presente.

No entanto, no cenário atual, os proprietários acabam se perdendo nas concorrências, pelo motivo de não se adaptarem as inovações do ramo. Assim, no foco do estudo está a empresa preparando sua sucessão, uma vez que o proprietário tem idade e não compactua com a ideia de se aposentar e transferir para os filhos a direção e controle do negócio, que há mais de quarenta anos atua no mercado Francano.

Atualmente, o pai juntamente aos seis filhos, organizam a gestão da sorveteria e responsabiliza-se pelo seu funcionamento e perpetuamento no mercado.

4.2 TENDÊNCIA DO MERCADO DE ATUAÇÃO

As tendências de mercado são os assuntos que voltaram à pauta e que toda empresas precisam acompanhar. Seja para se atualizar, para criar soluções mais inovadoras ou para tentar acompanhar o que o consumidor tem buscado.

Questionou-se então, se, como a empresa acompanha as atualizações de mercado. Nesse sentido, obtém-se que desde a sua fundação, a empresa tem buscado se atualizar às tendências da época, seja em relação ao próprio produto ou forma de administração, mas existe ainda, uma grande dificuldade em dar andamento às inovações pertinentes ao setor.

Foi exemplificado o ano de 2015, em que a empresa adotou um processamento de pedidos, demandas e emissão de notas fiscais através de um sistema operacional implantado a partir da aquisição de um computador, objetivando facilitar a rotina de vendas.

Além disso, em relação ao produto, nos últimos anos com as tendências locais de opções e combinações de sabores de sorvete, a empresa inovou diversas e novas opções para os clientes.

No entanto, por se tratar de uma empresa familiar, é complexo mudar a cultura já existente, em relação às inovações, ou seja, fazer com que os proprietários entendam que a empresa necessita de crescimento com qualidade, pois, com a decisão de expansão do negócio, os problemas serão conseqüentemente maiores.

Assim a empresa requer treinamento, investimento financeiro e manutenção do processo de inovação do mercado com atualizações constantes.

4.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

A partir deste ponto, descreveu-se as respostas obtidas através das questões elencadas durante a entrevista.

Quando questionada sobre a existência de valores organizacionais que guiam o negócio, a respondente pontuou que a missão, valores e visão da empresa são estabelecidos entre a família, no entanto, não é organizacionalmente formalizado. Ou seja, não existe a transcrição desses princípios, embora sejam diariamente praticados.

Devido ao modelo patriarcal de gestão, o patriarca sempre repassou para os filhos, os princípios que deveriam ser seguidos desde a preparação do produto até o atendimento, assim, tais valores seguem individualmente em cada integrante da família tangente ao trabalho na empresa.

Assim, a missão básica da empresa é o pleno atendimento à população local a qual atende. A existência da empresa é justificada pelo produto que ela fornece à comunidade. Desta forma, a qualidade do produto e/ou serviço passa a ser o meio de atendimento das empresas ao seu mercado alvo.

Na empresa, a principal visão, é de trabalhar, acreditar no que quer e poder fazer, a satisfação de trabalhar no seu próprio negócio e ver a marca sendo comentada e reconhecida.

Para Laruccia (2000, p.4), muitos entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram. Em 1973, Peter Drucker observou: “A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas”.

A visão é o que a instituição busca no futuro, seus anseios, aspirações, metas e objetivos. De modo geral, é fundamental explicitar a posição da empresa com referência ao mercado de atuação, seu principal sonho ou objetivo geral e o que entrega de valor para diferentes stakeholders.

4.4 MERCADO COMPETITIVO

A concorrência local no ramo é ampla, por esse motivo, é de muita importância que os clientes tenham tratamento de qualidade e que toda fabricação tenha uma excelente qualidade. A entrevistada pontuou que é importante que a empresa seja competitiva em relação a preço também, mas, a qualidade é o fator de maior diferenciação.

Assim, ter conhecimento do negócio, fazer uma pesquisa de mercado, de sua localização, identificar a necessidade do negócio em dado momento, é muito importante, para assegurar a sobrevivência no mercado.

Segundo a empresa pesquisada, a cultura familiar desenvolvida e relacionamento estabelecido com os clientes é o segredo para manter-se há tantos anos no mercado.

4.5 PROVEIROS E DIFICULDADES DO EMPREENDEDORISMO

O fator mais importante a ser considerado, principalmente num ambiente empresarial familiar, é a visão empreendedora em cada indivíduo que colabora na empresa. Qualquer que seja a formação da pessoa encarregada, esta deve obter a capacidade de enxergar oportunidades e benefícios além do resultado imediato.

Portanto, qualquer investimento em comunicação, não pode ser visto como um gasto desnecessário, ou ineficaz. onde a dificuldade aparece quando falta comunicação, ou uma comunicação não efetiva, entre a família que fatalmente interfere na rotina da empresa.

A centralização do controle e da gestão em um membro, também é um fator dificultador. Além disso, citou-se as limitações de seguir as regras e prazos dos fornecedores, necessidade de dedicação integral à loja de sorvete em tempo integral e finais de semana e períodos sazonais como o inverno em que as vendas caem.

Isto posto, nota-se que a empresa tem como principal finalidade a busca constante do aprimoramento na qualidade dos seus serviços, assim, os elementos que influenciam o comprador são: preço, prazo, entrega, disponibilidade, clima e a qualidade do serviço.

Uma das vantagens desse modelo na empresa do estudo é, justamente, a proximidade com os clientes. Os pequenos negócios de família permitem a criação de uma relação de confiança e credibilidade com os seus consumidores, o que evita perder clientes para a concorrência. Por isso a família aposta em um atendimento personalizado e de excelência para manter os consumidores.

4.6 EMPREENDEDORISMO FAMILIAR E NECESSIDADE DO NEGÓCIO

Por mais que a empresa se beneficie da relação de confiança entre os membros, os conflitos também ocorrem justamente pela dificuldade em separar o aspecto pessoal do profissional. Nesse sentido, para evitar brigas, a empresa reconhece que é importante investir em gestão de conflitos.

Nas relações familiares da empresa, existe uma tendência maior a levar as coisas para o pessoal, o que demanda muita inteligência emocional dos envolvidos e maturidade para controlar as emoções e tratar as questões com profissionalismo.

Outro aspecto é que a lealdade e comprometimento não devem ser usadas apenas para reduzir os custos, e sim para se cercar de pessoas comprometidas e de confiança com competência para exercer os cargos.

O ponto mais crítico, é que a empresa não possui um organograma, o que não reflete, necessariamente, na dinâmica das relações no âmbito familiar pessoal, no

entanto, a concepção hierárquica organizacional pode ficar confusa entre os membros.

Sobre a especialização dos membros, a empresa começou a se profissionalizar a partir do entendimento sobre os interesses estratégicos da família e da execução dos processos que geram valor aos consumidores e, conseqüentemente, das receitas.

A empresa e a empresa familiar, em si, ambas são uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais similares, em que pese haverem diferenças claras no contexto administrativo-gestor de cada uma delas.

4.7 PROCESSO DE SUCESSÃO

Em relação à sucessão, todo planejamento consiste em etapas, que são monitoradas e ajustadas, conforme as mudanças de cenários que o mercado apresenta, sempre objetivando o preparo em diversos momentos do negócio, sendo, o principal componente da sucessão familiar, justamente, o fator emocional entre os familiares.

Esta empresa, apesar de estar presente há muitos anos no mercado local, ainda não possui um processo de sucessão estabelecido, já que os seis filhos atualmente colaboram na empresa.

No entanto, existe a compreensão de que o relacionamento entre eles, é societário e não necessariamente patriarcal, já que o pai hoje é o principal responsável pelo negócio, num contexto geral.

Assim, a família mantém concordância entre si, nos relacionamentos familiares e profissionais.

Compreende-se, portanto, que uma determinada ideia realizada a partir de um empreendimento pode se perpetuar por anos e anos. Embora o idealizador não seja imortal, a alma do negócio pode ser desde que seja bem gerida através das gerações de sucessão.

Segundo Bernhoeft (1989), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhe afeta particularmente.

A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz no processo de sucessão e o potencial perigo para sua estabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho, consistiu em compreender as particularidades da manifestação do empreendedorismo estratégico em uma empresa familiar situada no interior de São Paulo, no ramo alimentício (sorvetes artesanais).

Relacionou-se, portanto, os fatores determinantes do comportamento do empreendedor familiar, ou seja, forças pessoais que interagem para determinar o comportamento no âmbito administrativo, juntamente com a percepção relacionada ao mercado competitivo, valores organizacionais, necessidades do negócio e sucessão.

Cada fase da empresa familiar é representada por uma geração diferente, pelo seu crescimento, buscando sempre inovação e novas possibilidades de mercado. Já uma outra geração pode até conseguir se manter no mercado, gerar lucro, porém deixa de inovar e acaba se acomodando.

A partir do estudo de caso desenvolvido na empresa citada, compreendeu-se que a adoção das práticas do empreendedorismo estratégico despertou fortemente o interesse da família, a fim de preservar sua continuidade e regular gestão.

Assim, conclui-se que não é possível deduzir uma receita específica de sucesso no empreendedorismo, com todas as características que farão a família ter êxito em seu negócio.

Mas é possível apresentar as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que sejam agregadas à vivência organizacional num leque de alternativas que inclui: desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de suprimento e desenvolver novas formas de organização.

Pode-se dizer que são quatro as fases do processo de empreender: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a organização criada.

Por isso tudo, o empreendedorismo pode ser visto como um artifício criativo que com pouco recurso pode comercializar no mercado uma determinada atividade, pois dependendo das estratégias aplicadas e as oportunidades encontradas, isso pode fazer a diferença a qualquer empresa.

Quanto a sucessão, com certeza, no momento oportuno acontecerá, uma vez que o patriarca já se dá conta da idade, mas observando cada um dos membros que constituem o *staff* hoje existente, e sabendo das habilidades de cada um, e nesta observação, o incentivo e motivando para que a sua história tenha continuidade.

Conclui-se ainda, que a harmonia familiar é a força motriz para continuidade, que se mantenha a história da “Casinha Doce” para e com novas gerações.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAIRD, S. **A review of measuring enterprise attributes**. DUBS, august, 1988.
- CIELO, I.D. **Perfil do pequeno empreendedor**: Uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. Florianópolis, UFSC, 2001. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção.
- DEGEN, R. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro**. INSTITUTO EUVALDO LODI. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte, v. 2, p. 83-97, 1999.
- DOLABELA, F. **A corda e o sonho**. Revista HSM Management, 80, pp. 128-132. 2010.
- DONATTI, L. **Empresa familiar**: A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. Cengage Learning, 2020.
- FILLON, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, 39(4), pp. 6, 1999.
- GALLO, M. A; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. 5.ed.Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KUCKERTZ, A.; BRÄNDLE, L.; GAUDIG, A.; HINDERER, S.; MORALES REYES, C. A.; PROCHOTTA, A.; BERGER, E. S. C. **Startups in times of crisis** – A rapid response to the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights, v.13(jun),p-1-13, 2020.
- LEA, J. W. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set 1992.

LIMA, J. B. **Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo.** In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. Anais. Curitiba: PUC PR, 2008.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor.** Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.

MARCH, J. **Exploration and exploitation in organizational learning.** Organization Science, v.2, n.1, p.71-87, 2001.

MELLO, R. B. **Estudo da mudança estratégica organizacional: Um caso da indústria da construção civil, subsetor edificações em Florianópolis: UFSC, 1997.**

MORAES, M. B. de. **Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico Brasileiro e Canadense.** 2014. 160 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

MOREIRA JR., A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MOREIRA JUNIOR, A. L. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.

PEREIRA, L. C. B. **Empresários e administradores no Brasil.** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCK, S. **Gerir empresas familiares.** Edições CETOP, 1997.

VELOSO, P. R. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada.** In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

APÊNDICE

Questionário semiestruturado

1. A empresa possui valores organizacionais?
2. Como a empresa se vê em relação ao mercado competitivo?
3. Quais são os proveitos e dificuldades do empreendimento familiar?
4. Qual é, hoje, as principais necessidades do negócio?
5. A empresa possui planejamento para o processo de sucessão? Como relaciona esse fator com os objetivos da empresa?