



PATRÍCIA FERREIRA DO AMARAL

**EMPREENDEDORISMO E GESTÃO FAMILIAR:
CARACTERIZAÇÃO DAS MICROEMPRESAS DO SETOR
ALIMENTÍCIO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

PATRÍCIA FERREIRA DO AMARAL

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO FAMILIAR: CARACTERIZAÇÃO DAS
MICROEMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2020

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da UNIFACCAMP

A516e

Amaral, Patrícia Ferreira do

Empreendedorismo e gestão familiar: caracterização das microempresas do setor alimentício / Patrícia Ferreira do Amaral. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Profº. Dr. Takeshy Tachizawa.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Comportamento gerencial. 2. Crenças e valores na organização. 3. Empresa familiar. 4. Cultura organizacional. 5. Setor alimentício. I. Tachizawa, Takeshy. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

PATRÍCIA FERREIRA DO AMARAL

**Empreendedorismo e gestão familiar: caracterização das microempresas do
setor alimentício**

Dissertação de Mestrado aprovada em 30/06/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
UNIFACCAMP

Prof^a. Dra. Eliane Bianchi
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Arthur Barrionuevo Filho
FGV - EAESP

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais José Wilson do Amaral e Maria de Fátima Ferreira do Amaral que mesmo em suas humildades detinham uma sabedoria inigualável e surpreendente, cultivando aprendizado e semeando força, fé, amor e esperança! Dedico, também à minha filha Gabriela Ferreira Amaral que sempre me incentivou nessa empreitada, por todo amparo, apoio e paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, o Mestre dos mestres. Minha base. Meu fundamento. Meu catedrático. Que me guiou em toda esta jornada e nunca me desamparou.

Aos meus familiares que me deram força nos momentos mais difíceis.

Aos professores doutores: Reed Nelson, José Osvaldo de Sordi, Manuel Antônio Meireles da Costa, Maria Aparecida Sanches, Marco Antônio Silveira e Roberto Coda que souberam com competência, habilidade e atitude embebedar-me de conhecimento.

Aos meus amigos Talita, Mauricio, Simone, Gustavo, Rodrigo, Edson, Willian, Elaine e tantos outros que ofereceram momentos alegres e esperançosos. Momentos inesquecíveis!

A meu orientador professor doutor Takeshy Tachizawa que me recebeu no primeiro módulo deste curso e me acompanhou em toda jornada, cuidando para que a dissertação estivesse compatível ao rigor acadêmico e paralelamente de maneira simples, contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ao grande mestre, amigo e professor doutor Djair Picchiai (*in memoriam*) que infelizmente nos deixou, e retratando o jargão de incentivo e motivação que ele usava em suas aulas “não me deixem abandonado, força aí pessoal”, assim ele me conduziu e deixou o seu legado com força, dedicação, companheirismo, desde que me acolheu prontamente contribuiu não somente no desenvolvimento da dissertação, mas, me mostrou uma maneira singular de conduzir a vida pessoal e profissional. Minha profunda gratidão por compartilhar comigo seu inestimável conhecimento, deixou profundas marcas e saudades.

A professora doutora Marina Amado Bahia Gama que participou da banca de qualificação, pelos comentários, orientações e excelentes sugestões durante a banca de qualificação, apontamentos estes que contribuíram positivamente para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos professores doutores Eliane Bianchi e Arthur Barrionuevo Filho por se prontificarem a participar da banca final.

EPIGRAFE

A vida não é mais do que uma contínua sucessão de oportunidades para sobreviver.

Gabriel García Márquez

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: no ambiente interno das empresas, as exigências de coordenação e liderança de equipes podem assumir um papel chave para que a gestão com pessoas se integre com sinergia a cultura organizacional e, juntas evoluam rumo ao alcance dos resultados almejados pela empresa.

Objetivo: buscou-se delinear o perfil desses estabelecimentos de serviços alimentícios com gestão familiar e, propor instrumentos de gestão que minimizem riscos na sua implementação de novos negócios e continuidade daqueles já existentes.

Abordagem metodológica: adotou-se a abordagem metodológica qualitativa, com a aplicação de questionário nas MPEs pesquisadas, que se enquadravam no propósito desse estudo, como instrumento de coleta de dados.

Resultados alcançados: os dados analisados sinalizaram que os gestores dessas micro e pequenas empresas – MPEs, com gestão familiar, encontram desafios que englobam a falta de preparação dos colaboradores e de conflitos em sua gestão. Isso, no contexto da ausência de instrumentos técnicos de gestão em seu processo decisório. Diferentes estratégias de negócios, traços distintos de personalidade, hiatos de conhecimento de como gerir o negócio das MPEs, informações centralizadas por parte membro da família proprietária da empresa e bloqueio em aceitar sugestões e ideias foram fatores determinantes que emergiram como barreiras no processo de gestão das microempresas pesquisadas.

Implicações práticas: foram evidenciadas práticas da interação do comportamento empreendedor dos gestores das empresas do ramo alimentício com o processo de gestão familiar. O papel dos donos das empresas aflorou como fundamental na coordenação e apoio às equipes para gerar melhores resultados consistentes no ambiente empresarial.

Contribuições teóricas: o resultado dessa pesquisa pode ser útil como suporte ao aprimoramento de instrumentos de controles internos administrativos (estoque, contas a receber, precificação e outros). Isso, no contexto das necessidades de cada empresa pesquisada do setor alimentício e, portanto, capazes de viabilizar uma efetiva gestão empreendedora e profissional.

Palavras-chave: comportamento gerencial; crenças e valores nas organizações; empresas familiares; cultura organizacional; setor alimentício.

Entrepreneurship and family management: characterization of the small businesses in the food sector

ABSTRACT

Context: in the internal environment of companies, the demands of coordination and leadership of teams can assume a key role for management with people to integrate with synergy the organizational culture and, together, evolve towards the achievement of the results desired by the company.

Objective: we sought to outline the profile of these family-run food service establishments and to propose management tools that minimize risks in their implementation of new business and continuity of existing ones.

Methodological approach: the qualitative methodological approach was adopted, with the application of a questionnaire in the microenterprises surveyed, which fit the purpose of this study, as an instrument for data collection.

Results achieved: the data analyzed indicated that the managers of these micro and small companies, with family management, encounter challenges that include the lack of preparation of employees and conflicts in their management. This, in the context of the absence of technical management instruments in its decision-making process. Different business strategies, distinct personality traits, gaps in knowledge of how to manage the microenterprise business, centralized information by the company's owner family member and blocking to accept suggestions and ideas were determining factors that emerged as barriers in the management process of the microenterprises surveyed.

Practical implications: practices of the interaction of the entrepreneurial behavior of managers of food companies with the family management process were evidenced. The role of business owners has been fundamental in coordinating and supporting teams to generate better consistent results in the business environment.

Theoretical contributions: the result of this research can be useful as support for the improvement of internal administrative control instruments (inventory, accounts receivable, pricing, and others). This, in the context of the needs of each company surveyed in the food sector and, therefore, capable of enabling an effective entrepreneurial and professional management.

Keywords: managerial behavior; beliefs and values in organizations; family businesses; organizational culture; food sector.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores..... | 25 |
| Figura 2 | Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa..... | 38 |
| Figura 3 | Modelos dos três círculos da empresa familiar..... | 41 |
| Figura 4 | Planilha de controle compras..... | 73 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------|--------------------------------------|----|
| Gráfico 1 | Exemplo prático C-VAT..... | 32 |
| Gráfico 2 | Quadrante do trabalho..... | 56 |
| Gráfico 3 | Quadrante das relações pessoais..... | 58 |
| Gráfico 4 | Quadrante do controle..... | 60 |
| Gráfico 5 | Quadrante do pensamento..... | 62 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Matriz de integração conceitual..... | 18 |
| Quadro 2 | Dimensões do instrumento C-VAT..... | 31 |
| Quadro 3 | Classificação do porte da empresa segundo o SEBRAE..... | 37 |
| Quadro 4 | Especificidades na gestão das MPes..... | 38 |
| Quadro 5 | Vantagens e desvantagens da gestão familiar..... | 40 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabela 1 | Classificação do porte da empresa segundo o BNDES..... | 37 |
| Tabela 2 | Estabelecimentos do setor alimentício da RMC participantes do teste C-VAT e da entrevista em profundidade..... | 53 |
| Tabela 3 | Quadrante do trabalho..... | 55 |
| Tabela 4 | Quadrante das relações pessoais..... | 57 |
| Tabela 5 | Quadrante do controle..... | 59 |
| Tabela 6 | Quadrante do pensamento..... | 61 |
| Tabela 7 | Tempo de atuação dos gestores dos estabelecimentos do setor alimentício..... | 64 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|--|
| ABRASEL | Associação Brasileira de Bares e Restaurantes |
| BNDES | Banco Nacional do Desenvolvimento |
| CCEs | Características Comportamentais Empreendedoras |
| CO | Cultura Organizacional |
| C-VAT | <i>Culture and Value Analysis Tool</i> |
| ME | Microempresa |
| MPEs | Micro e Pequenas Empresas |
| OCAI | <i>Organization Culture Assessment Instrument</i> |
| OCP | <i>Organizational Culture Profile</i> |
| RMC | Região Metropolitana de Campinas |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |

Empreendedorismo e gestão familiar: caracterização das microempresas do setor alimentício

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 | Problema de pesquisa..... | 16 |
| 1.2 | Objetivos da pesquisa..... | 17 |
| 1.3 | Integração conceitual..... | 18 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 19 |
| 2.1 | Empreendedor..... | 19 |
| 2.1.1 | Características empreendedoras..... | 26 |
| 2.1.2 | Empreendedorismo como processo..... | 27 |
| 2.1.3 | Empreendedorismo como processo cognitivo..... | 28 |
| 2.2 | Ferramenta de análise C-VAT..... | 30 |
| 2.2.1 | Exemplo prático da ferramenta de análise C-VAT..... | 32 |
| 2.3 | Cultura organizacional..... | 33 |
| 2.4 | Empresa..... | 34 |
| 2.4.1 | Classificação das empresas..... | 37 |
| 2.4.2 | Empresas familiares..... | 39 |
| 2.5 | Natureza das micro e pequenas empresas..... | 43 |
| 2.6 | Plano de ação após a identificação dos perfis e análise da gestão da microempresa familiar..... | 43 |
| 2.7 | Natureza jurídica das MPEs..... | 43 |
| 2.7.1 | Empresário Individual..... | 44 |
| 2.7.2 | Micro empresário individual - MEI..... | 45 |
| 2.7.3 | Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI)..... | 45 |
| 2.7.4 | Sociedade empresária..... | 46 |
| 2.7.5 | Sociedade simples: pessoa jurídica com atuação coletiva..... | 47 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.7.6 | Sociedade limitada unipessoal..... | 47 |
| 2.7.7 | Sociedade em Conta Participação..... | 49 |
| 2.7.8 | Produtor rural..... | 49 |
| 3. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 50 |
| 3.1 | Tipificação da pesquisa..... | 50 |
| 3.2 | Desenvolvimento da pesquisa..... | 51 |
| 3.3 | Delimitações da pesquisa..... | 52 |
| 4. | ANÁLISE E RESULTADOS..... | 52 |
| 4.1 | Análise dos dados..... | 54 |
| 4.2 | Análise e inferências..... | 54 |
| 4.2.1 | Questionário C-VAT..... | 54 |
| 4.2.2 | Entrevistas em profundidade..... | 63 |
| 5. | CONCLUSÕES..... | 77 |
| 5.1 | Conclusões específicas..... | 77 |
| 5.2 | Limitações e sugestões para futuros trabalhos..... | 80 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 81 |
| | APÊNDICE A..... | 89 |
| | APÊNDICE B..... | 97 |

1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial, conforme estudos corporativos, é caracterizado por períodos de mudanças e evolução na sociedade e na economia. Pode-se assumir que, atualmente, a velocidade e a profundidade das mudanças são contrastantes em relação àquelas percebidas em épocas anteriores (TACHIZAWA, 2014).

Em alinhamento com esses estudos, Hashimoto (2017) aponta o ritmo acelerado da inovação em produtos, serviços e processos; a crescente importância do trabalho, o que requer um alto nível de educação e de qualificação, experiência e julgamento; e a complexidade crescente do conhecimento, versátil e distribuída.

No ambiente interno das empresas, essas exigências de cunho gerencial, aliadas à necessidade de coordenação e liderança de equipes podem assumir um papel chave para que a gestão com pessoas estejam em sinergia com a cultura organizacional, e juntas possam caminhar rumo ao alcance dos resultados almejados pela empresa (SCHEIN, 2004; 2009).

Nessa pesquisa, buscou-se evidências da influência do comportamento do empreendedor na cultura organizacional (CO), e os seus reflexos para o êxito do negócio empresarial.

Assim, no primeiro momento explorou-se o campo do perfil do empreendedor das micro e pequenas empresas (MPEs) com gestão familiar do setor alimentício. Na sequência, procurou-se compreender os reflexos desse comportamento na cultura organizacional, identificar elementos essenciais para sua compreensão, e explorar possíveis instrumentos de gestão que pudessem contribuir com a gestão dessas empresas.

Essa dissertação foi estruturada com: introdução, em que serão apresentados o problema de pesquisa; os objetivos e a justificativa; a fundamentação teórica, com os conceitos centrais da pesquisa; a metodologia escolhida; os resultados da pesquisa e; sua conclusão.

1.1. Problema de pesquisa

As MPEs são importantes sob o ponto de vista econômico-financeiro e social brasileiro. Assim, para que o crescimento e a manutenção dessas empresas ocorram

de maneira sustentável e de modo a satisfazer os anseios do empreendedor, investidor ou dono do negócio, é preciso entender a dinâmica de gestão aplicada a esse nicho do mercado. Ou seja, assimilar as possíveis especificidades na gestão das MPEs, e os impactos gerados ou não de acordo com o comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2017).

De acordo com Carmo (2017), apesar de o Brasil ser considerado um dos países com a população mais empreendedora do mundo, ainda há falta de planejamento e análises capazes de reduzir os riscos de implementação de uma empresa.

Para Tachizawa (2018), os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à aquisição de produtos e serviços.

Paralelamente, essas empresas estão obtendo menores margens de lucro, situação agravada nos últimos anos devido a diversos fatores, como o aumento da concorrência. Essa combinação vem causando forte pressão junto às MPEs.

Nesse contexto, o objetivo proposto foi compreender o comportamento dos gestores de estabelecimentos no segmento de serviços alimentícios com gestão familiar; o quanto esse comportamento influencia a cultura organizacional; e por consequência o efeito desses dois fatores (comportamento do gestor x cultura organizacional) no atingimento dos resultados esperados no negócio.

1.2. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral definido foi identificar o perfil do gestor das MPEs familiares do setor alimentício, objeto da pesquisa.

E como objetivos específicos, advindos daquele objetivo geral, considerou-se os seguintes:

- 1) identificação das características do gestor principal da empresa, que atua na gestão e operação das MPEs do setor alimentício e, suas crenças e valores, no contexto da cultura organizacional dessas organizações pesquisadas;

- 2) avaliação, de forma acessória, da aplicabilidade de instrumentos de gestão, convergentes com esse diagnóstico, que possam aprimorar o clima organizacional e qualidade de vida no trabalho dessas MPEs pesquisadas.

1.3. Integração conceitual

Com o diagnóstico resultante de instrumentos de gestão que identificaram perfis dos empreendedores, conforme adotado nesta pesquisa, tornou-se possível identificar pontos deficientes e colocar em evidência os pontos fortes de modo a sinalizar estratégias para otimizar o processo de gestão das MPEs pesquisadas.

Porém, é necessário que o empreendedor aceite as metodologias capazes de melhorar a gestão e o desempenho de sua empresa.

A contribuição acadêmica dessa pesquisa está na compreensão do comportamento empreendedor dos gestores das MPEs familiares do ramo alimentício, a fim de estabelecer quais habilidades específicas precisam de aperfeiçoamento. Na prática, o conhecimento prévio de tais evidências pode melhorar a gestão e consequentemente o desempenho dessas empresas.

Como forma de visualização dos objetivos estabelecidos, associados às teorias e conceitos da fundamentação teórica, sintetiza-se uma matriz de integração conceitual conforme ilustrada no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz de integração conceitual

| OBJETIVO ESTABELECIDO | CONCEITO DESCRITO NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | APLICAÇÃO NA ANÁLISE E RESULTADOS |
|------------------------------------|---|--|
| Diagnóstico do perfil do gestor | Conceito de empreendedor de Schumpeter (BRASIL, 1984) | Identificação do perfil empreendedor dos gestores das MPEs pesquisadas |
| Análise da cultura organizacional | - Conceito de cultura organizacional segundo Schein (1983, p. 20) - Instrumento de análise C-VAT (NELSON, 2014) | Delineamento das crenças e valores nas MPEs pesquisadas |
| Caracterização das MPEs familiares | - Conceito de empresas familiares segundo Leone (2005) - Natureza jurídica das MPEs segundo o estatuto nacional das MPEs, Lei 123 (BRASIL, 1967) | Diagnóstico das MPEs familiares do setor de alimentos da Região Metropolitana de Campinas, SP. |

Fonte: Adaptado de TACHIZAWA (2020)

Essa matriz associa a fundamentação teórica à sua utilização na “Análise e resultados”, conforme desenvolvido a seguir.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio de uma revisão bibliográfica, procurou-se resgatar conceitos e teorias que serviram de base à compreensão dessa dissertação. O objetivo foi apresentar a compreensão dos diferentes conceitos e abordagens, distinguindo suas práticas, e aplicando-as na análise e inferências que foram adotadas nessa pesquisa.

Nessa seção são apresentados os conceitos e estudos teóricos sobre os temas tratados, quais sejam: perfil do empreendedor e o instrumento de análise de perfil (C-VAT); cultura organizacional; classificação das empresas familiares; e gestão de empresas do setor alimentício.

2.1 Empreendedor

Segundo Schumpeter (2006), o empreendedor é aquele por meio de uma desconstrução, ou seja, uma destruição criativa, capaz de alterar a economia subsistente. DiMaggio (1988) corrobora que o empreendedor interpela intencionalmente por seus interesses, transfigurando estruturas organizacionais. Dessa forma, a principal diferença entre os empreendedores e gestores é que os empreendedores apresentam traços pessoais visivelmente diferenciados dos demais da sociedade, esses possuem capacidade de perceber oportunidades para realização de seus interesses. Enquanto que o gestor pode ser formado somente com conhecimentos técnicos. (ROSSI *et al.*, 2014).

De acordo com Sarto Neto (2020), a palavra empreendedorismo deriva da palavra *imprehendere*, o que, na língua portuguesa equivale a 'empreender', origem datada do século XV. Já a palavra 'empreendedor', surgiu no século XVI, na Inglaterra, *entrepreneurship*, da palavra francesa *entrepreneur* e do inglês *ship*, o que indica qualidade. (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Para esse estudo foram utilizados os conceitos abordados na pesquisa realizada por Sarto Neto (*op.cit.*).

Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2018), a palavra empreendedorismo significa capacidade de projeção para negócios inovadores a fim de inovar ou arriscar nas empresas. Eisenmann (2013) considera o empreendedorismo uma busca de oportunidade além dos recursos controlados. Tal busca ocorre quando

empreendedores percebem uma oportunidade e necessitam mostrar progressos tangíveis para atração de recursos, mesmo que a empresa se apresente com caixa limitado. A oportunidade ocasiona uma nova oferta, para tanto o produto deve ser inovador, apresentar um novo modelo de negócio, criar uma versão barata de um produto já existente e direcionar os mesmos para clientes em potencial.

Luca e Cazan (2011) consideram o empreendedorismo como um real fomentador do desenvolvimento da economia de uma região, um formato para a criação de novos empregos e riqueza local. Países se preocupam com o desenvolvimento empreendedor em segmentos diferenciados, principalmente os que envolvem mulheres e grupos de menor expressão, assim, estimulando o desenvolvimento econômico.

Para Chagas (2000), acumular apenas conhecimentos técnicos é irrelevante. O aprender sozinho deve ser contínuo assim como o empreendedor nato faz, erra e aprende. Para Fillion (1999) é fundamental no processo do empreendedorismo distinguir o empreendedor, o empresário e o gerente. O empreendedor é aquele que cria, acrescenta e com visão de negócio capaz de implementar processos, e quanto mais vivência, maior capacidade de atuação junto a seus contatos nos negócios ou da própria experiência, bem como atividades que o fazem aprender sempre.

Calliari e Motta (2012) perfazem que os empreendedores possuem características como: iniciativa, aspiração por trabalhar em algo que tenha sinergia consigo e que o resultado é recompensa pelo trabalho executado. Comportamentos podem servir de base para aprendizagem, assim, a educação empreendedora possui relevância para desenvolver empreendedores, combinando conhecimento, habilidade e aptidões para a gestão das organizações (DUTTA; LI; MERENDA, 2011).

Notam-se perceptíveis diferenças principalmente ao fato de ser criativo e vital capacidade de mudança na organização no ambiente de trabalho com visão perspicaz.

Schumpeter (1952), no século XX, associou o empreendedor ao inovador, com missão de revolucionar os padrões produtivos, inventando métodos tecnológicos ainda não explorados, como consequência produzir novos bens ou serviços, requeridos pela sociedade, ou ainda não imaginados, criando novos setores. Vicenzi e Bulgacov (2013) afirmaram que as características fundamentais de empreendedores são: iniciativa, predisposição ao risco, autonomia, criatividade, automotivação, coragem e inovação.

Para os empreendedores a inovação é uma característica fundamental, considera-se que a atualização contínua proporciona adequações às mudanças do modelo econômico, assim, interpõem-se a sustentabilidade, ou seja, a existência e continuidade das próprias empresas (CHAVES; COSTA; MAFRA, 2018).

Conceitua-se o empreendedorismo segundo cada pesquisador com sustentação no segmento de atuação. De acordo com Baggio e Baggio (2015), o empreendedorismo pode ser entendido no indivíduo que se revela com aproveitamento integral de suas competências racionais e intuitivas. Schumpeter (2006) destaca o empreendedor como agente crucial ao progresso econômico, construindo novas combinações com recursos existentes, criando algo novo ou modificando os modelos existentes, agregando melhorias, atuando como líder e organizando ambientes, trazendo respostas à ambientes de dúvidas.

Segundo Schumpeter (2006), o empreendedor possui fatores que não são comuns a todos indivíduos, com destaque a habilidade de criar e inovar. Além disso, a negociação perante aos acontecimentos é primordial a fim de praticar sua competência de constatar novas ideias e oportunidades. A Teoria do Desenvolvimento Econômico retrata a aflição na identificação de oportunidades, pelo empreendedor, para inserir realidade o curso de ideias:

[...] é, portanto, necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho (SCHUMPETER, 1997, p. 93).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o conhecimento prévio de um processo estratégico é fator determinante para articular essa ideia e formular planejamentos e ações que possam confirmar o sucesso organizacional e a sua sustentabilidade.

O empreendedor é aquele que busca transformar o seu sonho em realidade, tudo tem origem no sonho do empreendedor, e, nas iniciativas de transformação do sonho em realidade. DOLABELA (2010).

De acordo com Dornelas (2007), não existe um padrão único ou um modelo de empreendedor. Dentre os tipos de empreendedores, destacam-se:

- a) empreendedor nato (mitológico): aquele que nasce empreendedor e é conduzido pelo instinto (Dornelas 2007);
- b) empreendedor que aprende (casual); é normalmente uma pessoa que, depara-se com uma oportunidade de negócio e muda atividade profissional que exercia para se aplicar ao negócio próprio;
- c) empreendedor inesperado: é aquele que jamais imaginou ser empreendedor, sempre conduziu atividades de empregado, e depara-se com uma oportunidade de ter o próprio negócio;
- d) empreendedor corporativo; é geralmente gestor com muita capacidade técnica e gerencial com conhecimento em ferramentas administrativas.
- e) empreendedor serial; é aquele entusiasmado pelo ato de empreender e em criar. A satisfação somente é alcançada quando o seu negócio se torna uma grande instituição;
- f) empreendedor social; atua em trabalhos humanitários, tem sede por mudança e cria oportunidades facilitando o acesso para as pessoas que ficam a margem da sociedade;
- g) empreendedor por necessidade; é aquele que diante de um cenário sem alternativas, sem oportunidades no mercado de trabalho, cria o próprio negócio;
- h) empreendedor herdeiro; atua como sucessor nos empreendimentos familiares;
- i) empreendedor normal; são os que têm conhecimentos técnicos, e, parte de um planejamento para empreender, com desejo de ter o próprio negócio.

O princípio do empreendedorismo como método foi instituído devido à necessidade de preencher as lacunas existentes nas perspectivas dos estudos anteriores sobre o tema empreendedorismo (NECK; GREENE, 2011). De acordo com Sarasvathy e Venkataraman (2011) com a desse método surgiu um novo foco para os estudos, direcionando-os para o relacionamento entre empreendedor, recursos necessários e as oportunidades existentes.

À luz dessa perspectiva, o construto oportunidade é definido como a consequência de atitudes e decisões dos empreendedores, além de considerar também o envolvimento do ambiente externo, ou seja, as oportunidades são

consequências das ações e interações do indivíduo com o ambiente (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Com a perspectiva do empreendedorismo como método, o principal avanço é a definição do construto oportunidade e, além das variáveis indivíduos e oportunidades já consideradas nos estudos anteriores, a inclusão de mais variáveis na unidade de análise, como as ações do empreendedor e suas interações com os *stakeholders*, relevantes para a exploração das oportunidades (VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Em relação às novas variáveis consideradas, percebe-se que um conjunto de conhecimentos, de experiência e de características comportamentais empreendedoras que o empreendedor possui e contribui para suas interações com o ambiente interno e externo, bem como para criação e identificação de oportunidades e para empreender. Dessa forma, a idealização das oportunidades são artefatos que, por sua vez, passam a ser objeto de análise do fenômeno (SALUSSE, 2014).

Segundo Dimov (2011), o conceito de artefato é direcionado à perspectiva do empreendedorismo como método e se traduz na contingência de os indivíduos usarem seu conhecimento durante uma ação a fim de criar oportunidades.

Sarasvathy (2001) elenca as seguintes criações de artefatos por empreendedores:

- (a) cognição articulada;
- (b) bricolagem;
- (c) construção/ cocriação de mercados;
- (d) abordagem effectual;
- (e) emoções;
- (f) negociação de participação acionária;
- (g) *exaptation*;
- (h) improvisação;
- (i) reconhecimento de padrões;
- (j) reavaliação de pressupostos; e
- (k) transformação.

Na abordagem de Sarasvathy (2001), destaca-se o artefato com abordagem effectual, que consiste em criar, inventar e construir a partir daquilo que se tem em mãos.

Sob essa perspectiva, os *stakeholders*, as estratégias, instrumentos decisórios e técnicas adotadas pelos empreendedores passam a estar diretamente relacionados com a exploração dos processos sistêmicos.

Isso, fruto de um novo direcionamento das pesquisas sobre empreendedorismo, voltando-se para resolução de problemas e identificação e exploração de oportunidades no mundo real (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Devido à realidade não apresentar linearidade com a perspectiva processual, isto faz parte dos riscos inerentes ao planejamento.

Ou seja, o mundo real é repleto de incertezas, escassez e limitações de recursos e existe ainda diferença entre as características e perfis dos empreendedores, dessa forma, a perspectiva do empreendedorismo como método assume o protagonismo para explorar os estudos do empreendedorismo (WEICK, 1979).

Na impossibilidade de prever e controlar absolutamente o futuro em um ambiente, o foco na perspectiva do empreendedorismo como método é direcionado para a forma como os indivíduos agem de maneira empreendedora pelo uso de mecanismos, estratégias e técnicas, com o intuito de criar e explorar oportunidades, isto é, o foco dos estudos volta-se para os métodos usados pelos empreendedores para lidar com as oportunidades (NECK; GREENE, 2011; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Nesse sentido, a perspectiva do empreendedorismo como método está relacionada com as interações do ambiente interno do indivíduo e entre o ambiente externo com o intuito de identificar oportunidades, trabalhar melhor as resoluções de problemas e, conseqüentemente, desenvolver suas características empreendedoras (VERGA; SILVA, 2014).

Mueller e Dato-On (2013), através de alguns estudos, concluíram que para se tornar um empreendedor é fundamental possuir mais percepção e valores de ordem individual do que de ordem biológica. Gartner *et al.* (1988) têm ciência de que um empreendedor possui tal comportamento, independente de características pessoais.

Figura 1 - Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores.



Fonte: Longenecker *et al.* (2018, p. 16).

Portanto, apresentadas as perspectivas teóricas relacionadas à evolução do estudo do empreendedorismo como área de conhecimento, objetivou-se delinear as características do comportamento empreendedor do gestor.

E, isso se faz oportuno para entender a relação existente entre a teoria e as práticas de mercado, e, conseqüentemente os resultados atingidos por esses gestores nas empresas pesquisadas.

2.1.1 Características empreendedoras

Os empreendedores ter características individuais que os diferenciam umas dos outros, sendo necessária uma classificação dessas características afim do entendimento do comportamento empreendedor, mas, devido as propriedades individuais das pessoas, essa é uma tarefa complexa. Diante do exposto há uma dificuldade no campo de entendimento do empreendedorismo, e, ao mesmo tempo, esse entendimento é desafiador, pois pode influenciar a obtenção de resultados, independente da região e empresa nos quais está envolvido o empreendedor (DORNELAS, 2015).

De acordo com Hashimoto (2017), um dos principais empreendedores é o corporativo, o qual ganhou espaço devido ao desenvolvimento das empresas multinacionais, que necessitam de inovações para evoluírem, o que demonstra um aumento, também, das MPEs relacionadas direta ou indiretamente, independente do ramo de atividade. Segundo Hashimoto (2017), os denominados intraempreendedores são os empreendedores que representam a figura de executivos que almejam o crescimento internamente à empresa, o que faz com tenham um conhecimento elevado em instrumentos de gestão voltadas para administração e, conseqüentemente, habilidades e *know-how* na gestão de equipes. Esse necessita estar em constante aprendizado, principalmente no que representa inter-relações empresariais para o bom desempenho do ambiente no qual se encontra.

Na visão de Gonzaga (2015), o empreendedor que busca o aprendizado constante se depara com oportunidades, decidindo aprender e gerir o próprio negócio, tomando decisões inesperadas e corretas, sendo, assim, propenso a assumir riscos com entusiasmo e tomando decisões a longo prazo para que possa apresentar soluções individualmente ou em parceria com sua equipe de trabalho.

Para características empreendedoras, utilizam-se vários termos. Filardi, Barros e Fischmann (2014) mostram em um formato compacto as principais características empreendedoras evidenciadas por diversos autores. Os autores mostraram, entre os anos de 1983 e 2014, as características empreendedoras mais citadas: a inovação, assumir riscos e características voltadas à busca de oportunidades como visionário, proativo e criativo; com destaque à inovação, referenciada pelos autores em 22 dos 31 anos pesquisados.

2.1.2 Empreendedorismo como processo

Dadas as limitações da perspectiva teórica das características do indivíduo, Shane (2012) mudou o direcionamento do estudo do empreendedorismo para uma nova perspectiva, chamada processual, com o intuito de alcançar um melhor entendimento do fenômeno. Sob essa perspectiva, há ampliação no objeto de interesse, buscando compreender a relação entre o indivíduo e a oportunidade; ou seja, há uma expansão da unidade de análise para entender as pessoas e também como elas identificam, avaliam e exploram as oportunidades por meio de suas ações (ECKHARDT; SHANE, 2013).

Essa expansão passa a exigir uma análise mais acurada, sendo avaliadas novas variáveis, como aquisição e alocação de recursos e gestão do empreendimento para o seu desenvolvimento (NECK; GREENE, 2011). A perspectiva processual explora o empreendedorismo como um processo e tem fases a serem cumpridas. Por consequência, é uma perspectiva mais prática e trabalha o empreendedorismo de forma linear, concentrando-se em analisar, prever e planejar as etapas (VENKATARAMAN *et al.*, 2012).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) definem o empreendedorismo sob a perspectiva processual, levando em conta quatro etapas:

- (a) identificação e avaliação de oportunidades;
- (b) desenvolvimento do plano de negócios;
- (c) determinação dos recursos necessários; e
- (d) gestão da empresa.

Sob essa perspectiva, existe uma relação entre o indivíduo e a oportunidade, buscando compreender não apenas as pessoas que estão inseridas no processo, mas também as oportunidades identificadas e avaliadas para se tornarem novos negócios. Existem críticas acerca da efetividade dessa perspectiva. Entre elas, destaca-se sua linearidade e previsibilidade na construção do projeto, já que o cumprimento de fases previamente estabelecidas não garante a efetividade de seus resultados. Outra limitação é a fragilidade das informações geradas pelas projeções feitas pelo empreendedor, que, na maioria das vezes, não são acertadas (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Sabe-se que o caminho de empreender não é simples, não se obtêm informações de maneira precisa facilmente e o processo de empreender não se limita apenas ao cumprimento de etapas predefinidas (ECKHARDT; SHANE, 2013; SHANE, 2012).

Mesmo com as limitações, a perspectiva processual contribuiu de forma significativa para a compreensão de como os empresários identificam, exploram e transformam oportunidades em negócios pelo cumprimento de algumas etapas, contribuindo para o avanço do estudo sobre o tema (SHANE, 2012).

Contudo, mesmo sendo uma perspectiva amplamente utilizada, que vem promovendo avanços consideráveis na construção de conhecimento, ainda existem perguntas sem respostas. Sendo assim, com o intuito de melhor entender o fenômeno do empreendedorismo e preencher a lacuna presente, surge uma nova perspectiva voltada para o cognitivo do empreendedor visando a entender como os empreendedores pensam e interagem com as oportunidades (SALUSSE, 2014).

2.1.3 Empreendedorismo como processo cognitivo

Como a perspectiva processual não explora totalmente a interação entre empreendedores e a oportunidade (DIMOV, 2011), surge a perspectiva cognitiva, cujo foco é o empreendedor e suas atitudes, visando analisar e entender características e comportamentos no momento em que analisam oportunidades identificadas e quando as exploram posteriormente (SALUSSE, 2014). Essa perspectiva é algo recente dentro do empreendedorismo, surgida já no século XXI (NECK; GREENE, 2011).

Segundo Salusse, a perspectiva do processo cognitivo,

[...] não apenas redireciona a unidade de análise novamente para a pessoa do empreendedor, mas também reconhece as contribuições da abordagem processual para compreensão do fenômeno empreendedor e desenvolvimento de técnicas de ensino de empreendedorismo. A perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual e foca na compreensão dos processos cognitivos de tomada de decisão do empreendedor para agir de forma empreendedora (SALUSSE, 2014, p.30).

Desse modo, destaca-se a importância da referida perspectiva para o entendimento de como os empreendedores pensam e agem quando se deparam com

determinadas oportunidades, com o intuito de explorá-las de maneira efetiva. A perspectiva cognitiva possibilitou entender mais precisamente como raciocinam os indivíduos e empreendedores e, conseqüentemente, como é a tomada de decisão dessas pessoas em determinados cenários (KRUEGER, 2007). O foco de interesse acaba sendo entender como são utilizados os mecanismos para pensar e agir de forma empreendedora (MITCHELL *et al.*, 2002).

Entre os vários ganhos proporcionados pela perspectiva cognitiva, destaca-se a possibilidade de compreender como é o pensamento empreendedor de um indivíduo, que, colocado em modelos mentais e estruturas de conhecimento, pode ser replicado durante um processo de tomada de decisão. Em outras palavras, é a junção entre o pensar e o agir empreendedor, pois entender como esses indivíduos pensam leva a compreender como eles agem (NECK; GREENE, 2011).

Outra contribuição expressiva da perspectiva cognitiva é o reconhecimento da complexidade e da riqueza das manifestações empreendedoras, além da compreensão de que o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, havendo uma forma de pensar e agir (DIMOV, 2011; VENKATARAMAN *et al.*, 2012). O advento da perspectiva cognitiva se deu para o preenchimento de lacunas deixadas pela perspectiva processual, porém, à medida que as pesquisas foram sendo aprofundadas com base na relação entre o indivíduo e oportunidade, os acadêmicos perceberam que ela era insuficiente para compreensão plena do empreendedorismo, dadas suas limitações (ALVAREZ; BARNEY, 2013).

Entre as limitações, figuram a pouca inovação e o construto oportunidade. A pouca inovação é consequência da estrita relação da perspectiva cognitiva com a processual, o que gera traços de previsibilidade e linearidade durante o processo de empreender (DETIENNE; CHANDLER, 2004). O construto oportunidade também se apresenta como uma limitação. Como a perspectiva foca basicamente na relação dos indivíduos com as oportunidades, a falta de uma definição precisa para o construto impede, deste modo, o avanço do empreendedorismo como área de conhecimento (KIRZNER, 1979; SARASVATHY, 2003; SHANE, 2012).

Nesse sentido, avançar com os estudos de empreendedorismo sob a égide das perspectivas processual e cognitiva passou a ser um desafio para os pesquisadores (SHANE, 2012). Esse cenário levou à emergência de uma nova perspectiva que possibilitasse que os estudos de empreendedorismo avançassem e preenchessem as lacunas apresentadas até então, como a pouca inovação e o construto oportunidade.

Surge, assim, a perspectiva do empreendedorismo como método e, com ela, a necessidade de mudar o foco dos estudos, visando ao melhor entendimento do fenômeno empreendedorismo.

2.2 Ferramenta de análise C-VAT

Nessa dissertação, para a pesquisa de campo utilizou-se a ferramenta C-VAT, com a aplicação de um questionário em conjunto com entrevistas estruturadas.

Esse instrumento C-VAT (*Culture and Value Analysis Tool*) ou “ferramenta” de análise de cultura e valor foi criada por Reed Elliot Nelson, em 2003. Tal instrumento objetiva a mensuração da efetividade e agilidade de características culturais organizacionais. O instrumento foi validado em lugares como Brasil, Estados Unidos, Índia, Hong Kong, Taiwan e Singapura. Testes relacionados ao instrumento foram realizados com êxito em intervalos mensais (NELSON, 2014).

C-VAT é quantitativo em termos de características, e possui quatro categorias desdobradas em subcategorias. No lugar da escala Likert, os respondentes devem escolher entre duas ou quatro alternativas, demonstrando, assim, seus valores com efetividade, através da metodologia de Rokeach, de 1973 (NELSON; GOPALAN, 2003).

O C-VAT foi desenvolvido com o objetivo de investigar valores e culturas organizacionais multinacionais, baseado na identificação de funções universais de sistemas humanos e no desenvolvimento de um meio compacto para a obtenção de prioridades entre funções (NELSON; GOPALAN, 2003).

O C-VAT, portanto, é um instrumento no qual apresenta-se um autoconhecimento atual e dinâmico, demonstrando relatórios que descrevem valores das pessoas e direcionam seus comportamentos. Todos podem utilizar, desde que demandem melhorias nos próprios resultados, seja pessoal ou profissional. Além disso, é utilizado para orientar situações conflitantes de relacionamento, orientações vocacionais, *coaching* e aconselhamento, sendo uma ferramenta atual e dinâmica, com capacidade para descrição de 16 áreas vitais, o que impacta em resultados atuais

e direcionam para áreas que necessitam de uma atenção diferenciada para resultados superiores (C-VAT, 2019).

Esse instrumento possibilita um diagnóstico sobre os valores pessoais ou traços de personalidade, identificando em qual intensidade influenciam o comportamento ou desempenho pessoal e profissional.

A classificação dada pelo instrumento C-VAT é através de pontuação para cada característica que forma o perfil pessoal, sendo: 5 a 10 baixa pontuação; 11 a 15 média pontuação e 16 a 20 alta pontuação.

Quadro 2 - Dimensões do instrumento C-VAT

| Quadrante do Trabalho | | Quadrante das Relações | |
|-----------------------|---|------------------------|---|
| Esforço | Trata do trabalho árduo ou do esforço constante. | Afeto | Aproximação dos outros para receber calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva. |
| Prazo | Lida com os prazos, horários e velocidade. | Empatia | Coloca-se psicologicamente na situação do outro para poder dar calor humano e já é uma emoção mais efêmera. |
| Terminar a tarefa | Trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de tempo e qualidade, tendo como aliado o Esforço para vencer interrupções e distrações. | Sociabilidade | Focaliza a interação e a atividade em grupo uma vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes. |
| Qualidade | Lida com a qualidade do produto do trabalho. | Lealdade | Enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos. |

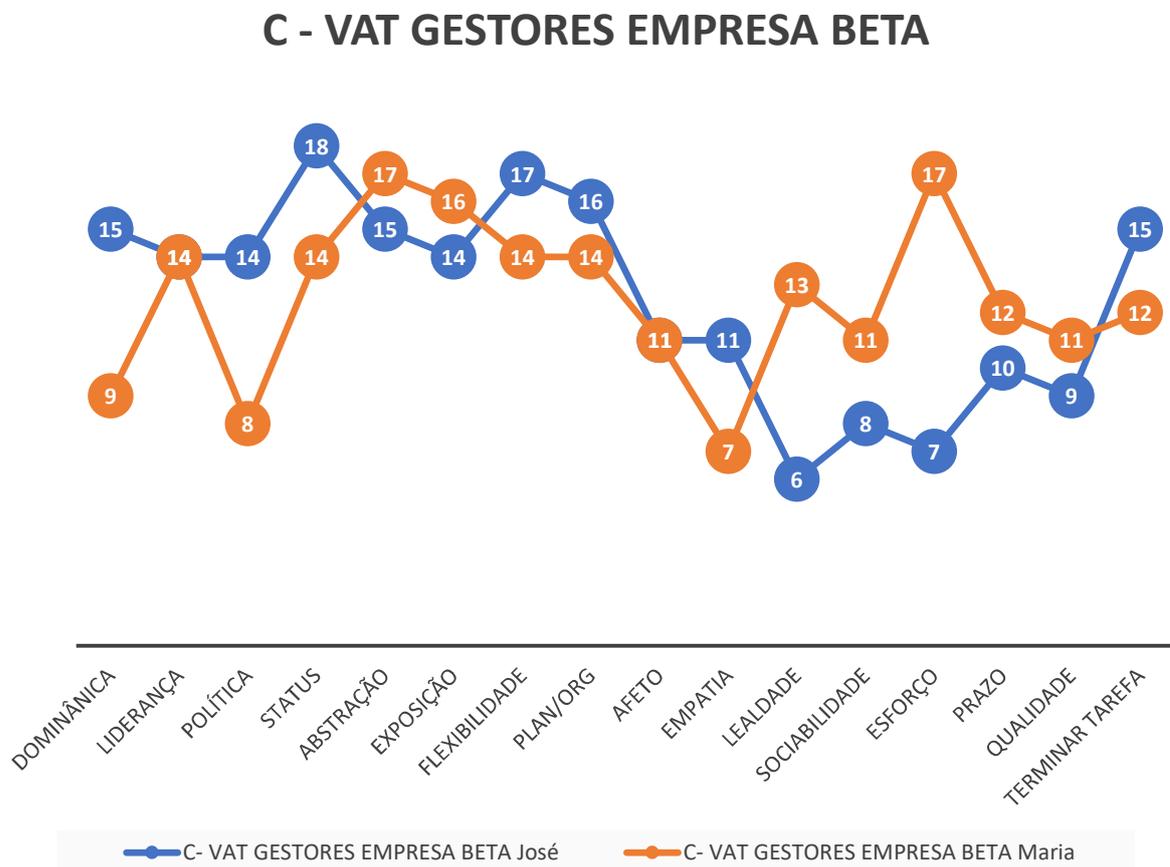
| Quadrante do Controle | | Quadrante do Pensamento | |
|-----------------------|---|---------------------------|--|
| Dominância | Envolve a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa e pretexto. | Abstração | Tende a lidar com conceitos intangíveis e generalidades. |
| Status | Favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas, e é um modo de influência bem menos direto. | Planejamento /Organização | Focalizam-se em detalhes. |
| Politicagem | Envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação. Apoia-se no poder coercitivo. | Exposição | Lida não com a produção das ideias, porém com a sua transmissão e apresentação. |
| Liderança | Atinge os objetivos, indo à frente, inspirando ou persuadindo outros. Apoia-se no poder de referência (ou exemplo). | Flexibilidade | Uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança. |

Fonte: Adaptado de C-VAT PERSONAL VALUE PROFILE (2019)

Esse instrumento possibilita um diagnóstico completo sobre os valores pessoais ou traços de personalidade, identificando em qual intensidade influenciam o comportamento ou desempenho pessoal e profissional.

2.2.1. Exemplo prático da ferramenta de análise C-VAT

Gráfico 1 - Exemplo prático empresa beta



Fonte: Adaptado de C-VAT PERSONAL VALUE PROFILE (2019)

A classificação dada pelo instrumento C-VAT é através de pontuação para cada característica que forma o perfil pessoal, sendo: 5 a 10 baixa pontuação; 11 a 15 média pontuação e 16 a 20 alta pontuação.

2.3 Cultura organizacional

No ambiente organizacional, a cultura organizacional apresenta-se como o pilar principal que desencadeia as ações dentro das empresas. Nesse ambiente, estão as crenças e valores que direcionam as estratégias das organizações, bem como o comportamento diário esperado das pessoas e das equipes na realização das atribuições do seu cargo/função.

Essa pesquisa se baseia no estudo realizado por Redis (2018) sobre cultura organizacional nas microempresas. E, nesse contexto, Schein define cultura como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1983, p.20).

Entende-se que o autor identifica a existência de um aprendizado vivenciado pelo grupo, evoluindo dos conceitos começando pelo líder ou fundador desse grupo, e passando pelo aceite e validação dos mesmos (REDIS, 2018). Portanto, os membros do grupo aprendem os conceitos transmitidos pelo líder ou fundador do grupo, aceitando e validando como sendo formais para eles.

Ainda de acordo com o autor, conforme as pessoas do grupo reconhecem que o método traz resultados, a assimilação passa a ser de forma inconsciente, incorpora e repassa para os novos colaboradores da empresa, integrando assim ao DNA do grupo (REDIS, 2018). A internalização dos conceitos ocorre de maneira involuntária, na medida em que o grupo percebe os resultados do método utilizado, passando a compor a essência do grupo.

Para Bianchi et al. (2017) a gestão das pessoas não é um processo compartimentado. Se, por um lado, políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, por outro, somente a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos também não. Apenas a combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento das pessoas promovendo mensagens articuladas e coletivas, sempre com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização.

Nesse ambiente da empresa, o grupo identifica o líder como referência com base nas suas qualidades específicas, proporcionando uma atração entre os integrantes do grupo para segui-lo (DAVEL; MACHADO, 2001). A postura do líder passa a ser o ponto norteador que estimula o desejo dos integrantes do grupo a acompanhá-lo na direção dos objetivos propostos pela empresa.

Nessa dissertação, observaram-se os conceitos da pesquisa realizada por Redis (2018) sobre cultura organizacional, que priorizam aspectos da formação da cultura coerentemente, com: Goffman (1959); Jones, Moore e Snyder (1988); Trice e Beyer (1993, 1985); Van Maanen (1979); Ouchi (1981); Pascale e Athos (1995); Schein (1968, 1978); Van Maanen (1979a, 1979b); Ritti e Funkhouser (1987); Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990); Litwin (1968); todos citados por Schein (2004).

2.4 Empresa

Diversos estudos apontam a denominação de empresa através de análises que tem como base a opinião de gestores, as quais são tratam-se de pessoa física, proprietário e pessoa jurídica a própria empresa (VIEIRA; ITAVO; ARANHA, 2016).

Para o fomento de bens e riquezas, bem como a evolução da sociedade é fundamental a existência da figura da empresa independentemente da obtenção de resultados positivos, pois é a empresa que gira a roda econômica e impulsiona a empregabilidade, conseqüentemente a renda da sociedade.

As empresas são essenciais para os critérios econômicos são essenciais. Atividades com o fim da produção devem, no mínimo, remunerar fatores produtivos para o capital de investimento, assegurando, assim, a sobrevivência (FRANCO, 2004).

Multivariadas pesquisas que apontam a sobrevivência empresarial propuseram que negócios são influenciados por fatores intrínsecos, relacionados à empresa (BRÜDERL; PREISENDÖRFER; ZIEGLER, 1992), nesse contexto entender os atributos relacionados ao gestor, em que se incluem o capital humano, social e econômico, são importantes para entendimento se há relação direta com a longevidade empresarial, diante da relevante representatividade da figura da empresa (CRESSY, 1996; TAYLOR, 1999).

Para Moraes e Júnior (2019), a palavra empresa é igualmente comparada a estabelecimento comercial, nos quais bens são unificados para uma determinada atividade, exercitando, assim a economia.

No Brasil, as empresas estão mais relacionadas à definição explícita de práticas e políticas de reconhecimento de saberes e competências, respondendo, assim, a demandas societárias, com dedicação à preocupação de uma imagem de responsabilidade à adoção de processos inovadores (DE ABREU; DA SILVA MEIRELES; DA CUNHA, 2015).

Em comparação, por exemplo, com empresas americanas, as empresas nacionais demonstram elevada concentração de propriedade, controle e proteções legais, para que investidores se interessem a nível mundial (PEIXOTO; BUCCINI, 2013). Por meio da implementação da globalização econômica, as empresas evoluíram com o intuito de produzir variedades produtivas personalizadas, atendendo a exigência dos clientes, surgindo, assim, necessidades de modificações nos processos dependentes da tecnologia. Conseqüentemente, os gastos se tornaram relevantes, indicando métodos distributivos relacionados a produtos e serviços (BEUREN, 2002).

A evolução das empresas tem um grande impacto econômico, jurídico e social. Mediante o seu objeto de atividade ou operações realizadas em processos como fusão, venda de terras agrícolas, etc., a empresa deve obter documentos de aprovação com efeitos legais complexos (DUMITRESCU *et al.*, 2019).

A evolução empresarial e, por consequência, a comunicação organizacional, fez com que houvesse um desenvolvimento com base em pesquisas, despertando cada vez mais o interesse por acadêmicos.

Todas as empresas possuem necessidades e se defrontam diariamente com desafios, principalmente em termos de comunicação organizacional. Gera-se, por consequência, um campo exploratório vasto e com opções para que pesquisadores desenvolvam alternativas, independente da formalidade ou informalidade, sejam públicas ou privadas, sempre demandando inovar, aprender, gerir conflitos e adequar-se às tecnologias (BAKER, 2002).

Sobre a importância das MPEs, Cordeiro (2018, p. 2) afirma que “no cenário econômico brasileiro, é inegável a importância das MPEs para o desenvolvimento nacional no âmbito da geração de empregos e renda, mesmo que em uma situação caracterizada pela concentração e pela centralização do capital”.

Em relação à relevância no cenário econômico do país, em um relatório apresentado pelo SEBRAE (2015) intitulado “Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira”, tem-se que:

As micro e pequenas empresas (MPEs) vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, sendo inquestionável o seu relevante papel socioeconômico desempenhado. Em estudo anteriormente publicado, tal importância no âmbito nacional dimensionam essa afirmativa, ao constatar que as MPEs geraram, em 2011, 27% do Valor Adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB), tendo sido observado uma elevação desse percentual quando comparado aos anos anteriores, quando representava 21% em 1985 e 23,2% em 2001. Essa importância também pode ser referida em termos de emprego e de remunerações.

Legalmente, existem alguns limites para que uma empresa se enquadre como uma MPE no Brasil.

Para o SEBRAE (op. cit.), as MPEs podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual (SEBRAE, 2015).

No segmento de alimentação, a força e a participação das MPEs também são muito significativas, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2015).

A movimentação e o surgimento de novas possibilidades no entorno de um restaurante são significativos, pois permitem o desenvolvimento de uma cadeia produtiva abarcando outras empresas que fornecem para os estabelecimentos, geram mais renda e empregos.

Um elo importante na extensa cadeia produtiva; no argumento do presidente executivo da ABRASEL (2015), Paulo Solmucci, tem-se que:

O setor de bares e restaurantes contribui para a segurança pública, para os laços de vizinhança, para a ativação do comércio no seu entorno, para a geração de empregos e tributos, para que as cidades tenham um desenvolvimento integrado, humano e solidário. E, além disso, fortalece a esfera local dos milhares de municípios, em grande parte dependentes de transferência de recursos dos Estados e da União. O setor transforma o micro em macro, e, por isso, é estratégico.

2.4.1 Classificação das empresas

A determinação do tamanho de uma empresa pode ter diversas métricas, mas, segundo Longenecker *et al.* (2018), algumas características são inerentes às MPEs, tais como, potencial de crescimento, estrutura organizacional e muitas vezes cultura.

Essa camada cada vez mais importante para o país começou a se tornar mais evidente na década de 70, com iniciativas e ações governamentais, e posteriormente com surgimento de legislações específicas.

Diversos órgãos classificam o porte das empresas considerando fatores como número de funcionários (SEBRAE) (Quadro 3), e faturamento (BNDES) (Tabela 1).

Quadro 3 - Classificação do porte da empresa segundo o SEBRAE

| Porte | Comércio e Serviços | Indústria |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Microempresa (ME) | Até 9 empregados | Até 19 empregados |
| Empresa de Pequeno Porte (EPP) | De 10 a 49 empregados | De 20 a 99 empregados |
| Empresa de médio porte | De 50 a 99 empregados | De 100 a 499 empregados |
| Grandes empresas | 100 ou mais empregados | 500 ou mais empregados |

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese (2013)

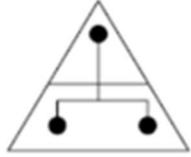
Tabela 1 -Classificação do porte da empresa segundo o BNDES

| Classificação | Receita operacional bruta anual ou renda anual |
|-----------------|--|
| Microempresa | Menor ou igual a R\$ 360 mil |
| Pequena empresa | Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões |
| Média empresa | Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões |
| Grande empresa | Maior que R\$ 300 milhões |

Fonte: Adaptado BNDES (2020)

Para Drucker (1981), o tamanho de uma empresa pode ser determinado de acordo com sua estrutura administrativa, conforme as características da estrutura administrativa (Figura 2).

Figura 2 - Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

| PORTE | REPRESENTAÇÃO | CARACTERÍSTICAS |
|---------|---|---|
| Micro |  | Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.). |
| Pequena |  | A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais. |

Fonte: Adaptado de DRUCKER (1981)

As empresas, no Brasil, são classificadas em microempresas, pequenas, médias e grandes, conforme caracterizado na Figura 2 e Quadro 4. A base está relacionada à quantidade de pessoal, serviços, quantidade de negócios e ativos (ALBUQUERQUE; MAGALHÃES, 2018).

Quadro 4 - Especificidades na gestão das MPEs

| Aspectos Organizacionais | Aspectos Decisionais | Indivíduos |
|--|--|--|
| Recursos racionalizados | Tomada de decisão perceptiva | Predominância do proprietário |
| Gestão centralizada | | |
| Estrutura simples | Planejamento em curto prazo | Estreita colaboração com os empregados, relação paternalista |
| Ausência de planejamento formal | | |
| Profissionais pouco especializados | Monitoramento de dados quantitativos incipiente | Difícil dissociação entre patrimônio pessoal e jurídico |
| Estratégia intuitiva | | |
| Sistema de informação simples e manual | Alto grau de autonomia decisional | |
| Forma jurídica limitada | | Riscos definidos geralmente em meio a estratégia ousada de crescimento empresarial |
| Uso de tecnologia "artesanal" devido aos custos associados | Racionalidade alinhada em sua maioria aos <i>stakeholders</i> internos | |

Fonte: Adaptado de Leone e Leone (2012)

2.4.2 Empresas familiares

Para Souza (2018), a empresa familiar é definida como uma instituição constituída por família, propriedade e negócios. A família é o capital humano intelectual beneficiado e favorecido dos lucros da empresa; a propriedade são os negócios, investimentos, operação comercial, capital e bens controlados por membros da família; e os negócios, a somatória dos valores da propriedade familiar (GERSICK *et al.*, 2006; LEONE, 2005; CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007). Existem diversos conceitos acerca do termo *empresa familiar*. De forma geral, pode ser definido por membros que assumiram a gestão de um negócio e possuem vínculos familiares.

Nesse estudo será utilizado os conceitos abordados por Souza (2018) na sua pesquisa sobre empresas familiares e gestão familiar.

O controle deve estar submetido a uma ou mais famílias, transferido entre gerações, e que seguem as disposições, crenças e cultura de seu fundador.

Via de regra, empresa familiar é a ampliação de uma família, com início no núcleo trazido e guiado pelo seu fundador e, a partir desse, pelos herdeiros e sucessores, que darão seguimento e perenidade ao sonho por ele idealizado (FLORIANI, 2008).

As primeiras empresas familiares surgiram no país no início do século XIV, por meio das companhias hereditárias, pouco tempo após o Brasil ter sido colonizado por Portugal (OLIVEIRA, 2010):

[...] as capitâneas eram transferidas, por herança, aos descendentes daqueles que administravam essas terras. [...] Houve a necessidade de segmentar essas capitâneas para que existisse a possibilidade de melhor administração. Diante desse fato, as capitâneas foram subdivididas e entregues a herdeiros e parentes, que deram início a outros empreendimentos necessários à vida comunitária (SOUZA, 2012, p. 15).

Os imigrantes localizados nos campos se tornaram, dessa maneira, pequenos proprietários rurais. Os que optaram por ficar nas cidades passaram, por sua vez, a realizar atividades comerciais para garantir a sobrevivência (SOUZA, 2012).

A gestão empresarial familiar, de acordo com Dodge e Robbins (1992), sofre modificações da primeira para a segunda geração. Na primeira, o fundador controla a propriedade e é responsável pela administração da empresa, tendo como objetivo assegurar a sobrevivência do negócio. Na segunda geração, os irmãos tornam-se sócios da propriedade e passam a conduzir, controlar, administrar os negócios, prestando contas, uns aos outros, das atitudes e tomadas de decisão. Para Donelley (*apud* BERNHOEFT, 1989, p. 23), “a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

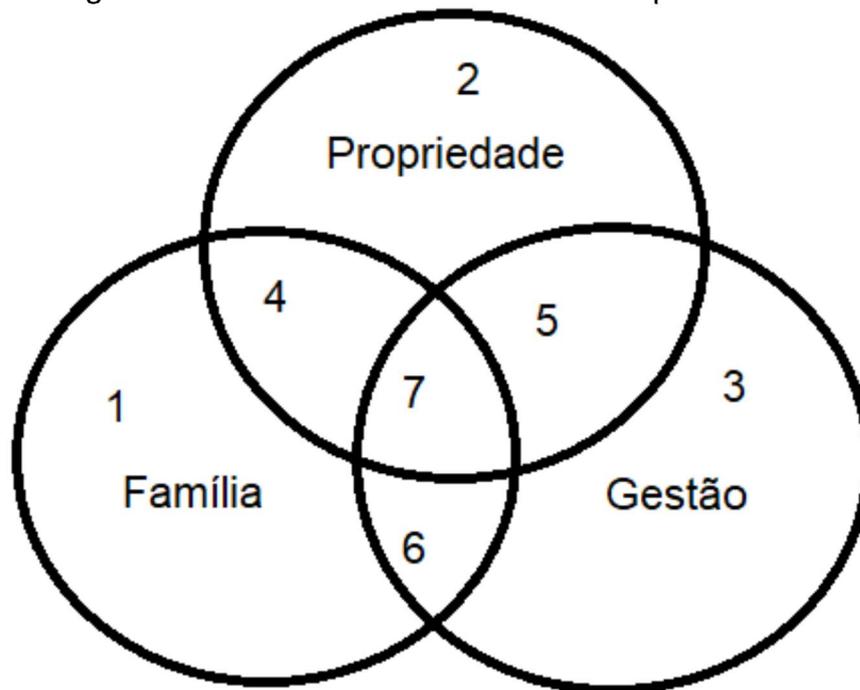
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da gestão familiar

| Positivos | Negativos |
|--|--|
| Confiança entre os membros da família | Desconfiança por parte de funcionários que não são da família em relação a empregados da família que são incompetentes |
| Lealdade à família por parte daqueles que estão na empresa | Falta de lealdade à empresa pelos membros da família que não estão diretamente envolvidos nos negócios |
| Compromisso com a empresa por parte de toda a família | Senso de direito por parte das novas gerações e por aqueles que não trabalham na empresa |
| Conhecimento entre os membros da família estendida | Falta de conhecimento entre aqueles que estão fora da empresa |
| Pensamento em longo prazo por parte dos líderes da empresa | Demanda por gratificação instantânea pelos que se sentem no direito |
| Comunicação direta entre os membros da família | Fracasso em se comunicar através de gerações e com a parte da família não envolvida com a empresa |

Fonte: Longenecker *et al.*, 2018, p. 95.

Para assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, permitindo identificar a dinâmica das relações pessoais conjuntamente às institucionais, Gersick *et al.* (2006) construíram o modelo dos três círculos, o qual detalha o sistema de empresa familiar em três subconjuntos autônomos os quais se sobrepõem (Figura 3).

Figura 3 - Modelo dos três círculos da empresa familiar



Fonte: GERSICK *et al.* (2006, p. 06)

Conforme Gersick *et al.* (2006, p.07), o modelo dos três círculos teve ampla aceitação pois se trata de um modelo teoricamente elegante e imediatamente aplicável, uma ferramenta muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Esse modelo busca assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, ao considerar cada uma das três grandezas (propriedade, família e gestão) e suas relações e conexões e, também, sua dinâmica conectada ao crescimento e desenvolvimento da empresa familiar. Em vista disso, um agente de governança pode ser inserido em qualquer uma das sete áreas – cada posição dependerá do elo que o indivíduo mantém com a propriedade, a família e a gestão.

Souza (2012, p. 18-19) define:

1 - Família: nesse grupo são incluídos todos os familiares que não possuem ações ou quotas e não exercem funções diretas na empresa. Como exemplo, têm-se cônjuges, filhos mais novos e outros familiares desvinculados.

2 - Propriedade: esse grupo refere-se às pessoas ou entidades que possuem ações ou quotas da empresa familiar, mas não pertencem à família nem exercem função diretiva.

3 - Gestão: diretores ou gestores de diferentes níveis que não fazem parte da família e que não possuem nenhuma participação no capital. Esses profissionais são essenciais para o funcionamento da empresa.

4 - Família e propriedade: alguns membros da família podem ser proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade. Possuem determinada porcentagem de ações ou quotas para auferir renda.

5 - Propriedade e gestão: esse espaço destina-se a indivíduos com participação na propriedade e que desenvolvem funções de direção, sem pertencer à família que detém o controle da empresa. Exemplifica-se esse papel como os diretores não familiares que podem ser recompensados com ações ou quotas da empresa.

6 - Família e gestão: compreende membros da família que desenvolvem funções diretivas, mesmo sem possuir ações ou quotas. Exemplifica-se com filhos que trabalham na empresa, colaborando com o pai, o qual detém a totalidade das quotas.

7 - Família, propriedade e gestão: contempla o espaço de interseção dos três círculos e refere-se aos membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa, ocupando ainda cargos de direção. No caso de empresas de primeira geração, os fundadores são bons exemplos desse agente.

A dimensão “família” se inicia com o núcleo do fundador e se multiplica nos herdeiros, expressando o processo que ocorre com as famílias no decorrer do tempo, bem como a evolução e a função de cada indivíduo. De acordo com Andrade, Grzybovski, De Lima (2005, p.9-10),

Elas seguem o ritmo natural da vida humana. Cada novo núcleo familiar é formado nos primeiros anos de vida adulta dos seus membros. Quando estes atingem a meia idade, ela cresce e opera de forma diversificada e, à medida que eles envelhecem e morrem, é lançada uma nova geração. A família gradualmente se dissolve. Experiências e eventos, como o divórcio e outras reconfigurações sociais, podem acrescentar complexidade, mas a sequência das tarefas básicas da família é fundamental. A continuidade da existência humana é realizada por filhos, que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo.

Esse círculo é formado por quatro períodos: a “jovem família empresária”, no qual os pais gerem a empresa; a “entrada na empresa”, fase na qual os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; o “trabalho conjunto”, em que a primeira e segunda geração decidem conjuntamente sobre os processos da organização; e a “passagem do bastão”, etapa em que ocorre a transferência efetiva do poder de pai para filho (CARLTON, 2003).

A dimensão “propriedade” objetiva definir a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os membros, e as relações destes com a empresa. A propriedade de uma empresa familiar pode recair sobre o proprietário controlador, uma sociedade entre irmãos ou um consórcio de primos. A progressão entre as fases é considerada desenvolvimentista, pois é motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária. Contudo, a sequência de

estágios não acontece de forma rígida, visto poder permanecer, ao longo da vida, em diferentes fases (CARLTON, 2003; ANDRADE; GRZYBOVSKI; DE LIMA, 2005).

A dimensão “gestão” analisa a evolução dos negócios em conjunto com os estágios do ciclo de vida da empresa. A primeira etapa é dividida em *formação* e *sobrevivência*; relaciona-se com a idealização da empresa e o esforço para mantê-la. Em seguida, tem-se a fase de *expansão* ou *formalização*, que a depender do bem ou serviço comercializado, irá demandar maior ou menor duração. Por último, a *maturidade*. Neste estágio, a evolução torna-se mais lenta e a organização precisa tomar decisões quanto a se adaptar ao mercado ou parar de atuar no ramo para começar outro. Segundo Andrade, Grzybovski, De Lima (2005, p. 26),

Nos diferentes estágios do ciclo de vida são apresentadas possíveis dificuldades a serem vivenciadas por organizações familiares, as quais estão relacionadas com entraves de ordem familiar e/ou empresarial, pois são dimensões opostas unidas por um mesmo fim e que podem intensificar as divergências ocorridas em cada estágio de desenvolvimento.

2.5 Natureza das micro e pequenas empresas

As análises foram realizadas com base nos dados coletados na pesquisa objeto desse estudo. Análise de conteúdo e estatística descritiva.

2.6 Plano de ação após a identificação dos perfis e análise da gestão da microempresa familiar

Após a realização das análises, foi elaborado o plano de ação para solucionar as hipóteses desse estudo.

No próximo capítulo, será apresentada a pesquisa de campo, bem como os resultados e discussões do objeto do estudo.

2.7 Natureza jurídica das MPEs

Conhecer a natureza jurídica e o porte da empresa é fundamental por diversas razões. A primeira delas é que em processos licitatórios, leilões e transações com

órgãos públicos, quanto menor a empresa, mais benefícios ela poderá ter. Há editais, inclusive, que são abertos apenas para determinados tipos de PJ. Portanto, quanto mais atenta a gestão estiver a esse detalhe, mais oportunidades poderá aproveitar. Além disso, deve-se considerar certos benefícios fiscais que, dependendo do porte ou da natureza jurídica podem ou não ser concedidos. É o caso das empresas que faturam acima de R\$ 81 mil e que não sejam optantes do Simples Nacional.

Nesse caso, elas podem, dependendo do CNAE, receber créditos fiscais em operações com incidência de IPI ou ICMS. Portanto, a gestão empresarial precisa estar a par dessas diferenças para elaborar estratégias e gerir o negócio adequadamente. Por fim, a oferta de crédito, para empresas menores, é sempre orientada por taxas de juros compatíveis. Sendo assim, é fundamental conhecer o tipo jurídico para recorrer à linha certa. Existem 25 tipos de empresas de acordo com a Tabela de Natureza Jurídica da Receita Federal. Os tipos previstos na legislação são sintetizados a seguir.

2.7.1 Empresário individual

O empresário individual exerce em nome próprio uma atividade empresarial. Atua individualmente, sem sociedade. Sua responsabilidade é ilimitada (responde com seus bens pessoais pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial). O empresário pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, exceto serviços de profissão intelectual.

Não pode ser empresário o prestador de serviços que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística como médicos, engenheiros, arquitetos, psicólogos e entre outros. Esses atuarão individualmente como autônomos (pessoa física com registro na Prefeitura Municipal) ou com sócios através da constituição de uma Sociedade Simples. E que podem ser empresários, caso o exercício da profissão intelectual tenha elemento de empresa. Elemento de empresa: exercício profissional de uma atividade econômica organizada (organização dos fatores de produção = capital, trabalho, natureza e tecnologia). Trata-se de empresa entregando produtos e serviços, diferentemente do serviço pessoal intelectual (Médico = Hospital, Engenheiro = Construtora, etc.). Em outras palavras, é o autônomo

(profissional liberal), que não caracterize atividade própria de empresário. Segundo o código civil, os autônomos são profissionais que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores.

2.7.2 Microempreendedor individual (MEI)

É o empresário individual com receita bruta anual até R\$ 81.000,00 no ano (1º de janeiro à 31 de dezembro) ou R\$ 6.750,00 em média por mês de atuação para o primeiro ano de exercício das atividades, optante pelo Simples Nacional e SIMEI. O Simples Nacional estabelece valores fixos mensais para o MEI, que não seja sócio, titular ou administrador de outra empresa, que possua no máximo 01 (um) empregado que receba exclusivamente o piso da categoria profissional, não tenha mais de um estabelecimento (não ter filial) e entre outros requisitos, conforme artigo 18-A da Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. O MEI paga os seus tributos na forma do SIMEI por valores fixos mensais (5% de um salário mínimo, relativo ao INSS do Empresário + R\$ 1,00 relativo ao ICMS (indústria, comércio ou serviço de transporte intermunicipal ou interestadual) + R\$ 5,00 relativos ao ISS (prestação de serviços)). Está dispensado de escrituração contábil e é segurado da Previdência social - Contribuinte Individual (tem direito a alguns benefícios previdenciários, entre eles, a aposentadoria por idade). O registro do MEI é gratuito e pode ser efetuado pela Internet através do site www.portaldoempreendedor.gov.br, onde é possível verificar as atividades permitidas e obter maiores informações.

2.7.3 Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI)

Essa modalidade consiste na atuação individual - sem sócios, e, a responsabilidade do empresário é limitada ao capital social (valor do investimento, em dinheiro ou bens). Obrigatoriedade de capital social integralizado de no mínimo 100 salários mínimos.

A EIRELI possibilita a atuação individual – sem sócios – porém, com responsabilidade limitada. Protege o patrimônio pessoal do empresário através da

separação patrimonial. A EIRELI é uma pessoa jurídica, com patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física do empreendedor e seu respectivo patrimônio.

O empresário titular da EIRELI poderá responder com seu patrimônio pessoal por obrigações da empresa nas mesmas hipóteses previstas para as Sociedades Limitadas.

2.7.4 Sociedade empresária

Nesse tipo de empresa torna-se possível a atuação coletiva entre dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social. Deverá adotar uma das espécies de sociedade existentes (S/A, Sociedade Limitada - LTDA, etc.).

A espécie de sociedade empresária mais adotada no Brasil é a Sociedade Limitada (LTDA.), por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios. Sociedade para o exercício da atividade própria de empresário (produção, circulação de bens e prestação de serviços, exceto profissão intelectual de natureza científica, literária ou artística).

A Responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social (os sócios não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações da empresa após a integralização do capital social).

A Sociedade Empresária Limitada é pessoa jurídica que possui patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física do dos sócios e seus respectivos patrimônios.

Os sócios podem responder com seus bens pessoais nos casos de comprovação de má-fé, sonegação fiscal, confusão patrimonial, estelionato, fraude contra credores e etc. Dívidas trabalhistas: a Justiça do Trabalho, recorrentemente, condena os sócios ao pagamento da dívida trabalhista com o patrimônio pessoal, no caso de os bens da empresa não serem suficientes.

É a reunião de dois ou mais empresários para a exploração, em conjunto, de atividade econômica. Tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário, sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do Respectivo estado (artigo 982 e parágrafo único do código Civil).

2.7.5 Sociedade simples: pessoa jurídica com atuação coletiva

Ocorre onde, há dois ou mais sócios. A responsabilidade dos sócios é ilimitada. Porém, poderá adotar a espécie societária de Sociedade Limitada - Sociedade Simples Ltda., passando a responsabilidade dos sócios a ser limitada ao capital social, não respondendo com seus bens pessoais pelas obrigações da sociedade, exceto nas hipóteses mencionadas no item anterior (sociedade empresária limitada).

A Sociedade Simples é uma pessoa jurídica para a prestação de serviços de profissão intelectual, de natureza científica, artística ou literária, sem elemento de empresa.

É a reunião de duas ou mais pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário.

Portanto, duas ou mais pessoas que exercem juntas, a prestação de serviços especializados, desde que não caracterize atividade própria de empresário. Exemplo: duas pessoas que abrem um escritório de assessoria contábil estarão constituindo uma sociedade simples, registrável em Cartório de Registro de Pessoa Jurídica.

2.7.6 Sociedade limitada unipessoal

Com o advento da Lei nº 13.874, de 20 de Setembro de 2019 (Lei da Liberdade Econômica), a Sociedade Limitada, que até então somente poderia ser constituída na forma pluripessoal (duas ou mais pessoas), passou a ser admitida na forma unipessoal – § 1º e 2º do Art. 1.052 do Código Civil Brasileiro, incluídos pela Lei da Liberdade Econômica): § 1º A sociedade limitada pode ser constituída por 1 (uma) ou mais pessoas. § 2º Se for unipessoal, aplicar-se-ão ao documento de constituição do sócio único, no que couber, as disposições sobre o contrato social.

Nesse passo e, por ocasião do fenômeno da Sociedade Limitada Unipessoal, passou a ser possível o registro dessa nova Pessoa Jurídica com capital social inferior a cem vezes o salário mínimo vigente, conforme exigido para a figura do EIRELI que

foi objeto do item “c” da presente nota explicativa e, dispensando-se a figura do sócio conforme foi explicado no item “d”, também como condição para que a responsabilidade do sócio seja restrita ao capital social da Pessoa Jurídica (LTDA).

A natureza jurídica é confundida constantemente com uma outra forma de se categorizar empresas: o porte empresarial. De fato, em alguns casos, é difícil saber o que significam, até porque a definição de porte não é tão bem fundamentada por lei.

De qualquer forma, conhecer as situações e os contextos em que cada termo é aplicado pode ser bastante útil. Afinal, quanto mais conhecimento se tem sobre a empresa, mais controle e, sendo assim, menos riscos são assumidos.

A profissionalização de empresas começa pelo registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), no qual deverá constar sua natureza jurídica e razão social. Isso porque cada tipo de empresa nasce com diferentes composições, dependendo de quantos sócios tenha, capital inicial e de que forma o patrimônio pessoal dos sócios pode ser envolvido.

Assim sendo, os órgãos de registro de empresas utilizam um total de 25 tipos de definição para categorizar as empresas inscritas no CNPJ, conforme determina a Tabela de Natureza Jurídica da Receita Federal. Um aspecto importante a respeito da natureza jurídica é que ela pode ser modificada, como é o caso de uma MEI que pode solicitar o desenquadramento ao exceder o limite de faturamento bruto.

Quando isso acontece, ela passa a ser uma ME, ou seja, uma microempresa. Já o porte empresarial, por definição, é um tipo de classificação referente ao faturamento da empresa e que independe do perfil do empreendedor.

Ao contrário da natureza jurídica, que conta com uma tabela própria, a classificação por faturamento se apoia apenas nas faixas definidas pela lei 9.732/98 e pela Lei Complementar 123/2006. Sendo assim, tem-se as seguintes categorias: MEI, cujo faturamento pode chegar a R\$ 81 mil anuais; Microempresa, com faturamento entre R\$ 81 mil e R\$360 mil; EPP (Empresa de Pequeno Porte), aquelas que registram faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões.

Depois de R\$ 4,8 milhões de faturamento, não há mais categorias específicas, restando apenas o enquadramento por número de funcionários. Nessa classificação, a referência são as diretrizes do Sebrae, conforme exposto no quadro 3.

2.7.7 Sociedade em Conta Participação

Tipo de sociedade prevista no Código Civil em seu artigo 991. Nela, não há a personalidade jurídica e, por isso, ela independe de qualquer formalidade jurídica, incluindo até mesmo o seu registro.

2.7.8 Produtor Rural

Toda pessoa física que realiza atividades profissionais no campo é enquadrada como produtor rural. Portanto, é uma categoria vedada a PJs. Cooperativa, que conforme a Lei Federal Nº 5.764/71: “(...) são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (...)”

Considerando as diferentes formas de se enquadrar empresas conforme sua natureza jurídica e porte, ficam evidentes os critérios para alteração em seus enquadramentos. Ou seja, toda modificação envolvendo a composição societária e/ou faturamento, conforme o caso, pode motivar a alteração do tipo jurídico de uma empresa.

Para formalizar o processo ora descrito, tem-se como órgãos de registro empresarial: JUCESP - NIRE (número de identificação do registro e empresas) ou Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas; RECEITA FEDERAL – CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica; SECRETARIA FAZENDA – IE – Inscrição Estadual; PREFEITURA – CCM ou IM – Cadastro de Contribuinte Mobiliário ou Inscrição Municipal; INSS – Instituto Nacional do Seguro Social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem por objetivo apresentar as características da pesquisa realizada, a descrição do processo de desenvolvimento e a limitação.

Para Fachin (2001, p.12), “o conhecimento científico apresenta-se em função da necessidade de o ser humano estar constantemente procurando aperfeiçoar-se e não assumir uma postura simplesmente passiva, observando os fatos ou objetos, sem poder de ação ou controle sobre eles”, sendo resultante de pesquisas metódicas e sistemáticas da realidade.

3.1. Tipificação da pesquisa

A pesquisa bibliográfica, inserida em um estudo exploratório, serviu de base para a metodologia dessa pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2006, p.43), “a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”.

A pesquisa foi iniciada por meio da revisão bibliográfica com coleta de dados em livros, artigos publicados em revistas científicas, jornais, bancos de teses e dissertações das universidades, e redes eletrônicas que continham os assuntos que tratam o tema da dissertação.

Para operacionalização da pesquisa bibliográfica, optou-se pela adoção de fichas de documentação bibliográfica desenvolvidas em editor de texto eletrônico, sendo transcritos os trechos que traziam as contribuições especiais para a pesquisa. Segundo Fachin (2001, p.130), a ficha bibliográfica é “um dos recursos mais comuns à realização de pesquisa bibliográfica”.

Marconi e Lakatos (2006, p.51) destacam que “para o pesquisador, a ficha é um instrumento de trabalho imprescindível”, pois permitem identificar as obras, conhecer seu conteúdo, fazer citações, analisar o material, e elaborar críticas.

Após a revisão bibliográfica, foi realizada a pesquisa de campo, com aplicação do questionário de perfil pessoal (C-VAT) e entrevistas em profundidade. A partir do resultado obtido, realizou-se a análise dos dados e confrontação com a revisão bibliográfica. O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico

que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Do ponto de vista de Silva e Menezes (2005), os métodos de pesquisas podem ser abordados como qualitativos e quantitativos. As autoras consideram que, na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Os dados são analisados indutivamente e não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas.

O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. Para Creswell (1994), a pesquisa qualitativa é um processo que busca entender problemas humanos e sociais baseados na construção de uma descrição complexa e holística do ponto de vista dos informantes.

Já a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). A pesquisa quantitativa investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria composto de variáveis com números e analisado com procedimentos estatísticos a fim de determinar se as generalizações preditivas da teoria são verdadeiras (CRESWELL, 1994).

Adotou-se a abordagem metodológica qualitativa, com a aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados.

3.2. Desenvolvimento da pesquisa

Essa pesquisa visou propor a criação e/ou desenvolvimento de um instrumento de gestão para as empresas do segmento de serviços com gestão familiar, a fim de proporcionar a melhoria de desempenho no atingimento dos resultados.

O desenvolvimento da pesquisa seguiu os seguintes passos:

- 1) Aplicação do questionário C-VAT;

- 2) Realização das entrevistas;
- 3) Avaliação das dificuldades encontradas na gestão das empresas (cultura organizacional e comportamento), objeto do estudo; e
- 4) Avaliação da criação e/ou desenvolvimento de ferramenta para auxiliar na gestão da empresa para melhoria dos resultados das mesmas.

3.3 Delimitações da pesquisa

A pesquisa foi realizada com trinta empresas do segmento de serviços alimentícios da RMC (Região Metropolitana de Campinas), por exemplo, restaurantes, lanchonetes e padarias com gestão familiar.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

O processo de coleta e tratamento dos dados primários ocorreu entre fevereiro e maio de 2020. O questionário foi bem recebido pelos gestores dos restaurantes, padarias e lanchonetes participantes da pesquisa. Ocorreram algumas situações de dúvidas e sugestões em relação às questões, que foram contornadas e esclarecidas.

O contato com os entrevistados foi feito por telefone, pois durante o período de coleta de dados muitos estabelecimentos estavam fechados ou operando somente por *delivery* devido a pandemia instaurada no país (COVID 19).

Para o questionário C-VAT, foi encaminhado um *link* para que o entrevistado respondesse as questões.

O questionário pôde ser acessado e respondido pelo celular e não houve dificuldade para receber os questionários respondidos. Após o recebimento dos questionários C-VAT por e-mail os dados foram tabulados e analisados.

Os resultados do questionário C-VAT de cada gestor constam no Apêndice A dessa dissertação.

A entrevista em profundidade (Apêndice B) foi realizada por telefone, e, para cada questão foi verbalizada pela pesquisadora as orientações e respectivas questões, e na sequência anotadas as respostas.

4.1 Análise dos dados

A amostra foi obtida conforme o planejamento, o que pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Estabelecimentos do setor alimentício da RMC participantes do teste C-VAT e da entrevista em profundidade

| Quant. | Segmento - denominação | Cidade |
|--------|------------------------|-------------|
| 1 | Restaurante 1 | Campinas |
| 2 | Restaurante 2 | Campinas |
| 3 | Restaurante 3 | Campinas |
| 4 | Restaurante 4 | Sumaré |
| 5 | Restaurante 5 | Sumaré |
| 6 | Restaurante 6 | Hortolândia |
| 7 | Restaurante 7 | Hortolândia |
| 8 | Restaurante 8 | Paulínia |
| 9 | Restaurante 9 | Americana |
| 10 | Restaurante 10 | Jaguariúna |
| 11 | Padaria 1 | Campinas |
| 12 | Padaria 2 | Campinas |
| 13 | Padaria 3 | Campinas |
| 14 | Padaria 4 | Sumaré |
| 15 | Padaria 5 | Sumaré |
| 16 | Padaria 6 | Hortolândia |
| 17 | Padaria 7 | Hortolândia |
| 18 | Padaria 8 | Paulínia |
| 19 | Padaria 9 | Americana |
| 20 | Padaria 10 | Jaguariúna |
| 21 | Lanchonete 1 | Campinas |
| 22 | Lanchonete 2 | Campinas |
| 23 | Lanchonete 3 | Campinas |
| 24 | Lanchonete 4 | Sumaré |
| 25 | Lanchonete 5 | Sumaré |
| 26 | Lanchonete 6 | Hortolândia |
| 27 | Lanchonete 7 | Hortolândia |
| 28 | Lanchonete 8 | Paulínia |
| 29 | Lanchonete 9 | Americana |
| 30 | Lanchonete 10 | Jaguariúna |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

As identidades dos estabelecimentos foram resguardadas, e, por esse motivo foram adotados nomes fictícios.

Observa-se que a distribuição dos 30 estabelecimentos foi realizada entre restaurantes, padarias e lanchonetes da RMC, sendo 10 estabelecimentos de cada categoria.

As padarias pesquisadas servem refeições, e as lanchonetes, assim classificadas, trabalham com lanches, porções e com atividade de bar.

4.2 Análise e inferências

4.2.1 Questionário C-VAT

Como resultado inicial obtido tem-se o questionário C-VAT aplicado junto aos gestores dos 30 estabelecimentos participantes do estudo que se relaciona com as dimensões do instrumento.

As dimensões do instrumento C-VAT foram:

- ✓ cultura;
- ✓ identidade;
- ✓ desenvolvimento local.

Os conceitos e perspectivas para as regiões em desenvolvimento foram:

- ✓ Quadrante do Trabalho (Esforço, Prazo, Terminar a tarefa e Qualidade);
- ✓ Quadrante das Relações (Afeto, Empatia, Sociabilidade e Lealdade);
- ✓ Quadrante do Controle (Dominância, Status, Politicagem e Liderança);
- ✓ Quadrante do Pensamento (Abstração, Planejamento Organização, Exposição e Flexibilidade).

A classificação dada pelo instrumento C-VAT é através de pontuação para cada característica que formam o perfil pessoal, sendo: 5 a 10 baixa pontuação; 11 a 15 média pontuação; e 16 a 20 alta pontuação.

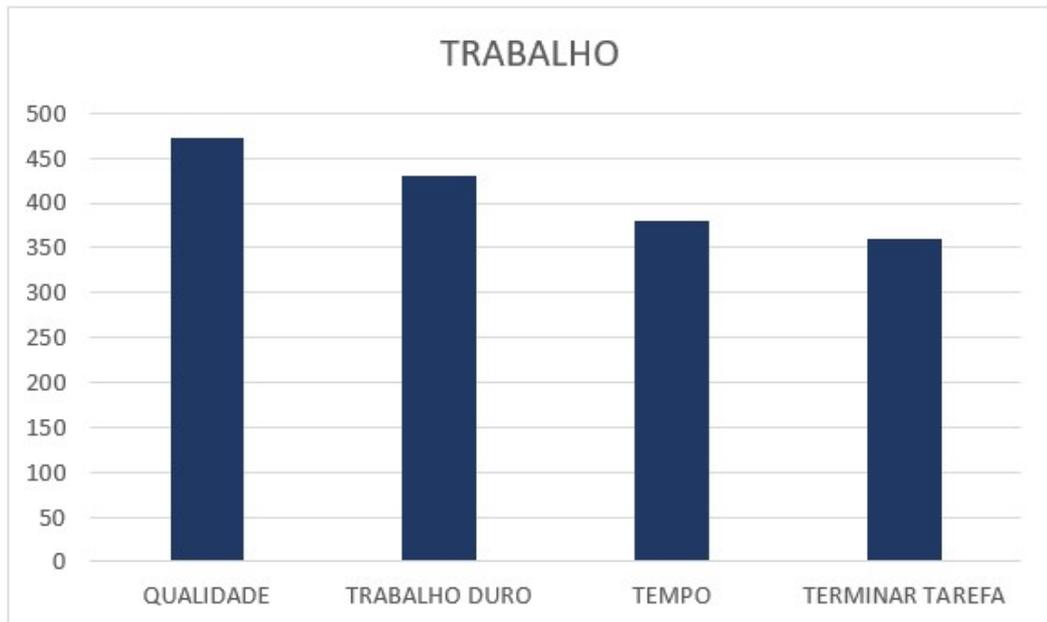
Os dados gerais obtidos por quadrantes foram os explicitados a seguir.

Tabela 3 - Quadrante do trabalho

| Estabelecimento | Qualidade | Trabalho duro | Tempo | Terminar tarefa |
|------------------------|------------------|----------------------|--------------|------------------------|
| Restaurante 1 | 17 | 9 | 15 | 16 |
| Restaurante 2 | 17 | 14 | 13 | 10 |
| Restaurante 3 | 17 | 15 | 9 | 10 |
| Restaurante 4 | 11 | 18 | 17 | 7 |
| Restaurante 5 | 14 | 14 | 8 | 8 |
| Restaurante 6 | 17 | 9 | 16 | 13 |
| Restaurante 7 | 16 | 18 | 12 | 8 |
| Restaurante 8 | 15 | 13 | 13 | 14 |
| Restaurante 9 | 16 | 19 | 9 | 13 |
| Restaurante 10 | 17 | 15 | 18 | 10 |
| Lanchonete 1 | 13 | 17 | 9 | 11 |
| Lanchonete 2 | 15 | 8 | 11 | 9 |
| Lanchonete 3 | 17 | 19 | 17 | 12 |
| Lanchonete 4 | 17 | 15 | 8 | 12 |
| Lanchonete 5 | 11 | 13 | 6 | 9 |
| Lanchonete 6 | 14 | 17 | 11 | 13 |
| Lanchonete 7 | 18 | 17 | 17 | 13 |
| Lanchonete 8 | 14 | 15 | 10 | 14 |
| Lanchonete 9 | 19 | 8 | 13 | 14 |
| Lanchonete 10 | 19 | 16 | 14 | 11 |
| Padaria 1 | 17 | 16 | 10 | 16 |
| Padaria 2 | 18 | 11 | 15 | 12 |
| Padaria 3 | 17 | 17 | 10 | 14 |
| Padaria 4 | 10 | 14 | 17 | 13 |
| Padaria 5 | 19 | 16 | 14 | 14 |
| Padaria 6 | 20 | 17 | 15 | 14 |
| Padaria 7 | 15 | 15 | 13 | 20 |
| Padaria 8 | 14 | 15 | 10 | 14 |
| Padaria 9 | 17 | 10 | 12 | 8 |
| Padaria 10 | 11 | 10 | 17 | 7 |
| Total de pontos | 472 | 430 | 379 | 359 |
| Moda | 17 | 15 | 13 | 14 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Gráfico 2 - Quadrante do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A característica com maior pontuação no quadrante do Trabalho é Qualidade, com pontuação alta na escala de análise do C-VAT (entre 15 e 20 pontos), e moda de 17 pontos. Na sequência, aparecem as características Trabalho Duro, Tempo e Terminar Tarefa, respectivamente. Essas três características apresentam pontuação na faixa média (entre 10 e 15 pontos).

Constatou-se que a prática corrobora com a teoria no quesito qualidade e exigência, mostrando que os gestores entrevistados se preocupam com a qualidade, além de trabalharem para manter o estabelecimento em funcionamento, muitas vezes em praças de alimentação de shoppings, com a carga horária estendida nos finais de semana e feriados.

Para Tachizawa (2018), os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à aquisição de produtos e serviços. Paralelamente, essas empresas estão obtendo menores margens de lucro.

Outro fator a se considerar é que o quesito Terminar Tarefa ficou em último lugar para esse grupo de gestores. Esse resultado perante a amostra pesquisada leva-se a pressupor que o fato de o gestor assumir muitas atividades gerenciais e operacionais dentro das MPEs pode gerar efeitos colaterais negativos, como por exemplo, a dificuldade em finalizar as tarefas.

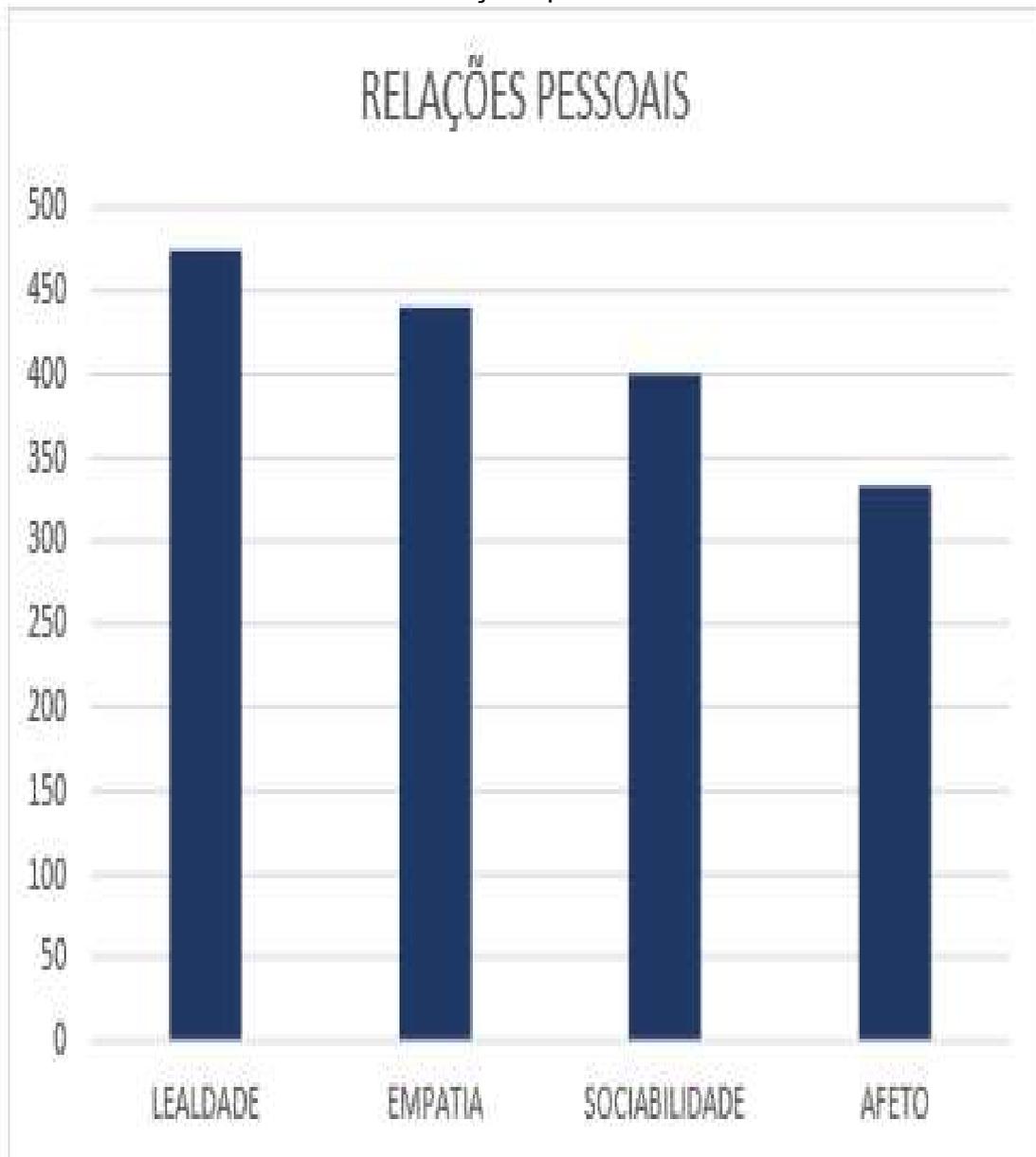
Hashimoto (2017) aponta o ritmo acelerado da inovação em produtos, serviços e processos; a crescente importância do trabalho, o que requer um alto nível de educação e de qualificação, experiência e julgamento.

Tabela 4 - Quadrante das relações pessoais

| Estabelecimento | Lealdade | Empatia | Sociabilidade | Afeto |
|------------------------|-----------------|----------------|----------------------|--------------|
| Restaurante 1 | 15 | 15 | 14 | 13 |
| Restaurante 2 | 16 | 17 | 17 | 18 |
| Restaurante 3 | 17 | 17 | 16 | 12 |
| Restaurante 4 | 13 | 14 | 12 | 16 |
| Restaurante 5 | 15 | 16 | 17 | 13 |
| Restaurante 6 | 13 | 12 | 13 | 10 |
| Restaurante 7 | 17 | 18 | 18 | 13 |
| Restaurante 8 | 14 | 8 | 11 | 9 |
| Restaurante 9 | 14 | 14 | 18 | 11 |
| Restaurante 10 | 16 | 13 | 10 | 14 |
| Lanchonete 1 | 15 | 12 | 16 | 10 |
| Lanchonete 2 | 16 | 18 | 15 | 9 |
| Lanchonete 3 | 13 | 16 | 16 | 18 |
| Lanchonete 4 | 18 | 16 | 18 | 14 |
| Lanchonete 5 | 19 | 15 | 12 | 14 |
| Lanchonete 6 | 17 | 19 | 16 | 9 |
| Lanchonete 7 | 17 | 16 | 14 | 9 |
| Lanchonete 8 | 17 | 17 | 12 | 7 |
| Lanchonete 9 | 15 | 14 | 12 | 9 |
| Lanchonete 10 | 16 | 19 | 13 | 17 |
| Padaria 1 | 16 | 16 | 14 | 12 |
| Padaria 2 | 12 | 14 | 7 | 7 |
| Padaria 3 | 17 | 15 | 5 | 9 |
| Padaria 4 | 18 | 8 | 15 | 5 |
| Padaria 5 | 14 | 14 | 18 | 7 |
| Padaria 6 | 16 | 10 | 8 | 8 |
| Padaria 7 | 13 | 8 | 10 | 5 |
| Padaria 8 | 17 | 17 | 12 | 7 |
| Padaria 9 | 20 | 14 | 12 | 15 |
| Padaria 10 | 18 | 18 | 9 | 13 |
| Total de Pontos | 474 | 440 | 400 | 333 |
| Moda | 17 | 14 | 12 | 9 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Gráfico 3 - Quadrante das relações pessoais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

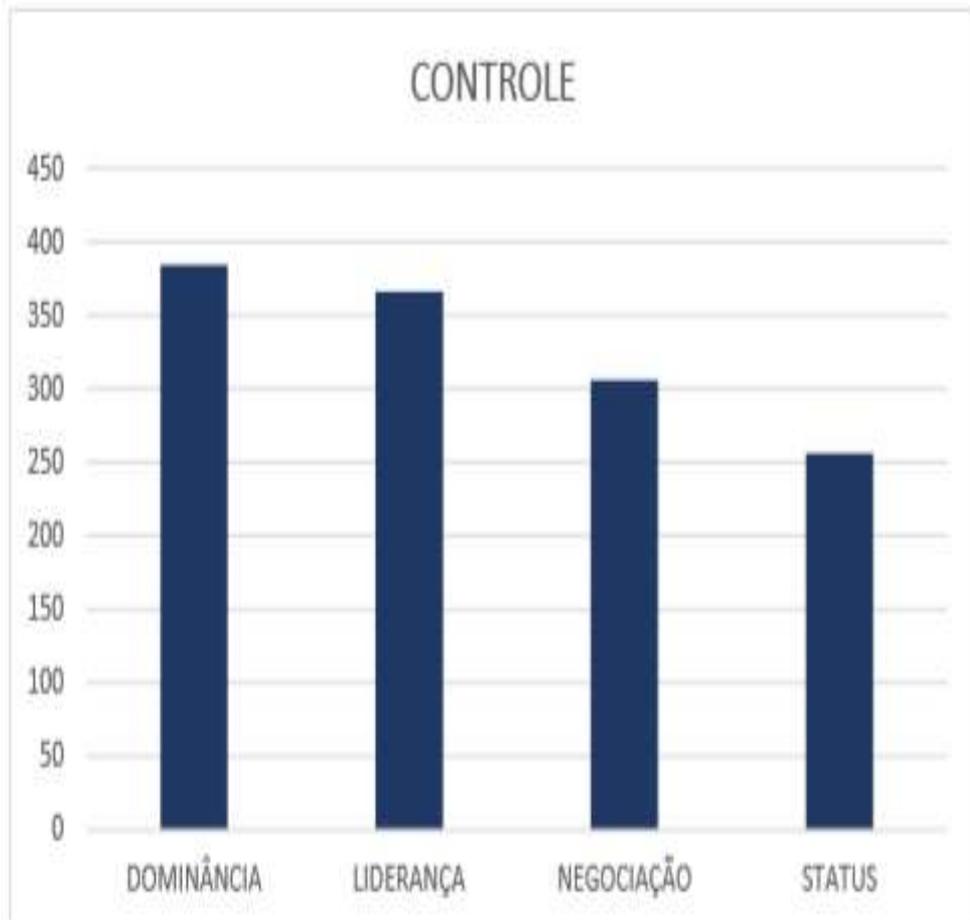
No quadrante das Relações Pessoais, observa-se que a característica Lealdade recebeu uma classificação alta na escala de análise do C-VAT (entre 15 e 20 pontos). As características Empatia e Sociabilidade receberam uma classificação média (entre 10 a 15 pontos). A característica Afeto, por outro lado, recebeu uma baixa classificação (entre 5 a 10 pontos), indicando estar em segundo plano para os gestores da amostra estudada.

Tabela 5 - Quadrante do controle

| Estabelecimento | Dominância | Liderança | Negociação | Status |
|------------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|
| Restaurante 1 | 11 | 9 | 8 | 12 |
| Restaurante 2 | 9 | 10 | 12 | 7 |
| Restaurante 3 | 12 | 14 | 9 | 10 |
| Restaurante 4 | 9 | 13 | 9 | 11 |
| Restaurante 5 | 10 | 10 | 9 | 6 |
| Restaurante 6 | 18 | 16 | 10 | 7 |
| Restaurante 7 | 9 | 9 | 9 | 10 |
| Restaurante 8 | 14 | 15 | 10 | 10 |
| Restaurante 9 | 13 | 13 | 15 | 8 |
| Restaurante 10 | 14 | 8 | 10 | 7 |
| Lanchonete 1 | 17 | 11 | 13 | 8 |
| Lanchonete 2 | 16 | 15 | 10 | 10 |
| Lanchonete 3 | 13 | 7 | 8 | 8 |
| Lanchonete 4 | 13 | 9 | 12 | 8 |
| Lanchonete 5 | 12 | 16 | 12 | 11 |
| Lanchonete 6 | 8 | 11 | 8 | 8 |
| Lanchonete 7 | 15 | 7 | 10 | 6 |
| Lanchonete 8 | 15 | 12 | 10 | 6 |
| Lanchonete 9 | 15 | 14 | 6 | 7 |
| Lanchonete 10 | 12 | 6 | 11 | 9 |
| Padaria 1 | 18 | 11 | 8 | 6 |
| Padaria 2 | 13 | 14 | 16 | 6 |
| Padaria 3 | 14 | 17 | 11 | 7 |
| Padaria 4 | 13 | 17 | 9 | 12 |
| Padaria 5 | 10 | 15 | 10 | 8 |
| Padaria 6 | 14 | 12 | 7 | 14 |
| Padaria 7 | 11 | 11 | 8 | 8 |
| Padaria 8 | 15 | 12 | 10 | 6 |
| Padaria 9 | 11 | 15 | 12 | 12 |
| Padaria 10 | 10 | 17 | 14 | 8 |
| Total de Pontos | 384 | 366 | 306 | 256 |
| Moda | 13 | 15 | 10 | 8 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Gráfico 4 - Quadrante do controle



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No quadrante Controle, dentro da amostra pesquisada, destacam-se as características Dominância e Liderança, seguidas de Poder de Negociação. Para esses gestores, a característica Poder de Negociação precisa ser mais bem desenvolvida.

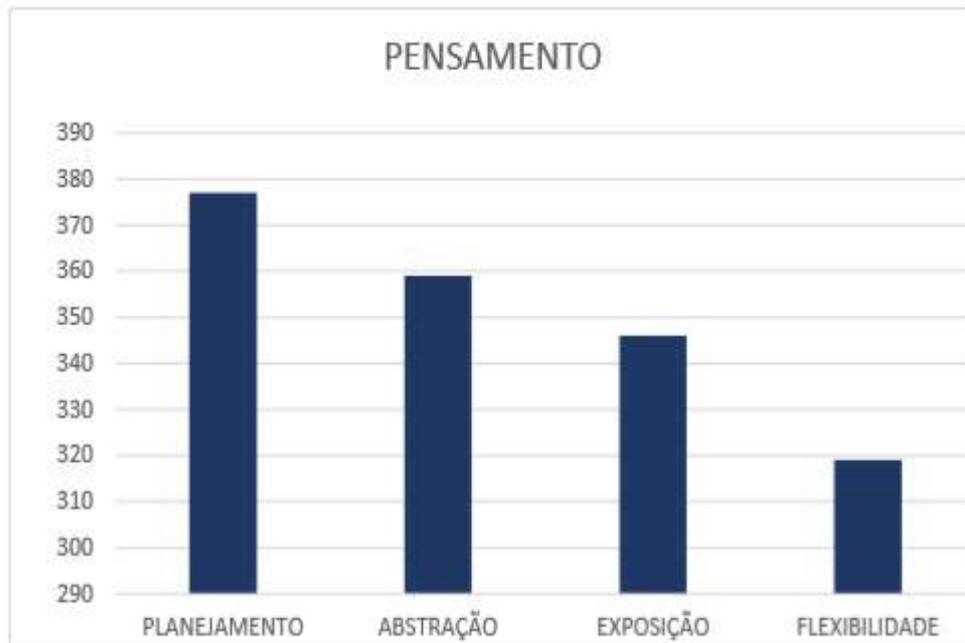
A característica Status apresenta a classificação mais baixa dentro desse quadrante, demonstrando que, quanto mais alto os níveis de Trabalho Duro (quadrante do Trabalho) e Lealdade (quadrante das Relações Pessoais), menor a pontuação nas características Sociabilidade e Status.

Tabela 6 - Quadrante do pensamento

| Estabelecimento | Planejamento | Abstração | Exposição | Flexibilidade |
|------------------------|--------------|------------|------------|---------------|
| Restaurante 1 | 11 | 13 | 9 | 13 |
| Restaurante 2 | 8 | 15 | 8 | 9 |
| Restaurante 3 | 12 | 7 | 14 | 9 |
| Restaurante 4 | 14 | 13 | 17 | 6 |
| Restaurante 5 | 15 | 16 | 13 | 16 |
| Restaurante 6 | 18 | 9 | 11 | 8 |
| Restaurante 7 | 14 | 11 | 10 | 8 |
| Restaurante 8 | 15 | 17 | 11 | 11 |
| Restaurante 9 | 11 | 8 | 8 | 10 |
| Restaurante 10 | 14 | 16 | 9 | 9 |
| Lanchonete 1 | 14 | 11 | 10 | 13 |
| Lanchonete 2 | 11 | 14 | 15 | 8 |
| Lanchonete 3 | 7 | 9 | 9 | 11 |
| Lanchonete 4 | 11 | 9 | 7 | 13 |
| Lanchonete 5 | 9 | 13 | 11 | 17 |
| Lanchonete 6 | 11 | 13 | 16 | 9 |
| Lanchonete 7 | 14 | 6 | 12 | 9 |
| Lanchonete 8 | 15 | 14 | 10 | 12 |
| Lanchonete 9 | 16 | 13 | 14 | 11 |
| Lanchonete 10 | 12 | 7 | 9 | 9 |
| Padaria 1 | 9 | 11 | 9 | 11 |
| Padaria 2 | 17 | 13 | 18 | 7 |
| Padaria 3 | 14 | 12 | 14 | 7 |
| Padaria 4 | 12 | 13 | 11 | 13 |
| Padaria 5 | 9 | 10 | 12 | 10 |
| Padaria 6 | 12 | 11 | 9 | 13 |
| Padaria 7 | 13 | 17 | 19 | 14 |
| Padaria 8 | 15 | 14 | 10 | 12 |
| Padaria 9 | 15 | 9 | 10 | 8 |
| Padaria 10 | 9 | 15 | 11 | 13 |
| Total de Pontos | 377 | 359 | 346 | 319 |
| Moda | 14 | 13 | 9 | 13 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Gráfico 5 - Quadrante do pensamento



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

No quadrante do Pensamento, observa-se que, dentro da amostra estudada, a característica Planejamento está em primeiro lugar. Porém, na entrevista em profundidade, percebe-se que esse planejamento muitas vezes não ocorre na prática, ficando somente na cabeça do gestor ou dono da empresa, e dificultando o trabalho em equipe. Além disso, detectou-se que o planejamento frequentemente é de curto prazo nas empresas pesquisadas.

De acordo com a teoria estudada, já se esperava que a característica Abstração estaria em destaque em um grupo empreendedor. O resultado encontrado confirmou os conceitos abordados nessa pesquisa, no tocante ao perfil empreendedor.

Por outro lado, as características Exposição e Flexibilidade apresentaram uma pontuação baixa. No caso da Flexibilidade, trata-se de um fator a ser trabalhado, pois, conforme a abordagem na fundamentação teórica, implica em possíveis dificuldades no trabalho em equipe, e em delegar. Consequentemente, o gestor fica sobrecarregado por assumir todas as decisões, independentemente do seu nível.

Para Nelson (2014):

Todos os SISTEMAS HUMANOS têm de fazer certas ESCOLHAS, essas escolhas são CONTRADITÓRIAS muitas vezes; Nos REVELAMOS quando escolhemos entre ALTERNATIVAS contraditórias; Nossas CRENÇAS são as

bases dos nossos VALORES, das nossas ATITUDES e determinam nossas AÇÕES.

Nas organizações familiares são comuns diversos conflitos, e por esse motivo é muito importante o entendimento e a separação das unidades e pessoas. É preciso entender as diferenças entre as empresas e seus colaboradores.

Essas diferenças podem ser as mais diversas, como faixa etária, sexo, conhecimentos técnicos e valores pessoais, como também habilidades e atitudes.

A compreensão desses atributos facilita a interpretação e o entendimento na consecução de resultados esperados nas MPEs com gestão familiar, ou ainda pode alertar sobre a carência de assumir uma gestão profissional (BORNHOLDT; 2005).

Com o suporte de uma cultura organizacional consistente e o perfil empreendedor participando do ambiente corporativo, existe a possibilidade de se proporcionar condições de geração de resultados melhores.

4.2.2 Entrevistas em profundidade

O segundo resultado a ser apresentado trata-se da entrevista em profundidade, realizada com os gestores dos 30 estabelecimentos participantes desse estudo.

Questões

1. Há quanto tempo você trabalha no setor alimentício?

- Restaurante () / Tempo (____ anos)
- Padaria () / Tempo (____ anos)
- Lanchonete () / Tempo (____ anos)

Na questão “Há quanto tempo você trabalha no setor alimentício?”, a maioria dos entrevistados respondeu estar na faixa de seis a dez anos (33%), seguido de um a cinco anos(30%), 11 a 15 anos (20%) e 16 a 20 anos (17%) (Tabela 7).

Tabela 7 - Tempo de atuação dos gestores dos estabelecimentos do setor alimentício

| Estabelecimento | Atuação (1-5) | Atuação (6-10) | Atuação (11-15) | Atuação (16-20) |
|--------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | anos | anos | anos | anos |
| Restaurante | 2 | 4 | 2 | 2 |
| Padaria | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Lanchonete | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Total | 9 | 10 | 6 | 5 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Observa-se que, dos 30 estabelecimentos pesquisados, em relação ao tempo de atuação do gestor no setor, o período maior de atuação está entre seis e dez anos.

O tempo de atuação no setor alimentício poderia ser um indício de maior compreensão dos temas tratados na entrevista, aumentando a contribuição do entrevistado para o objeto da pesquisa, o conhecimento da influência e o seu grau nos conceitos da cultura organizacional, com aderência ao aspecto comportamental do perfil empreendedor, a fim de gerar melhores resultados aos estabelecimentos geridos por ele.

Com esse pressuposto, buscou-se identificar o tempo de atuação de cada entrevistado, no setor alimentício nas categorias restaurante, padaria e lanchonete, integrando a base do contexto da entrevista.

2. O que você entende por gestão familiar e gestão profissional?

De acordo com Ulrich (1997), a gestão familiar é desempenhada na empresa familiar, que se define como aquela cuja propriedade e administração (no sentido do controle sobre as decisões operativas) estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.

A gestão profissional é realizada por um profissional talentoso, preparado para o desafio, possuindo formação específica para realizar a gestão do negócio da empresa. Podendo o mesmo ser membro da família proprietária da empresa ou ser um colaborador contratado para tal atribuição.

Na questão “O que você entende por gestão familiar e gestão profissional?”, a maioria dos entrevistados apresentou um discernimento quase unânime na direção

do significado adotado por essa dissertação. Os entrevistados demonstraram esse entendimento, porém alguns sinalizaram a imposição da gestão familiar em alguns momentos, para se tomar decisões no processo de gestão das MPEs.

Por mais que eu saiba que esta não é a melhor e única forma de fazer algo, esbarro na condição de que não pode ser feito diferente, pois sempre foi feito assim.

Talvez, se fosse uma pessoa especializada poderia ter ideias e técnicas diferentes. Se algo sai errado, sempre penso.. e se fosse um profissional experiente nisto. Especificamente nisto.

Não há como comparar uma gestão familiar e uma profissional, pois sempre fica um cheiro de paternalismo no ar quando falamos com familiares.

Percebeu-se que a maior preocupação na gestão familiar ocorre quando o negócio é a única fonte de renda. Outras preocupações incluem os riscos inerentes aos negócios e a boa gestão, e também a dificuldade em separar o trabalho e os momentos familiares e de lazer.

Para Floriani (2008), a empresa familiar é a ampliação de uma família; ou seja, a condução é realizada pelo seu fundador, que se torna espelho aos sucessores e que por consequência poderão conservar a essência do sonho que fora idealizado na constituição de uma empresa.

3. Qual é a diferença entre gestão familiar e gestão profissional nas MPEs?

Na questão “Qual é a diferença entre gestão familiar e gestão profissional nas MPEs?”, a maioria dos entrevistados respondeu de uma forma consistente, alinhada aos conceitos adotados nessa dissertação. Porém, eles enfatizaram que nas MPEs o domínio da gestão familiar em relação à gestão profissional é quase total; ou seja, a gestão familiar está presente em quase 100% das MPEs, e isso pode comprometer na maioria dos casos o atingimento das metas, e a geração dos resultados esperados.

Na gestão familiar, o capital humano intelectual é remunerado pelos lucros da empresa; ser proprietário de negócios familiares é controlar o patrimônio de uma estrutura familiar (GERSICK *et al.*, 2006).

Nessa questão, percebeu-se que, entre as dificuldades da gestão familiar, destacam-se o âmbito financeiro, separar as questões pessoais das questões empresariais; e na gestão de pessoas, a sobrecarga de cobrir desfalques na equipe.

A parte mais difícil é controlar o caixa. Separar as contas de casa e as contas da empresa.

A contabilidade apresenta lucro, mas, eu não enxergo lucro no meu bolso.

Eu não posso ter compromissos fora do trabalho. Se faltar alguém sou eu que tenho que cobrir.

É como se eu fosse sozinha para conduzir a empresa nas tarefas, todos os problemas recaem sobre os meus ombros.

Confrontando as respostas obtidas nessa questão com o resultado do C-VAT para o quadrante Relações Pessoais, fica mais fácil entender os aspectos que dificultam esse equilíbrio nas MPEs pesquisadas. Conforme visto anteriormente, esse quadrante apresentou um nível alto de Lealdade, médio de Empatia e Sociabilidade, e baixo de Afeto. Entende-se que esse resultado confirma as respostas da terceira pergunta da entrevista em profundidade, já que as longas jornadas de trabalho dificultam o desenvolvimento da sociabilidade e do afeto nas relações pessoais.

4. O que é cultura organizacional?

Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e a partir de então ser ensinado aos novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação à tais problemas (SCHEIN, 1986).

Na questão “O que é cultura organizacional?”, aproximadamente um terço dos entrevistados conseguiu desenvolver um significado próximo ao utilizado nessa dissertação. A maioria, no entanto, não conseguiu apresentar uma resposta próxima à adotada nesse estudo, podendo ser um indício de dificuldade de entendimento do conceito, já que a maioria desses gestores não teve contato com a teoria, e a literatura dos cursos acadêmicos correspondentes a essa área.

A maioria deles chegou ao posto de gestor de uma MPE por meio do seu conhecimento adquirido na prática, no dia a dia atuando nas MPEs.

Na fundamentação teórica, aborda-se que os gestores das MPEs assumem relações diretas com a equipe, mantendo atividades de cunho operacional. Isso permite conhecer sua influência sobre a equipe e a cultura organizacional. De acordo com a desenvoltura do gestor, será possível melhorar o desempenho da equipe e conseqüentemente os resultados.

Porém, para esse grupo, essa afirmação ainda não é clara, e, é um ponto a ser desenvolvido pelos gestores.

É a maneira como atendemos os clientes com cordialidade e simpatia.

Treinamos os funcionários para que eles façam um bom atendimento.

A cultura da empresa é de ter a melhor qualidade sempre.

5. O que é perfil empreendedor?

Para essa dissertação, perfil empreendedor é um conjunto de características de comportamento do colaborador na realização da sua atribuição do trabalho na empresa. Esse perfil inclui, por exemplo, a atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.

Na questão “O que é perfil empreendedor?”, a maioria dos entrevistados apresentou um entendimento muito distante do que esse estudo adotou como significado do perfil empreendedor. A argumentação da maioria chegou próxima a um entendimento, já que para os entrevistados, ser empreendedor é ser um inventor, uma pessoa que cria coisas novas.

Segundo Schumpeter (1997), o empreendedor possui diferenciais que são incomuns a outros profissionais, como habilidade para criar e inovar. Além disso, não devem apegar-se ao costume da realização dos acontecimentos sem barganhar, pois pode levar ao seu acomodamento e prejudicá-lo quanto à sua competência de

constatar novas ideias, significando o vínculo à força do hábito, não permitindo entrelaçar ideias e oportunidades.

Quem tem perfil empreendedor consegue vender qualquer coisa.

É quem consegue inventar e construir coisas novas, ou se reinventar a cada desafio que aparecer, inovar.

Conseguir ter o seu próprio negócio e manter em funcionamento.

6. Como o perfil empreendedor auxilia o gestor na obtenção dos resultados do negócio das MPEs?

Na questão “Como o perfil empreendedor auxilia o gestor na obtenção dos resultados do negócio das MPEs?”, a maioria dos entrevistados, após o esclarecimento do que é o perfil empreendedor, argumentou que esse perfil pode proporcionar melhores ações; ações mais objetivas para o seu dia a dia, para a realização de suas atribuições enquanto gestor, e para a produção dos resultados esperados.

Calliari e Motta (2012) complementam que empreendedores são possuidores de características como: proatividade, desejo de trabalhar em algo empático, relacionados à tecnologia e sentimento de recompensa pelo trabalho executado.

Deixar a equipe contaminada com o brilho do empreendedor, o desejo de atingir os objetivos juntos.

Estar aberto às novidades, isto é algo que preciso trabalhar no meu perfil, como gestor e empreendedor.

Tem coisas que podem ser trabalhadas no perfil, e saber os pontos fracos, facilita para trabalhar estes pontos e assim ajudar toda a empresa.

7. A cultura organizacional influencia na obtenção dos resultados do negócio, pelos gestores das MPEs? Por quê?

Na questão “A cultura organizacional influencia na obtenção dos resultados do negócio, pelos gestores das MPEs?”, a maioria dos entrevistados, após o esclarecimento do significado de cultura organizacional adotado nesse estudo, apresentou uma argumentação no sentido de apoio, e de fortalecimento das ações com base nos propósitos da cultura organizacional.

Se for passado para os funcionários sim. Isto ainda precisa ser implementado aqui na empresa.

Acho que é o falar a mesma linguagem, sabe, toda a equipe. Nos esforçamos aqui para que isto aconteça, porque acreditamos que isto pode juntar forças para atingir os resultados esperados.

Precisamos entender melhor sobre cultura organizacional e os seus impactos nos negócios, não é uma coisa que tinha pensado antes ou me preocupado.

8. Descreva quais são as barreiras encontradas no dia a dia pelos gestores para gerar os resultados esperados pelas MPEs com gestão familiar?

Na questão “Descreva quais são as barreiras encontradas no dia a dia pelos gestores para gerar os resultados esperados pelas MPEs com gestão familiar”, os entrevistados apresentaram as seguintes barreiras como sendo as mais relevantes:

- *falta de comprometimento da equipe, dos colaboradores;*
- *falta de preparo dos colaboradores, capacitação para o trabalho (mão de obra qualificada);*
- *falta de condições, estrutura e apoio da empresa, para poder fazer a gestão com a equipe de colaboradores;*
- *falta de participação, apoio e suporte dos proprietários na condução das metas junto com os colaboradores.*

Há indícios, no contexto fornecido pelos entrevistados, de que essas barreiras podem ter relação com a gestão da empresa, por se tratar de uma gestão familiar para a maioria dos entrevistados. Na percepção deles, se a gestão fosse profissional, conduzir e gerir a equipe para a geração dos resultados esperados seria muito menos complexo. Ajudaria na realização das suas atribuições enquanto gestor ter o apoio e o suporte da gestão profissional nas empresas estudadas.

Além disso, ficou evidente também a dificuldade na gestão de pessoas.

9. Qual é a real influência do perfil empreendedor dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?

Na questão “Qual é a real influência do perfil empreendedor dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?”, a maioria dos entrevistados afirmou que as características do perfil empreendedor, de acordo com a definição utilizada nesse estudo, são relevantes para poder desenvolver uma postura diferenciada, um comportamento embasado e mais direcionado, com ações mais efetivas na geração desses resultados. Proporcionando um ambiente mais produtivo junto à equipe de colaboradores da empresa.

O gestor tem que ser o exemplo, para que o restante da equipe consiga entender o que é pra ser feito.

Tem que ter um olhar muito apurado, enxergar onde o restante ainda não avistou e se antecipar.

Cuidar de desperdícios e ter na equipe pessoas de confiança.

10. Qual é a real influência da cultura organizacional no comportamento dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?

Na questão “Qual é a real influência da cultura organizacional no comportamento dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?”, a maioria dos entrevistados respondeu, depois de ser esclarecido o conceito de cultura organizacional adotado nessa dissertação, que ela serve de direção a eles, um ponto de referência para apoio na decisão das ações, da forma como agir junto à equipe de colaboradores, buscando gerar os resultados esperados pelas MPEs.

Agora, neste ponto da nossa conversa passei a entender um pouco mais sobre cultura organizacional, e penso que quando contrato um novo funcionário, no treinamento, acabo passando a nossa cultura organizacional. Sendo assim, se o funcionário fazer tudo o que foi orientado vai ter um efeito positivo no resultado da empresa.

Acho que a cultura da empresa nasce com ela, é uma coisa que passa sem a gente saber. Mas, é uma coisa boa e que deve ter resultados positivos, porque o dono da empresa sempre faz de tudo para dar certo, o melhor para a empresa.

11. Se existisse uma ferramenta para auxiliar os gestores na obtenção de melhores resultados do negócio para as MPEs, essa opção seria positiva? Por quê?

Na questão “Se existisse uma ferramenta para auxiliar os gestores na obtenção de melhores resultados do negócio para as MPEs?”, a maioria dos entrevistados respondeu que seria de grande relevância, pois existem algumas ferramentas, mas não são específicas, nem direcionadas para atender suas necessidades diárias, e fazer a gestão nas MPEs. Seria não só positiva, bem como muito bem recebida por eles.

Os principais pontos levantados que ainda não possuem um controle adequado, ou um procedimento padrão a fim de deixar a gestão confortável são:

- *precificação;*
- *software de gestão (aquisição/ manutenção);*
- *ficha técnica dos produtos (custo variável);*
- *controle de estoques;*
- *controle de desperdícios;*
- *controle do caixa (contas a pagar);*
- *conciliação das vendas efetuadas por cartão (taxas x recebimentos no banco);*
- *controle de pessoal (cartões de ponto, e, legislação trabalhista);*
- *conhecimento de ações de marketing digital com baixo custo; e*
- *atendimentos a legislação sanitária e fiscal.*

12. Na sua percepção, o que poderia ser desenvolvido, criado no contexto da gestão familiar das MPEs do setor alimentício para dar suporte na geração de melhores resultados para o negócio das mesmas?

A maioria dos entrevistados afirmou necessitar de ferramentas mais específicas para atender suas necessidades. Ferramentas que pudessem dar apoio na realização das ações do dia a dia, mesmo sendo uma empresa familiar, com uma gestão familiar. Uma ferramenta mais direcionada para a peculiaridade do ambiente das MPEs seria de grande valia para os gestores, bem como para os proprietários dessas MPEs.

Além disso, percebeu-se uma preocupação quanto à gestão do estoque, pois as quantidades de saídas no ramo alimentício variam, e isso impacta diretamente nos custos da operação e conseqüentemente na precificação. Muitos relataram tentar implementar algum controle, mas não conseguiram dar continuidade para consolidar um controle efetivo.

Dos trinta entrevistados, apenas três informaram ter um controle efetivo do estoque, sistematizado. Esses gestores precisaram contratar uma empresa de consultoria para conseguir viabilizar esse controle, além do treinamento e da conscientização da equipe.

Nessa última questão da entrevista em profundidade, a autora compartilhou experiências vivenciadas durante os 13 anos (novembro de 2006 a março de 2020) que trabalhou como gestora de uma MPE, o restaurante Panqueca & Cia Grill em Campinas/SP.

Entre os pontos discutidos, destacam-se seus principais elementos, conforme discriminado a seguir.

- Controle de compras de mercadorias:

Para os insumos, utilizava-se no restaurante P&C Grill uma planilha em Excel (Figura 4) que continha todas as matérias-primas indispensáveis à produção dos pratos executivos (cardápio pré-estabelecido). Essa planilha também mostrava as marcas disponíveis, além dos fornecedores que atendiam no prazo e com bom preço (três opções de fornecedores para cada produto). Semanalmente, amparados por essa planilha, eram feitos os contatos com os fornecedores e realizados os pedidos de compras.

Esse controle permitia minimizar desperdícios com perdas e prazo de validade, evitava a compra desnecessária pois sempre havia uma consulta prévia do estoque mínimo para preenchimento da coluna “quantidade a comprar”, e era uma maneira de acompanhar os custos variáveis, além de buscar o melhor preço de compra dentre os fornecedores pré-estabelecidos.

Figura 4 - Planilha de controle compras

Data: _____

| | | | Cotar nos três fornecedores pré-definidos e fechar compra no melhor preço | | |
|-------------------------------|----------------|------------------|---|----------------|----------------|
| Produto/ Marca | Estoque mínimo | Quant. a comprar | Preço Fornec 1 | Preço Fornec 2 | Preço Fornec 3 |
| Arroz (marcas: x, y,z) | 10 pcts 5kg | | | | |
| Feijão (marcas: x, y,z) | 15 pcts 1kg | | | | |
| Óleo de soja (marcas: x, y,z) | 20 un 900ml | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A manutenção da planilha Excel precisava ser realizada a cada alteração necessária: marcas dos produtos, quantidade do estoque mínimo e fornecedores pré-estabelecidos, bem como a manutenção da lista de insumos (inclusão e exclusão).

- Recebimento de mercadorias

Para essa tarefa, havia necessidade de treinamento para o colaborador que fizesse o recebimento. Para o entregador, o quanto antes ele recebesse o “canhoto” assinado melhor, pois partiria para a próxima entrega. Logo, a pessoa que fosse receber as mercadorias, precisava saber que deveria assinar o “canhoto” apenas após a conferência de todos os itens da nota fiscal. Do mesmo modo, era necessário conhecer os produtos e as descrições na nota fiscal. Parecia uma tarefa simples, mas, se o colaborador não recebesse treinamento, ele provavelmente assinaria o “canhoto” sem conferir. Nessas condições, a falha somente seria percebida quando fossem procurar o produto na prateleira e não o encontrasse. O que acarretaria problemas na produção, além de perdas financeiras.

Para os itens que poderiam ser conferidos visualmente por unidade, não era necessário nenhum equipamento adicional para conferências no recebimento. Já os produtos por quilo, como carnes, o ideal era manter uma balança para conferência,

além de todas as medidas sanitárias já previstas para esse recebimento (como temperatura).

- Controle de saída dos itens de estoque

Para baixa dos produtos do estoque, a melhor solução era o controle por sistemas informatizados preparados para o setor alimentício. Nesse caso, todas as notas fiscais de compra precisavam ser lançadas para alimentar o estoque. Quando ocorria a venda, era necessário realizar a baixa (saída) dos produtos.

Seja em restaurantes que trabalham com prato pronto ou *self-service*, já existem sistemas de informações que registram a ficha técnica dos produtos preparados e conseguem fazer um controle adequado do estoque.

No caso do restaurante P&C Grill, era também necessário realizar um inventário (contagem do estoque) periódico para possíveis ajustes do físico com o sistema.

- Controle da quantidade a produzir e ficha técnica de produtos

A ficha técnica dos produtos é muito importante para o controle do estoque e também para a precificação dos produtos.

Exemplo para elaboração de ficha técnica para restaurantes que trabalham com prato executivo:

No início do dia, prepara-se uma quantidade de alimentos que por experiência será suficiente para trabalhar durante um determinado período. Supõe-se que foi preparado 5kg de arroz branco e 2kg de feijão carioca, e controla-se quantos pratos serão vendidos com essa quantidade preparada de alimentos. Dessa forma, será possível saber qual quantidade de arroz e feijão serve cada prato, e o total de pratos servidos.

Esse teste foi realizado para o Restaurante P&C Grill, e, com a medida utilizada para a respectiva montagem dos pratos, 5kg de arroz branco eram suficientes para servir 50 pratos executivos.

No caso dos restaurantes que trabalham no sistema *self-service*, pode-se utilizar a seguinte estratégia: supõe que em determinado dia será servida feijoada. Identificam-se todos os produtos e a quantidade utilizada para fazer a receita. Depois, pesa-se a feijoada pronta e saberá quantos quilos de feijoada poderão ser vendidos e

o custo efetivo para se preparar essa quantidade. Esse foi apenas um exemplo, mas, os demais itens podem seguir da mesma forma.

Nesse ponto, além da ficha técnica o restaurante P&C Grill disponibilizava a todos os colaboradores da cozinha as receitas padrões do restaurante. Isso não implica na parte técnica, mas, na qualidade e na padronização. Dessa forma, no restaurante P&C Grill, o arroz não era feito com a receita da pessoa A, B, C, ou D. Mas sim, com a receita própria do restaurante, e a qualquer momento que o cliente consumisse os produtos do restaurante, teriam o mesmo sabor.

- Controle das contas a receber (cartões)

O controle das contas a receber dos cartões era uma tarefa complexa e trabalhosa. Existem *softwares* capazes de auxiliar nessa função. Mas, também havia uma alternativa de controlar através de planilha Excel. Essa planilha poderia ser alimentada com dados das vendas do dia pelo próprio operador de caixa, e, através de fórmulas com prefixação das taxas e prazos estabelecia-se o controle para conciliar com o banco.

- Recrutamento, seleção e contratação

Para o processo de recrutamento e seleção, as estratégias utilizadas pelo restaurante P&C Grill eram as seguintes:

- banco de currículos;
- guia para entrevistas: o guia para entrevistas possibilitava que fossem feitas as mesmas perguntas para todos os candidatos e contribuía para as análises e escolha do candidato.

- *check list* admissional e *check list* demissional: no *check list* eram colocados todos os passos que precisavam ser efetuados (documentos, registros, vale transporte, uniformes etc.). Assim, o status de todos os itens eram controlados, evitando-se o risco de algum item ser esquecido.

- escala de revezamento (folgas dos colaboradores): era importante que a empresa soubesse qual equipe trabalharia, e também era importante para o colaborador saber o dia em que estaria de folga, para programar a sua vida pessoal. Essa escala deixava o ambiente profissional perante os colaboradores, mesmo em uma empresa com gestão familiar. E isso precisava ser feito para todos os colaboradores, independentemente dos laços familiares.

- Acompanhamento e ficha de desempenho

Através dessa ficha, era possível fazer a avaliação do desempenho do colaborador, seus pontos fracos e fortes, e o que a empresa esperava dele e vice-versa. Era uma maneira de agir com transparência, que permitia a aproximação e a gerência da equipe.

- Atendimento a legislação

- Placas de sinalização obrigatórias;
- Alvarás e licenças;
- Manual de boas práticas preparado por uma nutricionista especializada;
- Atendimento à legislação trabalhista;
- Outras legislações pertinentes.

- Controle financeiro e de resultados

Era importante que todas as entradas e saídas fossem controladas. Além disso, separar o caixa da empresa e o caixa da pessoa física (dono da empresa) era fundamental para uma boa gestão.

O reinvestimento e reserva de contingências também eram importantes no planejamento; ou seja, para evitar retirar todo o lucro da empresa. Devido a sensibilidade das MPEs às movimentações do ambiente externo, as compras parceladas a longo prazo precisavam ser evitadas, pois as alterações de cenários no mercado poderiam ser fatais.

Era preciso também acompanhar os relatórios de vendas e custos diariamente, para que as decisões acompanhassem a necessidade da empresa; ou seja, precisavam ser rápidas. Se no encerramento do mês, descobria-se que o restaurante havia fechado com prejuízo, já não havia tempo hábil para se fazer nada com o resultado que se findou.

Por isso, o acompanhamento precisava ser preciso para que decisões assertivas fossem tomadas a fim de melhorar os resultados.

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões específicas

As MPEs do setor alimentício pesquisadas (restaurantes, padarias e lanchonetes da RMC), estão buscando compatibilizar seus modelos de negócio às mudanças ocorridas no mercado. Isso, a fim de proporcionar um ambiente de desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas capacidades e competências dos seus colaboradores para otimizar seus resultados e, assim atender as expectativas de seus clientes. Para auxiliar as ações pertinentes às melhorias almejadas, as MPEs podem se utilizar de instrumentos de gestão, voltadas para as suas necessidades. O desenvolvimento e implementação de indicadores de gestão poderia ajudar essas empresas, por exemplo, no controle do estoque, já que ficou clara essa necessidade nas empresas pesquisadas.

Do mesmo modo, evidencia-se a importância do trabalho de todos os colaboradores e, principalmente, dos gestores na condução das ações para aprimorar suas decisões enquanto profissionais, com aderência na parte comportamental, visando maximizar resultados para as MPEs. Nas empresas pesquisadas, observou-se que o fato de o dono da empresa ser o gestor responsável pelas decisões estratégicas, e também atuar junto aos colaboradores no operacional pode ser explorado de forma a se obter resultados efetivos junto a equipe. Portanto, se o gestor conduz de maneira equilibrada, a equipe assume os seus valores, impactando na cultura organizacional de maneira positiva, e conduzindo sua equipe para o cumprimento da missão e visão da empresa.

No entanto, se o entendimento desse efeito não estiver evidente para o dono e gestor da empresa, este não conseguirá utilizar esses fatores; ou seja, coordenar as equipes a fim de delegar decisões e fazer com que tenham sinergia. O desconhecimento de suas ações perante a equipe pode causar efeitos negativos nos resultados, pois se a equipe não conseguir absorver as crenças e valores organizacionais poderá ficar distante daquilo que o dono tem em mente, bem como do alcance das metas, resultados e missão, dificultando a sustentabilidade e limitando a visão dessas empresas.

Estudos realizados sobre a cultura organizacional evidenciaram a influência da cultura no comportamento dos colaboradores, bem como nas atitudes do gestor que lidera os grupos. Tais grupos identificam no gestor as referências sinalizadas no

conceito de cultura organizacional, proporcionando um estímulo para os mesmos nas realizações das ações a fim de gerar os resultados e atingir as metas estabelecidas pela organização (REDIS, 2018).

A importância do conceito da *empregabilidade* é destacada por evidenciar a capacidade do ser humano de se adequar às novas exigências do mercado de trabalho por meio do aprendizado de novas habilidades. Por exemplo em relação à parte comportamental, desenvolver um perfil empreendedor, as práticas da ação empreendedora.

As mudanças nas tecnologias, nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho têm gerado dificuldades de permanência no emprego para pessoas que se descuidam em reciclar suas qualificações, competências e habilidades, com isso gerando situações de baixa performance; ou seja, a entrega de resultados inferiores aos esperados.

As pessoas vinculadas às organizações precisam estar atentas às necessidades de reciclagem e autodesenvolvimento. Isso não é responsabilidade da empresa. Elas se interessarão, normalmente, apenas pelo treinamento e processos educacionais básicos, indispensáveis e prioritários, e para colaboradores específicos e diretamente envolvidos nas operações previstas. Desse modo, as pessoas precisam, também, buscar o seu desenvolvimento por novas práticas, por exemplo, as do perfil empreendedor apresentadas nessa dissertação como referência para a ação dos gestores na busca de resultados eficazes.

A parte comportamental que proporciona o desenvolvimento do perfil empreendedor é reforçada no estudo realizado por Schumpeter (2006). Nesse estudo, o autor apresenta a conceituação do empreendedor, das características do perfil do empreendedor e, confirmando as evidências encontradas nessa dissertação, que o gestor, desenvolvendo esse perfil, poderá no exercício das suas atribuições, e na gestão do grupo de colaboradores, conduzi-los para gerarem melhores resultados para a empresa.

Sarto Neto (2020) apresenta, conforme diagnosticado na presente pesquisa, conceitos das características do perfil empreendedor, e como essas características podem melhorar o desempenho do gestor junto ao grupo de colaboradores, para que eles se sintam estimulados a realizar as ações por ele propostas na busca dos resultados esperados pela empresa.

Vive-se uma época de transformações, de permanente descontinuidade, de inúmeras mudanças de paradigmas profissionais, culturais, sociais, comportamentais, econômicos, de estruturas e formas organizacionais.

O aumento da competitividade no mundo dos negócios, o crescente desenvolvimento da consciência de cidadania, a proliferação dos conceitos de qualidade e melhoria contínua, e o advento da era do capital humano exigirá dos indivíduos, dos profissionais e das organizações planejamento e implementação de estratégias relacionadas à orientação voltada para resultados e a competência de se orientar para resultados.

Essa realidade sugere que os indivíduos desenvolvam a capacidade de flexibilizar ideias, conceitos, hábitos e posturas, para poderem se adaptar aos novos tempos.

As pessoas competentes e hábeis são, normalmente, realizadoras, empreendedoras, voltadas para o alcance de objetivos, e obtenção de resultados.

O desenvolvimento dessa competência será condição de êxito pessoal, profissional, gerencial e empresarial. Assim, é preciso que os indivíduos se conscientizem da necessidade de estudo permanente, pois desenvolver a disposição e a capacidade de aprender é uma exigência do mundo atual para todas as empresas, principalmente para as MPEs.

Cuidar do autodesenvolvimento é um imperativo para as pessoas que pretendem obter e manter o emprego, melhorar o seu desempenho, bem como das MPE sem que atuam, evoluir e realizar-se na carreira profissional, pois trará como resultado um significativo aumento do nível de competitividade no mundo do trabalho e dos negócios que favorecerá, de forma inequívoca, o próprio indivíduo.

Conclui-se, de acordo com a percepção dos gestores das MPEs entrevistados, que desenvolver suas capacidades para gerar melhores resultados é importante e necessário ao processo do exercício da gestão das MPEs familiares. E eles possuem um discernimento significativo em relação às suas competências, bem como a necessidade de um suporte para as ações no dia a dia, como por exemplo, o uso de instrumentos de gestão.

Entretanto, alguns ajustes poderiam ser feitos nos instrumentos de gestão, isto é, o desenvolvimento, aperfeiçoamento dos existentes ou a criação de novas técnicas de gestão, específicas para o ambiente das MPEs, pode alavancar a interação da gestão familiar evoluindo-a para um patamar profissional. Além disso, os gestores

precisam de efetivo discernimento em relação ao perfil empreendedor demandado pelo mercado, para auxiliá-los num melhor aproveitamento das suas competências, principalmente as com aderência na parte comportamental dentro do contexto da gestão do negócio das MPEs.

Acredita-se que novos estudos possam ser desenvolvidos sobre os instrumentos de gestão disponibilizadas para as MPEs com gestão familiar, com enfoque na melhoria dos resultados gerados pelos gestores, já que o presente estudo buscou contribuir para o florescimento do debate acadêmico do tema. Trata-se, portanto, de um tema profícuo para potenciais pesquisas futuras.

5.2 Limitações e sugestões para futuros trabalhos

A principal limitação dessa dissertação é que o teste C-VAT e as entrevistas foram realizadas exclusivamente com os gestores das MPEs da RMC do setor alimentício com gestão familiar. Um estudo completo do setor deve se concentrar em outros indivíduos, incluindo todos os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Isso permitiria o cruzamento de diferentes pontos de vista, além da captura de uma imagem mais fiel da realidade.

Uma segunda limitação do estudo refere-se ao levantamento e conhecimento da missão, visão e valores de cada uma das MPEs estudadas, e sua inter-relação com a geração dos resultados. Buscar o entendimento do processo decisório, de como são tomadas as decisões nesses estabelecimentos, entender as estratégias, e o planejamento estratégico; todos esses pontos e sua convergência podem influenciar na geração de melhores resultados para a MPE.

Uma sugestão para futuros trabalhos inclui o uso de instrumentos para auxiliar na gestão, e a criação de ferramentas de controles internos específicas para a realidade do ambiente das MPEs. Trata-se de uma ferramenta com indicadores para poder medir o desempenho financeiro, de produtividade, que abranja a aderência da influência da cultura, do perfil empreendedor nas ações dos gestores das MPEs com gestão familiar, a fim de convergir em melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASEL. **Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor.**2015. Disponível em: <https://www.guiabhr.com.br/blog/bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empendedor-2/>. Acesso em:28abr. 2020.
- ALBUQUERQUE, F.; ESTEVES, P. S.; MAGALHÃES, C. Indicadores da situação financeira das empresas portuguesas: são a dimensão, a idade e o setor relevantes?. **Revista Estudos Econômicos**, v. 4, n. 3, p. 61-85, 2018.
- ALVAREZ, S. A., BARNEY, J. B. Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012). **Academy of Management Review**, v.38, n.1, p.154-157, 2013.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; DE LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BAKER, K. A. Organizational communication. **Journal of Business Communication**, v.7, p. 2009, 2002.
- BARRIONUEVO, A. A formação distorcida de preços administrados na experiência brasileira recente. **Revista de Economia Política**, vol. 35, n° 3 (140), pp. 475-491, julho-setembro/2015.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BEUREN, I. M.; ROEDEL, A. O uso do custeio baseado em atividades: ABC (activity based costing) nas maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, n. 30, p. 7-18, 2002.
- BIANCHI, E. M. P. G.; Quisihida, A. ; FORONI, P. . **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA (ONLINE), v. 21, p. 41-61, 2017.
- BNDES. **Porte de empresa: classificação de porte dos clientes**. 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRÜDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R. Survival chances of newly founded business organizations. **American Sociological Review**, v. 57, n. 2, p. 227-242, 1992

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CARLTON, M. C. Ciclo de vida das empresas familiares. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n.1, 2003.

CARMO, V. B. Empreendedorismo estratégico em pequenas empresas: desafios e ferramentas. *In*: CARVALHO; P. C.; HASAN N. M.; PEREIRA, M (org.). **Tópicos fundamentais em administração**. São Paulo: Alínea, 2017. p. 93-106.

CASILLAS BUENO, J. C.; DÍAZ F, C.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, A. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHAGAS, J. O. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na Região das Missões/RS**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santo Ângelo, 2000.

CHAVES, P. V. A.; COSTA, S. T. S.; MAFRA, J. S. Empreendedorismo: reflexões e contribuições, uma revisão de literatura. **Revista GeTeC**, v. 7, n. 19, p. 1-18, 2018.

CORDEIRO, D. C. A importância do atendimento no processo de geração de conhecimento ao pequeno empreendedor. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 13, n. 2, p. 1-4, 2018.

CRESSY, R. Pre-entrepreneurial income, cash-flow growth and survival of startup businesses: model and tests on UK data. **Small Business Economics**, v. 8, n. 1, p. 49-58, 1996.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

C-VAT PERSONAL VALUE PROFILE. **Transformando valores pessoais em resultados**. 2019. Disponível em: <https://cvatbrasil.com/cvat/>. Acesso em: 28 jul. 2019.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.3, p. 107-126, 2001.

DE ABREU, M. C. S.; DA SILVA MEIRELES, F. R.; DA CUNHA, L. T. Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 1, p. 18-29, 2015.

DETIENNE, D.; CHANDLER, G. Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. **Academy of Management Learning and Education**, v.3, n.3, p.242–257, 2004.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. *In*: Zucker, L. (ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1988. p. 3-21.

DIMOV, D. Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 57-81, 2011.

DODGE, H.R.; ROBBINS, J.E. An empirical investigation of the organizational life cycle. **Journal of Small Business Management**, v. 30, n. 1, p. 27-29, 1992.

DOLABELA, F. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, v. 80, p. 128-132, 2010.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUMITRESCU, A. D. *et al.* Study on the legal nature of the approval documents requested for companies. **Perspectives of Law and Public Administration**, v. 8, n. 1, p. 24-28, 2019.

DUTTA, D. K.; LI, J.; MERENDA, M. Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 163-179, 2011.

ECKHARDT, J.; SHANE, S. Response to the commentaries: the individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v.38, n.1, p.160-163, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENMANN, T. R. Entrepreneurship: a working definition. **Harvard Business Review**, v. 10, 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. São Paulo: Positivo, 2018.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operações de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou...inferno familiar?**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FRANCO, V. H. M. **Manual do direito comercial**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

GARTNER, W. *et al.* "Who is an entrepreneur?" is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 33-39, 1988.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZAGA, C. A. M. **Empreendedorismo e desafios socioambientais**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/985/5/EMPREENDEDORISMO%20E%20DESAFIOS%20SOCIOAMBIENTAIS.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2017.

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

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KRUEGER, N. F. What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 1, p. 123-138, 2007.

LEONE, N. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LEONE, R. G.; LEONE, N. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n.1, p. 67-83, 2012.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The "singular view" in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. 18. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

LUCA, M. R.; CAZAN, A. M. Involvement in entrepreneurial training and personality. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 30, p. 1251-1256, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p.216-229, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, R. K. *et al.* Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 93-104, 2002.

MORAIS, R. A. C.; JÚNIOR, A. C. B. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

MUELLER, S. L.; DATO-ON, M. C. A cross cultural study of gender-role orientation and entrepreneurial self-efficacy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2013.

NECK, H.; GREENE, P. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management**, v.49, n.1, p.55-70, 2011.

NELSON, R. E. Leadership, personal values, and cultural context in Brazil, China, and the USA. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 1, p. 47-63, 2014.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2010.

PATTON, M. G. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PEIXOTO, F. M.; BUCCINI, A. R. A. Separação entre propriedade e controle e sua relação com desempenho e valor de empresas brasileiras: onde estamos?. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 17, n. 18, p. 48-59, 2013.

PIRES, V. R. A. **Contribuição do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos para criação das micro e pequenas empresas.**2020. Dissertação (Mestrado em Administração) –Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2020.

REDIS, C. G. N. **Cultura organizacional em uma rede de franquias:** análise da disseminação e manutenção da cultura. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) –Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

ROSSI, Flaviane *et al.* Empreendedorismo coletivo: a experiência da região oeste do Paraná no contexto do turismo sustentável. *In:* VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais [...].** Goiânia, 2014.

SALUSSE, M. A. Y. **O ensino de empreendedorismo com fundamento na teoria effectuation.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2014.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **The Academy of Management Review**, v.26,n.2, p.243-263, 2001.

_____. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v.24, n.2, p.203-220, 2003.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.35, n.1, p.113-135, 2011.

SARTONETO, P. **O uso da abordagem effectuation no ensino de empreendedorismo nos cursos de administração.**2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2020.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

_____. What you need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 30-33, 1986.

_____. **Organizational culture and leadership.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

_____. **Cultura organizacional e liderança.**1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. Theorie der wirtschaftlichen entwicklung, entrepreneurship. **Style and Vision**, p. 5-59, 1952.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997. _____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**: relatório executivo. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf). Acesso em: 09 jun. 2020.

SEBRAE. **Indicadores SEBRAE-SP pesquisa de conjuntura**. 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/2017/Indicadores_jul_17_v2.pdf. Acesso em: 09 jun. 2020.

SEBRAE-NA/ DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 09 jun. 2020.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.

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

SOUZA, E. P. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar**: um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

SOUZA, S. M. N. L. **A geração Y na sucessão familiar de pequenas empresas de São Paulo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios**: gestão de MPEs e estratégias de atuação. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

_____. **Contabilidade gerencial no contexto da sustentabilidade**. Campo Limpo Paulista: Faccamp, 2018.

TAYLOR, M. Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain. **The Economic Journal**, v. 109, n. 454, p. 140-155, 1999.

ULRICH, S. Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica. **Rede CEFE International**, v. 11, n. 10, p. 01, 1997.

VENKATARAMAN, S. *et al.* Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, v.37, n.1, p.21-33, 2012.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.3, p.3-30, 2014.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013.

VIEIRA, E. T. V.; ITAVO, L. C. V.; ARANHA, J. A. M. Mensuração de ativos biológicos pelo método de custo histórico e valor justo na pecuária leiteira. **Interações (Campo Grande)**, v. 17, n. 1, p. 145-153, 2016.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

RESULTADOS QUESTIONÁRIOS - C-VAT

Restaurante 1

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 9 ↓ | Afeto 13 → | Dominância 11 → | Abstração 13 → |
| Tempo 15 → | Empatia 15 → | Status 12 → | Planejamento 11 → |
| Terminar a Tarefa 16 ↑ | Sociabilidade 14 → | Negociação 8 ↓ | Exposição 9 ↓ |
| Qualidade 17 → | Lealdade 15 → | Liderança 9 ↓ | Flexibilidade 13 → |

Restaurante 2

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 14 → | Afeto 18 ↑ | Dominância 9 ↓ | Abstração 15 → |
| Tempo 13 → | Empatia 17 ↑ | Status 7 ↓ | Planejamento 8 ↓ |
| Terminar a Tarefa 10 ↓ | Sociabilidade 17 ↑ | Negociação 12 → | Exposição 8 ↓ |
| Qualidade 17 → | Lealdade 16 ↑ | Liderança 10 ↓ | Flexibilidade 9 ↓ |

Restaurante 3

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 15 → | Afeto 12 → | Dominância 12 → | Abstração 7 ↓ |
| Tempo 9 ↓ | Empatia 17 ↑ | Status 10 ↓ | Planejamento 12 → |
| Terminar a Tarefa 10 ↓ | Sociabilidade 16 ↑ | Negociação 9 ↓ | Exposição 14 → |
| Qualidade 17 → | Lealdade 17 ↑ | Liderança 14 → | Flexibilidade 9 ↓ |

Restaurante 4

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 18 ↑ | Afeto 16 ↑ | Dominância 9 ↓ | Abstração 13 → |
| Tempo 17 ↑ | Empatia 14 → | Status 11 → | Planejamento 14 → |
| Terminar a Tarefa 7 ↓ | Sociabilidade 12 → | Negociação 9 ↓ | Exposição 17 ↑ |
| Qualidade 11 ↓ | Lealdade 13 → | Liderança 13 → | Flexibilidade 6 ↓ |

Restaurante 5

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 14 → | Afeto 13 → | Dominância 10 ↓ | Abstração 16 ↑ |
| Tempo 8 ↓ | Empatia 16 ↑ | Status 6 ↓ | Planejamento 15 → |
| Terminar a Tarefa 8 ↓ | Sociabilidade 17 ↑ | Negociação 9 ↓ | Exposição 13 → |
| Qualidade 14 ↓ | Lealdade 15 → | Liderança 10 ↓ | Flexibilidade 16 ↑ |

Restaurante 6

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 9 ↓ | Afeto 10 ↓ | Dominância 18 ↑ | Abstração 9 ↓ |
| Tempo 16 ↑ | Empatia 12 → | Status 7 ↓ | Planejamento 18 ↑ |
| Terminar a Tarefa 13 → | Sociabilidade 13 → | Negociação 10 ↓ | Exposição 11 → |
| Qualidade 17 → | Lealdade 13 → | Liderança 16 ↑ | Flexibilidade 8 ↓ |

Restaurante 7

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 18 ↑ | Afeto 13 → | Dominância 9 ↓ | Abstração 11 → |
| Tempo 12 → | Empatia 18 ↑ | Status 10 ↓ | Planejamento 14 → |
| Terminar a Tarefa 8 ↓ | Sociabilidade 18 ↑ | Negociação 9 ↓ | Exposição 10 ↓ |
| Qualidade 16 → | Lealdade 17 ↑ | Liderança 9 ↓ | Flexibilidade 8 ↓ |

Restaurante 8

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 13 → | Afeto 9 ↓ | Dominância 14 → | Abstração 17 ↑ |
| Tempo 13 → | Empatia 8 ↓ | Status 10 ↓ | Planejamento 15 → |
| Terminar a Tarefa 14 → | Sociabilidade 11 → | Negociação 10 ↓ | Exposição 11 → |
| Qualidade 15 → | Lealdade 14 → | Liderança 15 → | Flexibilidade 11 → |

Restaurante 9

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 19 ↑ | Afeto 11 → | Dominância 13 → | Abstração 8 ↓ |
| Tempo 9 ↓ | Empatia 14 → | Status 8 ↓ | Planejamento 11 → |
| Terminar a Tarefa 13 → | Sociabilidade 18 ↑ | Negociação 15 → | Exposição 8 ↓ |
| Qualidade 16 → | Lealdade 14 → | Liderança 13 → | Flexibilidade 10 ↓ |

Restaurante 10

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 15 → | Afeto 14 → | Dominância 14 → | Abstração 16 ↑ |
| Tempo 18 ↑ | Empatia 13 → | Status 7 ↓ | Planejamento 14 → |
| Terminar a Tarefa 10 ↓ | Sociabilidade 10 ↓ | Negociação 10 ↓ | Exposição 9 ↓ |
| Qualidade 17 → | Lealdade 16 ↑ | Liderança 8 ↓ | Flexibilidade 9 ↓ |

Lanchonete 1

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 17 ↑ | Afeto 10 ↓ | Dominância 17 ↑ | Abstração 11 → |
| Tempo 9 ↓ | Empatia 12 → | Status 8 ↓ | Planejamento 14 → |
| Terminar a Tarefa 11 → | Sociabilidade 16 ↑ | Negociação 13 → | Exposição 10 ↓ |
| Qualidade 13 ↓ | Lealdade 15 → | Liderança 11 → | Flexibilidade 13 → |

Lancheonete 2

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 8 ↓ | Afeto 9 ↓ | Dominância 16 ↑ | Abstração 14 → |
| Tempo 11 → | Empatia 18 ↑ | Status 10 ↓ | Planejamento 11 → |
| Terminar a Tarefa 9 ↓ | Sociabilidade 15 → | Negociação 10 ↓ | Exposição 15 → |
| Qualidade 15 → | Lealdade 16 ↑ | Liderança 15 → | Flexibilidade 8 ↓ |

Lancheonete 3

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 19 ↑ | Afeto 18 ↑ | Dominância 13 → | Abstração 9 ↓ |
| Tempo 17 ↑ | Empatia 16 ↑ | Status 8 ↓ | Planejamento 7 ↓ |
| Terminar a Tarefa 12 → | Sociabilidade 16 ↑ | Negociação 8 ↓ | Exposição 9 ↓ |
| Qualidade 17 → | Lealdade 13 → | Liderança 7 ↓ | Flexibilidade 11 → |

Lancheonete 4

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 15 → | Afeto 14 → | Dominância 13 → | Abstração 9 ↓ |
| Tempo 8 ↓ | Empatia 16 ↑ | Status 8 ↓ | Planejamento 11 → |
| Terminar a Tarefa 12 → | Sociabilidade 18 ↑ | Negociação 12 → | Exposição 7 ↓ |
| Qualidade 17 → | Lealdade 18 ↑ | Liderança 9 ↓ | Flexibilidade 13 → |

Lancheonete 5

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 13 → | Afeto 14 → | Dominância 12 → | Abstração 13 → |
| Tempo 6 ↓ | Empatia 15 → | Status 11 → | Planejamento 9 ↓ |
| Terminar a Tarefa 9 ↓ | Sociabilidade 12 → | Negociação 12 → | Exposição 11 → |
| Qualidade 11 ↓ | Lealdade 19 ↑ | Liderança 16 ↑ | Flexibilidade 17 ↑ |

Lanchonete 6

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Trabalho Duro 17 | Afeto 9 | Dominância 8 | Abstração 13 |
| Tempo 11 | Empatia 19 | Status 8 | Planejamento 11 |
| Terminar a Tarefa 13 | Sociabilidade 16 | Negociação 8 | Exposição 16 |
| Qualidade 14 | Lealdade 17 | Liderança 11 | Flexibilidade 9 |

Lanchonete 7

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Trabalho Duro 17 | Afeto 9 | Dominância 15 | Abstração 6 |
| Tempo 17 | Empatia 16 | Status 6 | Planejamento 14 |
| Terminar a Tarefa 13 | Sociabilidade 14 | Negociação 10 | Exposição 12 |
| Qualidade 18 | Lealdade 17 | Liderança 7 | Flexibilidade 9 |

Lanchonete 8

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Trabalho Duro 15 | Afeto 7 | Dominância 15 | Abstração 14 |
| Tempo 10 | Empatia 17 | Status 6 | Planejamento 15 |
| Terminar a Tarefa 14 | Sociabilidade 12 | Negociação 10 | Exposição 10 |
| Qualidade 14 | Lealdade 17 | Liderança 12 | Flexibilidade 12 |

Lanchonete 9

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Trabalho Duro 8 | Afeto 9 | Dominância 15 | Abstração 13 |
| Tempo 13 | Empatia 14 | Status 7 | Planejamento 16 |
| Terminar a Tarefa 14 | Sociabilidade 12 | Negociação 6 | Exposição 14 |
| Qualidade 19 | Lealdade 15 | Liderança 14 | Flexibilidade 11 |

Lanchonete 10

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Trabalho Duro 16 | Afeto 17 | Dominância 12 | Abstração 7 |
| Tempo 14 | Empatia 19 | Status 9 | Planejamento 12 |
| Terminar a Tarefa 11 | Sociabilidade 13 | Negociação 11 | Exposição 9 |
| Qualidade 19 | Lealdade 16 | Liderança 6 | Flexibilidade 9 |

Padaria 1

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Trabalho Duro 16 | Afeto 12 | Dominância 18 | Abstração 11 |
| Tempo 10 | Empatia 16 | Status 6 | Planejamento 9 |
| Terminar a Tarefa 16 | Sociabilidade 14 | Negociação 8 | Exposição 9 |
| Qualidade 17 | Lealdade 16 | Liderança 11 | Flexibilidade 11 |

Padaria 2

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Trabalho Duro 11 | Afeto 7 | Dominância 13 | Abstração 13 |
| Tempo 15 | Empatia 14 | Status 6 | Planejamento 17 |
| Terminar a Tarefa 12 | Sociabilidade 7 | Negociação 16 | Exposição 18 |
| Qualidade 18 | Lealdade 12 | Liderança 14 | Flexibilidade 7 |

Padaria 3

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|-------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Trabalho Duro 17 | Afeto 9 | Dominância 14 | Abstração 12 |
| Tempo 10 | Empatia 15 | Status 7 | Planejamento 14 |
| Terminar a Tarefa 14 | Sociabilidade 5 | Negociação 11 | Exposição 14 |
| Qualidade 17 | Lealdade 17 | Liderança 17 | Flexibilidade 7 |

Padaria 4

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 14 → | Afeto 5 ↓ | Dominância 13 → | Abstração 13 → |
| Tempo 17 ↑ | Empatia 8 ↓ | Status 12 → | Planejamento 12 → |
| Terminar a Tarefa 13 → | Sociabilidade 15 → | Negociação 9 ↓ | Exposição 11 → |
| Qualidade 10 ↓ | Lealdade 18 ↑ | Liderança 17 ↑ | Flexibilidade 13 → |

Padaria 5

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 16 ↑ | Afeto 7 ↓ | Dominância 10 ↓ | Abstração 10 ↓ |
| Tempo 14 → | Empatia 14 → | Status 8 ↓ | Planejamento 9 ↓ |
| Terminar a Tarefa 14 → | Sociabilidade 18 ↑ | Negociação 10 ↓ | Exposição 12 → |
| Qualidade 19 ↑ | Lealdade 14 → | Liderança 15 → | Flexibilidade 10 ↓ |

Padaria 6

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 17 ↑ | Afeto 8 ↓ | Dominância 14 → | Abstração 11 → |
| Tempo 15 → | Empatia 10 ↓ | Status 14 → | Planejamento 12 → |
| Terminar a Tarefa 14 → | Sociabilidade 8 ↓ | Negociação 7 ↓ | Exposição 9 ↓ |
| Qualidade 20 ↑ | Lealdade 16 ↑ | Liderança 12 → | Flexibilidade 13 → |

Padaria 7

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 15 → | Afeto 5 ↓ | Dominância 11 → | Abstração 17 ↑ |
| Tempo 13 → | Empatia 8 ↓ | Status 8 ↓ | Planejamento 13 → |
| Terminar a Tarefa 20 ↑ | Sociabilidade 10 ↓ | Negociação 8 ↓ | Exposição 19 ↑ |
| Qualidade 15 → | Lealdade 13 → | Liderança 11 → | Flexibilidade 14 → |

Padaria 8

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 15 ➡ | Afeto 7 ⬇ | Dominância 15 ➡ | Abstração 14 ➡ |
| Tempo 10 ⬇ | Empatia 17 ⬆ | Status 6 ⬇ | Planejamento 15 ➡ |
| Terminar a Tarefa 14 ➡ | Sociabilidade 12 ➡ | Negociação 10 ⬇ | Exposição 10 ⬇ |
| Qualidade 14 ⬇ | Lealdade 17 ⬆ | Liderança 12 ➡ | Flexibilidade 12 ➡ |

Padaria 9

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Trabalho Duro 10 ⬇ | Afeto 15 ➡ | Dominância 11 ➡ | Abstração 9 ⬇ |
| Tempo 12 ➡ | Empatia 14 ➡ | Status 12 ➡ | Planejamento 15 ➡ |
| Terminar a Tarefa 8 ⬇ | Sociabilidade 12 ➡ | Negociação 12 ➡ | Exposição 10 ⬇ |
| Qualidade 17 ➡ | Lealdade 20 ⬆ | Liderança 15 ➡ | Flexibilidade 8 ⬇ |

Padaria 10

| Trabalho | Relações Pessoais | Controle | Pensamento |
|--------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Trabalho Duro 10 ⬇ | Afeto 13 ➡ | Dominância 10 ⬇ | Abstração 15 ➡ |
| Tempo 17 ⬆ | Empatia 18 ⬆ | Status 8 ⬇ | Planejamento 9 ⬇ |
| Terminar a Tarefa 7 ⬇ | Sociabilidade 9 ⬇ | Negociação 14 ➡ | Exposição 11 ➡ |
| Qualidade 11 ⬇ | Lealdade 18 ⬆ | Liderança 17 ⬆ | Flexibilidade 13 ➡ |

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

Questões:

01 - Há quanto tempo você trabalha setor alimentício?

- Restaurante () / Tempo (____ anos)
- Padaria () / Tempo (____ anos)
- Lanchonete () / Tempo (____ anos)

02 - O que você entende por gestão familiar e gestão profissional?

Neste estudo, de acordo com Ulrich (1997), a gestão familiar é desempenhada na empresa familiar, que se define como aquela cuja propriedade e administração - no sentido do controle sobre as decisões operativas - estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.

A gestão profissional é realizada por um profissional talentoso, preparado para o desafio, possuindo formação específica para realizar a gestão do negócio da empresa. Podendo o mesmo ser membro da família proprietária da empresa ou ser um colaborador contratado para tal atribuição.

03 - Qual é a diferença entre gestão familiar e gestão profissional nas MPEs?

04 - O que é cultura organizacional?

Para o estudo cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas

de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e a partir de então ser ensinado aos novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação à tais problemas. (Schein, 1986);

05 - O que é perfil empreendedor?

Para o estudo perfil empreendedor são as características de comportamento do colaborador na realização da sua atribuição do trabalho na empresa, por exemplo a “atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.

06 - Como o perfil empreendedor auxilia o gestor na obtenção dos resultados do negócio das MPEs ?

07 - A cultura organizacional influencia na obtenção dos resultados do negócio, pelos gestores das MPEs? Por quê?

08 - Descreva quais são as barreiras encontradas no dia a dia pelos gestores para gerar os resultados esperados pelas MPEs com gestão familiar?

09 - Qual é a real influência do perfil empreendedor dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?

10 - Qual é a real influência da cultura organizacional no comportamento dos gestores para a geração dos resultados esperados pelas MPEs?

11 - Se existisse uma ferramenta para auxiliar os gestores na obtenção de melhores resultados do negócio para as MPEs, essa opção seria positiva? Por quê?

12 - Na sua percepção o que poderia ser desenvolvido, criado no contexto da gestão familiar das MPEs do setor alimentício para dar suporte na geração de melhores resultados para o negócio das mesmas?