

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

Andressa Santana Santos
Barbara Cristina Teodoro de Carvalho
Fernando Antonio de Sousa Pereira
Cristina Maria Dacach Fernandez Marchi

RESUMO

Para a cidade de Salvador os empreendimentos familiares de pequeno porte são de grande importância, pois oferecem empregos e geração de renda. Este estudo busca verificar como empreendimentos familiares de pequeno porte, no segmento da alimentação, são iniciados no Bairro de Itapuã, Salvador. O estudo é exploratório, descritivo e, empírico, pois utilizou pesquisa de campo. Os resultados demonstraram que os mais frequentes tipos de pequenos negócios no segmento da alimentação na orla de Itapuã são os restaurantes e as padarias, onde 83% dos fundadores já possuíam conhecimento do negócio. Quanto às estratégias de negócio 67% não possui Missão do Negócio, 50% não planeja ações futuras, embora 83% afirme que analisa o mercado. Os resultados do estudo mostram a necessidade de requalificação destes empresários quanto à utilização de estratégias de negócios.

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

1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos familiares de pequeno porte são de grande importância para a cidade de Salvador por oferecerem empregos diretos e indiretos para a população. Em 2017, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), a cidade tinha uma população estimada em 2.953.986 habitantes, sendo a terceira maior do Brasil, com uma formação econômica de peso significativo no setor terciário, atingindo aproximadamente 78% da economia local em serviço e comércio. Por este setor corresponder a uma fatia expressiva na economia, influi de modo significativo na oferta de empregos, gerando renda. Devido à contribuição desse setor na geração de emprego e renda, é importante a permanência desses empreendimentos na economia local.

Negócios familiares costumam acontecer quando membros de uma família conhecem o segmento e resolvem abrir um negócio. O preparo profissional na área de gestão é importante para o desenvolvimento de um projeto, inclusive que possua ferramentas

administrativas e empreendedoras como planejamento e estratégias de negócio, para iniciar e permanecer no mercado.

A ausência dessas ferramentas tende a representar fator crucial para a mortalidade de um grande número dos negócios familiares. Estima-se que 95% dos negócios familiares não conseguem atingir a segunda ou terceira geração da família, segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Entretanto, esta não é a realidade absoluta dos pequenos negócios familiares, por este motivo é válido verificar como os empreendimentos familiares são iniciados em um bairro turístico da cidade de Salvador, Itapuã, levantar os caminhos que as famílias percorrem para abrirem seus pequenos negócios na região. Verificar se o que prevalece são as recomendações técnicas, ausência de técnicas ou a existência de novas formas empíricas de estruturação de negócios.

Tal busca se dará com foco nos empreendimentos prestadores de serviço no setor de alimentação, que mesmo com a crise continua crescendo. Pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP mostrou que este setor teve um crescimento de aproximadamente 35% em 2016.

Dentro do contexto acima apresentado, esse estudo se propõe verificar como ocorre a formação da estratégia na iniciação das pequenas empresas familiares no ramo de alimentação da região da orla de Itapuã na cidade Salvador – BA. Espera-se, assim, contribuir com análise desse mercado na região de Itapuã, levando aos dados que contribuam a fomentar o negócio de novos empreendedores ou de empresários que já atuam no mercado e seus prováveis sucessores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresa de pequeno porte

Uma organização se destina a resolver problemas, atender necessidades ou atingir as expectativas e/ou a realização dos sonhos e desejos dos seus clientes internos e externos. Em se tratando de uma empresa com fins lucrativos, também se propõe a alcançar resultados financeiramente positivos.

Conforme Peter Drucker (1977, p. 58), “Qualquer organização que se complete através da comercialização de um produto ou serviço é uma empresa”. Entende-se então que organização empresarial diferencia-se de outras pelo fato da comercialização de produtos ou serviços. A razão da existência das empresas se dá pela necessidade em atender os clientes.

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

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

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

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

Outra forma de classificar micro e pequenas empresas é pela quantidade de colaboradores. O SEBRAE (2018) afirma que empresas que atuam no comércio e serviços são micro quando tem até 9 colaboradores registrados, são pequenas quando tem de 10 a 49 colaboradores.

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

É mecanismo constitucional de distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda [...] (EVANGELISTA; JUNIOR; ALONSO; MAZINI; SOARES, 2012, p. 7).

O que se pode observar é a importância das pequenas empresas para a sociedade. Mas, um fato preocupante é o alto nível de mortalidade desses pequenos empreendimentos, isso faz com que muitos sonhos tenham o seu fim, além do desaparecimento da oferta de produtos e serviços, perda de renda ocasionada por demissões e prejuízo financeiro. Evangelista et al (2012) assegura que a “maioria das micro e pequenas empresas são administradas pelo

próprio dono que muitas vezes não tem conhecimentos técnicos de gestão de negócios, esses administradores têm dificuldade na administração de seus empreendimentos” o que leva muitas vezes a empresa ao fracasso (EVANGELISTA; JUNIOR; ALONSO; MAZINI; SOARES, 2012, p. 8).

A falta de conhecimento técnico em gestão é um fator crucial para que as empresas tenham problemas, a gestão é a linha que faz a ligação para o andamento adequado dos processos da gestão empresarial. Sem gestão não se proporciona continuidade nas organizações empresariais.

2.2 Empresa familiar

Quando analisada a empresa familiar, percebe-se que existem diversos entendimentos sobre o tema. Nesse aspecto, são aqui demonstrados alguns conceitos de autores que abordam este tema, tais como Casillas et al (2007) consideram empresa familiar segundo à participação de familiares, estes autores afirmam que “com relação à propriedade e ao controle, pode-se citar a porcentagem de participação no capital de uma família ou o fato de uma determinada família admitir que controla sua empresa” (J. CASILLAS; A. VÁZQUEZ; C.DÍAZ, 2007, p.2).

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

Esses autores defendem que as organizações familiares sejam identificadas de acordo com o nível de envolvimento da família, seja no sentido de propriedade, poder decisório ou sucessão.

Segundo o aspecto do poder decisório do negócio, a empresa familiar pode ser definida como uma organização ou instituição com fins lucrativos em que um ou mais cargos de poder decisório são ocupados por integrantes da família e outras funções, com igual ou inferior competência, estão sendo ocupadas por outros membros familiares, ou seja, existem laços de parentesco.

Os autores Casillas et al (2007) afirmam que:

Embora não haja estatísticas precisas e semelhantes, todos os dados nos permitem arriscar dizer que a maioria das empresas existentes em qualquer economia do mundo é controlada e dirigida por núcleos familiares. No entanto, apesar dessa enorme importância, somente há poucos anos é que se

passou a dar atenção às empresas familiares sob o ponto de vista acadêmico e da pesquisa. (J. CASILLAS; A. VÁZQUEZ; C.DÍAZ, 2007, p.2)

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

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

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

Os problemas na empresa familiar podem ser acentuados pelo fato das pessoas conviverem em dois ambientes distintos, e dessa forma confundir problemas pessoais e o foco para a condução do negócio, o que gera situações de conflitos e, em alguns casos, dificulta o processo de desenvolvimento dos negócios. Apesar de algumas situações negativas, existem pontos positivos nesse tipo de organização, que se dão pela união dos membros familiares com força e comprometimento, garantindo assim uma empresa mais próspera. A comunicação é algo que tem grandes chances de fluir com mais facilidade, devido aos contatos mais diretos das pessoas de uma mesma família e à visão das ocupações, que são bem aceitas por causa do grau de parentesco.

A visão de longo prazo pode ser mais bem utilizada nesse tipo de empresa, que pensa nas futuras gerações. A profissionalização dos membros de uma empresa familiar aponta como ela se comporta no mercado. Em muitas situações, o proprietário nem sempre é o mais preparado profissionalmente para ocupar o cargo de presidente da empresa. Mas, em empresas familiares é frequente esta ocorrência. Outros membros familiares, em muitos casos,

também ocupam cargos conforme o grau de parentesco, sem levar em consideração se de fato são os mais bem preparados para a função. As competências, formação e conhecimento na área são aspectos analisados a partir do grau de parentesco, e não das habilidades e formação técnica. Isso pode influenciar e até mesmo prejudicar as tomadas de decisões e posicionamento no mercado, levando a consequências graves e até mesmo à mortalidade do negócio. Em muitos casos, isso ocorre de forma lenta, fazendo com que a falta de preparo profissional ajude a não percepção do que pode ocorrer.

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

Comemos aquilo que nos faz bem, ingerimos alimentos que são atrativos para os nossos sentidos e nos proporcionam prazer, enchemos a cesta de compras de produtos que estão no mercado, e na feira, [...] escolhemos ou recusamos alimentos com base em nossas experiências diárias e em nossas ideias dietéticas, religiosas ou filosóficas (CONTRERAS E GRACIA, 2011, p.16).

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

A necessidade fisiológica do ser humano em se alimentar faz com que sempre esse ramo tenha condições propícias para se manter no mercado, apesar de ser sensível às questões como: atendimento, qualidade, sabor e preço. As pessoas têm necessidade de se alimentar, mas nem por isso aceitam atender meramente a essa necessidade. Os clientes estão cada vez mais conhecedores dos seus direitos e exigindo serviços de qualidade. Por esses fatores se faz necessário que as empresas desse segmento estejam preparadas para atender em condições adequadas e superando as expectativas dos clientes.

2.3 Estratégia organizacional

A estratégia de uma organização pode ser definida como formulação de um plano para alcançar os objetivos desejados. No planejamento, são relacionadas todas as tarefas a serem realizadas e os métodos, ou plano operacional, que serão utilizados no processo para alcançar

o resultado desejado. Segundo o SEBRAE (2018), estratégia é como a organização pretende alcançar os objetivos almejados. É a definição da rota, a organização dos recursos organizacionais para a jornada da empresa no mercado.

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

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

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

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

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

Em meio às mudanças e transformações que ocorrem no mundo, surge a necessidade de alterações e adequações nas organizações e conseqüentemente nos seus produtos e serviços. As mudanças de diversas ordens, como políticas, sociais, ambientais e tecnológicas,

novos fatores sociais e novos concorrentes no mercado, em níveis e padrões de consumos diferenciados e nos indicadores econômicos, afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser considerados no processo de tomada de decisão estratégica das organizações.

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

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

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

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

2.4 Estratégias voltadas para as pequenas empresas

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

Para Contador, Sordi e Carvalho (2005) as estratégias para as pequenas empresas são formuladas de forma bem diferente das estratégias de concepção mais tradicional, conforme pode ser visto na Tabela 1:

Tabela 1 - Estratégias para pequenas empresas

Estratégias	Definição
Missão	A razão de existir da empresa
Visão	Onde a empresa almeja chegar
Valores	Quais os princípios e crenças da empresa
Planejamento	Definição de como alcançar o que deseja
Objetivos	O que a empresa quer
Metas	Como alcançar os objetivos
Análise de mercado	Em qual situação está o mercado onde a empresa está inserida e as relações diretas e indiretas.
Plano Operacional	Como realizar a produção dos produtos e serviços
Indicadores	Dados e informações colhidos e analisados para tomada de decisões futuras

Fonte: Contador, Sordi e Carvalho (2005)

As estratégias voltadas para empresas de pequeno porte carecem de ampla estrutura para desenvolvê-las de forma estruturada. Pode ser considerado como um processo simplificado, mas que pode ser eficaz.

Algumas estratégias empresariais tradicionais se encontram na Tabela 2.

Tabela 2 - Estratégias Empresariais

Estratégias	Definição
Missão	A razão de existir da empresa
Visão	Onde a empresa almeja chegar
Valores	Quais os princípios e crenças da empresa
Planejamento	Definição de como alcançar o que deseja
Objetivos	O que a empresa quer
Metas	Como alcançar os objetivos
Análise de mercado	Em qual situação está o mercado onde a empresa está inserida e as relações diretas e indiretas.
Plano Operacional	Como realizar a produção dos produtos e serviços
Indicadores	Dados e informações colhidos e analisados para tomada de decisões futuras

Fonte: Autores (2018)

Estas estratégias podem ser utilizadas por todo tipo de empresas. A formulação deste tipo de estratégias em empresas de pequeno porte propicia um alcance de bons resultados e melhoria contínua.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo é exploratório, os métodos e critérios que foram pré-estabelecidos buscaram proximidade com a realidade dos pequenos negócios do ramo de alimentação da orla de Itapuã; descritivo, pois realiza um estudo mais detalhado, com levantamento, análise e interpretação de dados e, empírico, utilizou pesquisa de campo visando responder a seguinte

pergunta norteadora: Como ocorre a estratégia na iniciação de pequenos negócios familiares na região da orla de Itapuã, Salvador?

Realizou-se um levantamento bibliográfico de descritores como: pequenos negócios familiares e estratégias de negócio. A pesquisa aconteceu no bairro de Itapuã, mais precisamente na região da orla. A coleta de dados se deu no mês de maio de 2018 por meio de questionário qualiquantitativo. No universo de 30 empreendimentos foram consideradas as pequenas empresas ligadas ao ramo de alimentação, como padarias, restaurantes, lanchonetes, entre outros, e que tivessem movimentação de clientes com entrada e saída independentes para a rua. Foram reconhecidas nove pequenas empresas familiares do segmento da alimentação, dessas, seis empresários se dispuseram a responder à pesquisa. Para análise dos dados foi realizada tabulação por meio do Programa do *Microsoft Office Excel* e uma Tabela (3) foi desenvolvida contendo indicadores, que foram retirados do referencial teórico estudado e que apontavam fatores positivos e negativos de como ocorre a estratégia na iniciação dos negócios familiares.

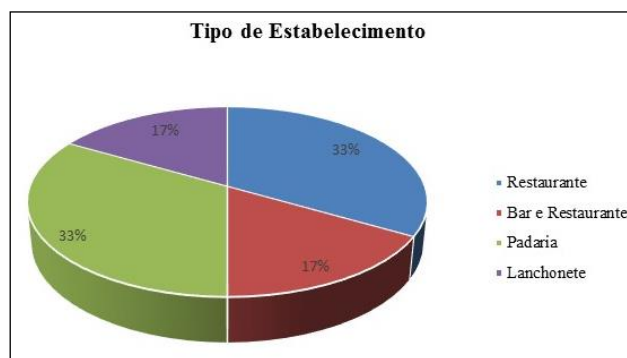
Tabela 3 - Fatores Positivos e Negativos para o Alcance de Estratégias

Fatores no início do Negócio	Positivo	Negativo
Existência de Missão, Visão e Valores	-	Não existe
Existência de Objetivos e Metas	Existe	-
Existência de Plano Operacional	Existe	-

Fonte: Autores (2018)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Figura 1- Tipos de pequenos negócios familiares no ramo de alimentação da Orla de Itapuã



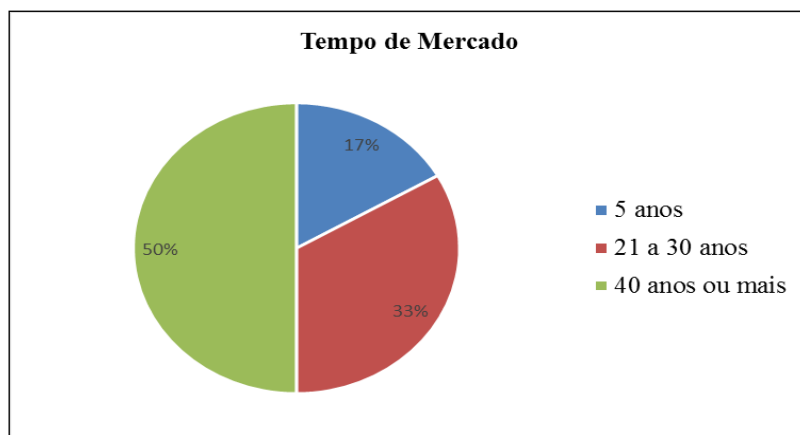
Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Este estudo buscou levantar como os empreendimentos familiares de pequeno porte, no segmento da alimentação, foram fundados no Bairro de Itapuã, município de Salvador. Os

resultados da pesquisa apontaram para os mais frequentes tipos de negócio no segmento da alimentação que são os restaurantes e as padarias, conforme pode ser visto na Figura 1.

Quando se investigou o tempo de permanência no mercado, as empresas pesquisadas mostraram que têm um longo tempo de atuação: 50% afirmou que possuía 40 anos ou mais (Figura 2). Inclusive um dos empresários informou que o seu negócio, foi um dos primeiros registrados no estado da Bahia.

Figura 2 - Tempo de Mercado de pequenos negócios familiares na Orla de Itapuã



Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

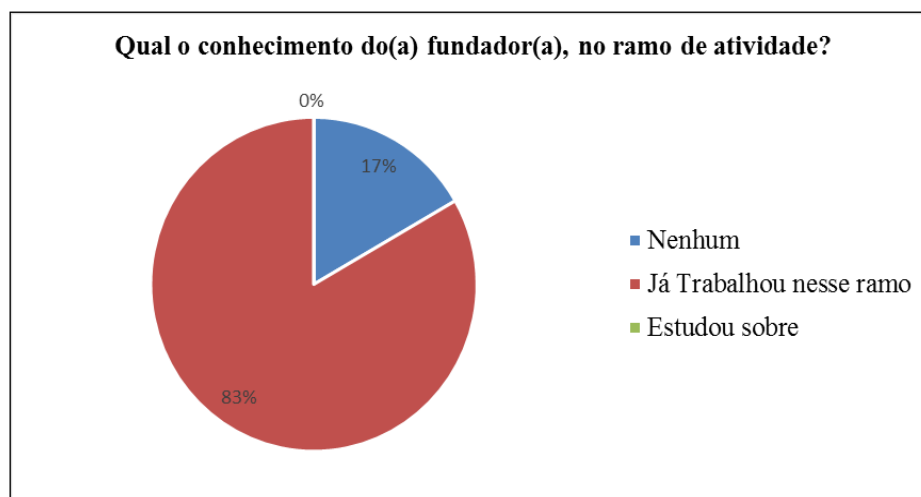
Foi perguntado se o fundador é o atual proprietário. As respostas apontaram para a maioria dos entrevistados serem os fundadores do negócio (67%). 33% possui grau de parentesco com o fundador.

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

Em relação os proprietários atuais, a maioria possui o nível médio/técnico, são 67%, sendo que entre esses tem um proprietário que fez o ensino médio/técnico em Contabilidade, mas informou que apesar do curso feito, o mesmo se considera desorganizado junto às finanças e ao controle do negócio. 33% tem o ensino superior completo.

Foi questionado o conhecimento do fundador da empresa no ramo de negócio que a organização atua, quase todos já possuíam conhecimento por terem trabalhado no mesmo ramo anteriormente. Apenas 17% não possuía algum tipo de conhecimento no ramo de atividade que atua. Figura 3.

Figura 3 - Conhecimento do negócio do Fundador de pequenas empresas familiares na Orla de Itapuã



Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Foi questionado quantas pessoas da família trabalhavam na empresa atualmente, buscando checar se a mesma poderia ser caracterizada como empresa familiar. Foi respondido que 33% possui até 02 pessoas da família trabalhando no negócio, 67% possui entre 03 a 05 pessoas trabalhando juntas.

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

Como forma de confirmar o critério de empresa familiar conforme a geração da família que a empresa se encontra, 67% se encontra na primeira geração e apenas 33% na segunda. Nenhuma alcançou a terceira geração da família, apesar de um comerciante informar que está no processo de sucessão para seus familiares.

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

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

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

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

As respostas dos empresários, quanto às estratégias utilizadas na iniciação das pequenas empresas familiares no ramo de alimentação da região da orla de Itapuã na cidade Salvador – BA, encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 - Estratégias utilizadas nos pequenos negócios familiares na Orla de Itapuã.

Estratégias	SIM	NÃO
Missão	33%	67%
Visão	50%	50%
Valores	50%	50%
Planejamento	50%	50%
Objetivos	50%	50%
Metas	50%	50%
Análise de mercado	83%	17%
Plano Operacional	67%	33%
Indicadores	67%	33%

Fonte: Pesquisa Direta, 2018.

Os indicadores escolhidos, ou seja, a existência da identidade do negócio (Missão, Visão Valores) apontam para fatores de início de negócio de forma negativa, já que 67% dos entrevistados afirmam que não os elaborou. Quanto à existência de Objetivos e Metas, apesar de 50% dos empresários afirmarem que os tinham, ficou claro que eram de natureza informal, o que foi também considerado fator negativo. Finalmente, 83% dos empresários realizaram a análise de mercado na fundação dos seus negócios, este dado representa um fator positivo. A existência de plano operacional no início do negócio (67%), reforça a importância da aplicação de estratégias organizacionais durante a abertura de um negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Pelos dados levantados no estudo infere-se que as estratégias organizacionais tradicionais não foram utilizadas na fundação dos negócios pesquisados. Existe a necessidade

de uma requalificação dos empresários e seus familiares, que permita que os mesmos reconheçam a relevância dessas ferramentas tão importantes para um negócio.

REFERÊNCIAS

- A TARDE. **Salvador em Bairro**: Itapuã reúne Paisagem e Poesia. Disponível em: <http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1669090-salvador-em-bairros-itapua-reune-paisagem-e-poesia-premium>. Acesso em: 09 mai. 2018.
- CASILLAS, José C.; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CONTADOR, José Celso; SORDI, José Osvaldo De; CARVALHO, Marcius Fabius Henrique de. **Estratégia Competitiva para Micro e Pequenas Empresas**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, 2005, Porto Alegre – RS. **Anais Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, XXV, 2005, Porto Alegre – RS.
- CONTRERAS, Gracia M. **Alimentação, sociedade e cultura**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; 2011.
- COSTA, C. E. **A Importância da Missão e Visão dentro da Organização**, 2008. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-missao-e-visao-dentro-da-organizacao/549/>. Acesso em: em 10 mai. 2018.
- D'AQUINO, Luís Rogério Nascimento. **Empresa Familiar: Cultura Organizacional e Sucessão Profissionalizada; A Experiência de Sucesso da Perini**. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/10038/1/LU%C3%8DS%20ROG%C3%89RIO%20NASCIMENTO%20D%20aquinoseg.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- DUARTE, E. M. **O Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG.
- EMPRESA JUNIOR – Fundação Getúlio Vargas. **Quais setores estão sendo beneficiados e quais são os que mais estão sofrendo com a crise?** Disponível em: <http://ejfgv.com/2016/06/02/setores-estao-beneficiados-sao-estao-sofrendo-crise/>. Acesso em: 03 out. 2017.
- EVANGELISTA, Armindo Aparecido; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves; MAZINI, Valter; SOARES, Adriano do Carmo. **EPE: Empreendedorismo e Pequena Empresa**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IX, 2012, Resende –

RJ. Anais Eletrônicos...Resende: UNI9 e FALS. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12716123.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2018.

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

Fundação Vanzolini. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração**. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>. Acesso em: 03 out. 2017.

INFOESCOLA. **Setor Terciário**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/setor-terciario/>. Acesso em: 03 out. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Salvador**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/salvador/panorama>. Acesso em: 03 out. 2017.

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

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

Novo negócio. **Empresas Familiares e Seus Desafios**. Disponível em: <http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresas-familiares-seus-desafios/>. Acesso em: 15 set. 2017.

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

Preservando o legado da empresa familiar. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/midia/press-releases/2015/11/release-preservando-legado-da-empresa-familiar.html>. Acesso em: 15 set. 2017.

Salvador Cultura todo dia. Disponível em: www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/vivendo-polo.php?cod_area=5&cod_polo=57. Acesso em: 09 mai. 2018.

SEBRAE. **Empresas Familiares**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 03 out. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 03 out. 2017.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 04 nov. 2017.

SEBRAE. **O que são Estratégias Empresariais**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 abr. 2018.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 03 abr. 2018.

Visão Jurídica. **Empresas Familiares: Como Sobreviver a Terceira Geração**. Disponível em: <http://visaojuridica.uol.com.br/2017/06/12/empresas-familiares-como-sobreviver-a-terceira-geracao/>. Acesso em: 03 out. 2017.