



## Fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares em Rondon do Pará

### Complicating factors to the development of the entrepreneurial process in family companies at Rondon do Pará

Roseane Diniz dos Santos<sup>1</sup>

Gustavo Passos Fortes<sup>2</sup>

Sérgio Ricardo Siani<sup>3</sup>

Rogério Ruas Machado<sup>4</sup>

#### Resumo

O empreendedorismo é um processo que possui um importante papel para a economia e cujo estudo vem ganhando destaque especialmente no âmbito dos estudos sobre empresas familiares. No Brasil vem aumentando significativamente o número de pessoas que se lançam no mercado com ideias criativas e de sucesso. Essa, no entanto não é uma tarefa fácil, uma vez que o processo empreendedor é influenciado por fatores individuais, intrapessoais e sociais. Exatamente por não ser uma tarefa fácil é que surge o questionamento que norteia este trabalho: Quais são os fatores complicadores do empreendedorismo ao processo de empreender em empresas familiares de Rondon do Pará? Diante desse questionamento o presente estudo tem por objetivo descrever os fatores que dificultam o processo empreendedor nas empresas familiares em Rondon do Pará-PA. Foi realizada um estudo de natureza qualitativa, onde realizou-se o método de estudo de casos múltiplos e foram realizadas entrevistas em quatro empresas independentes do setor varejista na cidade de Rondon do Pará-PA. A pesquisa analisou três categorias: identificação da oportunidade, planejamento e plano de negócio, e obtenção de recursos para se começar o empreendimento. Os resultados apontam as características próprias do comportamento empreendedor desses empreendedores de empresas familiares: gosto pelo segmento determinado pela família, bons relacionamentos familiares, comprometimento com os conjugues e familiares, informações e aprendizados adquiridos ao longo da vida na atuação de negócios da família. Por outro lado, a independência é o principal elemento complicante ao processo empreendedor.

**Palavras-Chaves:** Empreendedorismo. Empresa familiar. Processo Empreendedor.

<sup>1</sup> Bacharela em Administração.

<sup>2</sup> Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás (UFG), Docente na Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa).

<sup>3</sup> Pós-doutorando em Sustentabilidade na Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Docente na Unifesspa.

<sup>4</sup> Doutor em Administração, Docente na Unifesspa.

## Abstract

Entrepreneurship is a process that has an important role for the economy and whose study has been gaining prominence especially in the context of studies on family businesses. In Brazil, the number of people who launch themselves on the market with creative and successful ideas has been significantly increasing. This, however, is not an easy task, since the entrepreneurial process is influenced by individual, intrapersonal and social factors. Exactly because it is not an easy task, the question that guides this work arises: What are the complicating factors of entrepreneurship in the process of entrepreneurship in family businesses in Rondon do Pará? Given this questioning, the present study aims to describe the factors that hinder the entrepreneurial process in family businesses in Rondon do Pará-PA. A qualitative study was carried out, using the multiple case study method and interviews were conducted in four independent companies in the retail sector in the city of Rondon do Pará-PA. The research analyzed three categories: identification of the opportunity, planning and business plan, and obtaining resources to start the enterprise. The results show the characteristics of the entrepreneurial behavior of these family business entrepreneurs: taste for the segment determined by the family, good family relationships, commitment to spouses and family members, information and learning acquired throughout life in the family's business activities. On the other hand, independence is the main complicating element in the entrepreneurial process.

**Keywords:** Entrepreneurship. Family business. Entrepreneurial process.

## Introdução

O Brasil obteve resultados importantes relacionados ao aumento do empreendedorismo nos últimos tempos. Conforme a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), entre as nações do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil é destacado como o país com o maior crescimento da taxa de empreendedorismo, isso se deve a expansão do fenômeno no país, que em 10 anos, cresceu de 23% para 34,5%, ou seja, o índice de empreendedorismo no país alcançou um aumento de 11,5% em 10 anos. Nesta conjuntura convém destacar que o empreendedorismo possui um papel relevante para a economia (Schumpeter, 1934; Dolabela, 1999; Filardi, 2003).

O empreendedorismo é considerado um processo influenciado por diferentes fatores. Estes fatores podem ser características individuais, intrapessoais e sociais (Baron & Shane, 2007). Para uma compreensão do empreendedorismo como processo, é necessário entendê-lo como uma prática. Sendo assim, deve-se ressaltar a importância de uma investigação acerca dos aspectos envolvidos no desenvolvimento desse processo, como por exemplo: os fatores econômicos, tecnológicos e sociais; os responsáveis por identificar a oportunidade (empreendedor); métodos utilizados no negócio e procedimentos jurídicos (Shane & Venkataraman, 2000).

No contexto no qual o empreendedorismo tem adquirido mais relevância em estudos científicos, é percebido o destaque das empresas familiares, que tiveram seu realce em estudos e em sua teoria, tornando-se um conteúdo adicional ao empreendedorismo. Assim, os estudos científicos sobre empresas familiares vêm ganhando mais notoriedade (Borges, Lescura e Oliveira, 2012; Borges, Lima, Brito & Castro, 2016; Goel & Jones III, 2016).

Diante deste contexto em que o empreendedorismo possui um importante papel para a economia, destaca-se a relevância das empresas familiares nesse cenário, tornando-se este um tema complementar ao empreendedorismo sendo destacado na literatura. Com isso, no presente estudo pretende-se entender como ocorre o processo empreendedor em empresas familiares, tendo como objetivo identificar os fatores complicantes ao processo empreendedor em empresas familiares do setor varejista de Rondon do Pará, a fim de destacar a complexidade da dinâmica do processo empreendedor nestas empresas. Assim, pretende-se destacar que apesar de serem empresas consolidadas no mercado certamente haverá obstáculos no decorrer da trajetória empreendedora.

O presente estudo tem como foco as empresas familiares, conceituadas como aquelas lideradas por pessoas da mesma família, unidas por laços sanguíneos, que possuem como principais participantes, os fundadores e os filhos (Chua; Chrisman & Sharma, 1999; Salvato & Corbetta, 2013). O problema que orienta esta pesquisa está descrito no seguinte questionamento: Quais são os fatores complicadores do empreendedorismo ao processo de empreender em empresas familiares de Rondon do Pará?

Com o constante crescimento dos empreendedores, os pesquisadores têm voltado seus olhares para este estudo, a fim de observar como os empreendedores lidam com as situações que podem gerar insucesso (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012).

Estudos apontam altas taxas de mortalidade de empresas no cenário empresarial. Tal situação se transforma em um “fantasma” que assombra os empreendedores gerando insegurança. Segundo o Sebrae (2016), de cada 100 organizações que são abertas, cerca de 1/3 não chegam a completar um ano de atividade, sendo que após cinco anos de aberta cerca de 60% não mais permanecem funcionando. Nesse cenário surge a questão levantada e analisada no presente trabalho sobre quais são as dificuldades que estes empreendedores enfrentam e que causam complicações ao processo empreendedor de suas empresas.

Assim a escolha do presente tema justifica-se, pois visa contribuir tanto para o meio acadêmico quanto para o comércio de Rondon do Pará-PA.

## Fundamentação Teórica

### 2.1 Empreendedorismo

Mazzarol e Reboud (2020) entendem empreendedorismo como um processo que perpassa todos os níveis organizacionais, desde o estratégico, ao individual e vai do nível organizacional até o macroambiente da empresa. Ainda para eles o empreendedorismo pode ser encontrado em todos os setores de uma empresa e em todas as organizações.

Os estudos sobre empreendedorismo no Brasil revelam que as observações acerca do termo demonstram sua notoriedade ao longo do tempo (GEM, 2015). De acordo com Filion (1999), Vérin em 1982 realizou estudos sobre o termo *entrepreneur* ao longo da história. Desde o século XII (“aquele que incentiva brigas”) até o século XVII (“tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar”). Mas, no século XVIII, o empreendedor: “criava e conduzia empreendimento”.

De acordo com Schumpeter (1996), os economistas foram os pioneiros a definirem o empreendedorismo na estrutura das ciências econômicas, reconhecendo a figura do empreendedor como elemento propulsor do desenvolvimento e crescimento econômico. Contudo, o assunto não ficou restrito apenas a área das ciências econômicas, pois de acordo com Landström e Benner (2010) vários teóricos de áreas distintas se interessaram pelo assunto empreendedorismo favorecendo o crescimento do campo de estudo. Todavia isso não representa um consenso e não encerra a busca por uma definição que possa fazer uma distinção entre empreendedor e não empreendedor.

De acordo com Greattie e Previdelli (2004), os empreendedores possuem características específicas que se relacionam com a compreensão do fenômeno empreendedorismo. E Dornelas (2001) evidencia em suas pesquisas as características e traços pessoais que o empreendedor possui: são visionários, tomam decisões, exploraram oportunidades, são determinados e dinâmicos, apaixonados pelo que fazem e otimistas, independentes e constroem seu próprio destino, obtêm sucesso financeiro, são líderes e formadores de equipes, organizados, bem relacionados, planejam, possuem conhecimento assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Já, Johnson (2019, p. 9) define a figura do empreendedor como alguém que pensa diferente:

Enquanto a maioria das pessoas busca segurança, os empreendedores assumem riscos. Não querem um emprego; querem criar empregos. O objetivo não é “pensar fora da caixa”, mas, sim, serem os donos da

caixa. Empreendedores não seguem o mercado; eles definem o mercado. A esse modo de pensar, audacioso e aparentemente retrógrado, eu me refiro como a Mente do Empreendedor.

Ao se tratar de empreendedorismo, normalmente surgem conflitos, por conta das semelhanças e diferenças entre os termos empreendedorismo e liderança. No entanto, Perren (2000) afirma que liderança está relativamente ligada aos elementos conceituais alusivos às pessoas, enquanto o empreendedorismo destina-se aos conceitos de procura por independência, através da exploração de oportunidades de mercado.

Em seus estudos Lopes e Souza (2005) visaram exclusivamente a criação de um método de mensuração para o perfil empreendedor partindo de quatro fatores, sendo eles: 1- Realização; 2- Poder; 3- Planejamento e 4- Inovação. A realização se constitui por busca de oportunidades, iniciativas, persistência, aceitação de risco e comprometimento. Já o fator poder é formado estabelecimento por redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. O planejamento é constituído pelas variáveis, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e acompanhamento sistemático. O fator inovação é composto por criatividade e inovação, direcionados para a capacidade do empreendedor de praticar ações criativas e inovadoras na busca por posições favoráveis de mercado. De forma complementar, os autores do estudo realizado sugerem a existência empírica de apenas um fator “atitude empreendedora”.

A competência empreendedora pode ser considerada competência do indivíduo ou estar relacionada à atividade administrativa, por conta das diferentes tarefas que desempenham. As ações empreendedoras estão associadas às competências por retratarem a direção para identificação de oportunidades, a competência de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, capacidade de gestão, facilidade de leitura, o posicionamento em ambientes conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da empresa (Mamede & Moreira, 2005).

Considerando a importância do comportamento empreendedor, McClelland (1961) baseou sua teoria na motivação psicológica, contendo três necessidades básicas: 1- afiliação, 2- realização e 3- poder. Afiliação que é considerada como ato de se relacionar e criar laços amistosos, embora as pessoas possam atuar de maneira cooperativa; realização é o desejo intrínseco da pessoa de realizar um desejo, aspirações às quais sempre almejou, a mesma sendo capaz de traçar metas realizáveis, a fim de atingir seus objetivos; o poder está associado a propor ou realizar o ato capaz de influenciar os outros. De modo geral, esse aspecto representa os princípios fundamentais de uma tradição cultural ligada às normas e regras sociais ditadas pela sociedade (McClelland, 1961).

Em seus estudos McClland (1961) identifica as características mais presentes em empreendedores de sucesso como características do comportamento destes. Tais características são: correr riscos calculados; persuasão e rede de contatos; busca de informações; estabelecimento de metas; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca por oportunidades e iniciativa; persistência; planejamento e monitoramento sistemático; independência e autoconfiança.

## 2.2 Empresas Familiares

Quando Mikušová, Friedrich e Horváthová (2020) discutem quem é mais sustentável, se são as empresas familiares ou as não familiares, se procuraram primeiramente definir que nome deveria ter o trabalho que os membros da família que trabalham nas empresas familiares, assim concluíram que nas empresas europeias pesquisadas, surge o nome “emprego”, mas também “envolvimento” e “atividade”, já que muitas vezes seus afazeres se confundem entre atividades da empresa e da família. Os autores definem empresa familiar como aquela que traz renda para a família.

As empresas familiares vêm ganhando notoriedade na literatura visto que vários autores descrevem de diferentes pontos de vista características para definir empresas familiares (Gélinier & Gaultier, 1975; Cattani, 1992; Chua, Chrisman & Sharma 1999; Leone, 2005).

Conforme Leone (2005) aponta, algumas características categóricas devem existir nas empresas consideradas como empresa familiar, tais como: a família deve ter a posse do controle acionário da empresa; existir sucessão no poder de acordo com particularidades da família; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com os valores da família; propriedade acionária familiar relacionada de maneira consistente, para impedir eventuais vendas futuras de sua participação no negócio.

Para Gélinier e Gaultier (1975), a empresa familiar possui particularidades que envolve a relação da empresa com a família, onde se colocam em condição de dependência uma da outra. Tais aspectos se sobressaem em eventos sociais ou familiares, especialmente se a família tiver posse da maior parte do capital e possuir poder de direção.

A empresa familiar é estabelecida por subsistemas empresa e negócio, ainda que ambos disponham de normas, regras e estruturas distintas, toda modificação inserida em um destes, consequentemente acarretará em modificações nos outros (Cattani, 1992).

Os dados do IBGE apontam que 98% do total de empresas ativas são familiares. Entretanto, estimativas mostram que somente 30% delas sobrevivem à segunda geração e

apenas cinco em cada cem empresas chegam à terceira. Para reverter esse índice, a profissionalização das empresas familiares é considerada peça-chave para o sucesso e a perpetuação dos negócios. Além de proporcionar altos padrões de governança, gestão e performance, a profissionalização também minimiza os conflitos familiares que podem, no futuro, comprometer os bons resultados e a sobrevivência do negócio (Svitrás, 2017).

Seguindo essa perspectiva, Ferreira (2015) traz dados da *PrincewaterhouseCoopers* (PwC) que apontam um levantamento acerca das empresas familiares, onde são analisadas as pretensões, ou seja, a troca de comando. Os dados revelam que em uma pesquisa com a amostra de 100 representantes de empresas familiares brasileiras, aproximadamente 57% dos entrevistados pretendem passar a gestão da empresa para próxima geração, no entanto, 39% afirmam não ter alguma preparação do sucessor para assumir o comando da empresa. O autor evidencia a importância de haver a formação do sucessor, enfatizando que ainda que o mesmo seja detentor de competências técnicas, deve-se desenvolver um conjunto de competências comportamentais, como: ser pró-ativo, criativo, trabalhar em equipe, entre outras.

Como Lima, Andrade e Grzybovski (2005) afirmam, a princípio, a relação do empreendedorismo e empresa familiar inicia-se com a descrição das empresas familiares empreendedoras, pela longevidade, relacionada com a inclusão, no decorrer do tempo, da inovação em estruturas e processos, provenientes da atuação de sucessores. Com isso, a empresa será capaz de promover inovação pela aprendizagem coletiva após estar qualificada para conduzir mudanças ambientais.

O tipo de observação abordada e referenciada a esses aspectos (aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança), acontecem da mesma forma no processo de sucessão empreendedora tendo em vista o desenvolvimento de ações intraempreendedoras estabelecidas pelos sucessores de empresas familiares, as quais apresentam promoção de inovação, criação de valor, competitividade e crescimento (Borges, Lima & Andrade, 2014; Borges, Lima, Brito & Castro, 2016).

Para Andrade, Lima, De Muylder & Antonialli (2017), os cinco fatores: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade, liderança e confiança, são utilizados em seus estudos para analisar a formação de EFE, no qual a proposta central refere-se a escala de tipologias das referidas empresas, que são dirigidas por gestores com habilidades para desenvolver ações empreendedoras.

### **Metodologia**

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quando seu foco é definido por características, as quais apresentam elementos não mensuráveis (Fachin, 2006). O método qualitativo consiste em procedimentos de investigação, em que serão esclarecidos o fato social, e o pesquisador pode classificar o sujeito de estudo, e constatar, assemelhar, replicar e catalogar (Creswell, 1994).

O estudo é de caráter exploratório, que de acordo com Neuman (1997), possui a finalidade de analisar temas com poucos estudos realizados, como temas atuais ou emergentes. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa exploratória destina-se tanto a debates para expandir a compreensão em relação a temas não muito especificados, como também tornar estudos já existentes mais amplos.

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso múltiplo, que, segundo Yin (2001), se trata de uma busca empírica que investiga um fato atual no âmbito de sua vida real, sobretudo, na ocasião em que, ainda não há definição dos limites entre o fato e contexto. E contou com a entrevista semiestruturada e pesquisa. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a entrevista semiestruturada utiliza uma lista contendo os temas e questões que conduzirão a pesquisa, porém, pode haver mudanças ou ajustes ao longo da entrevista conforme a conjuntura, proporcionando outras apurações a mais que o esperado.

Neste estudo, a unidade de análise foram os fatores complicadores ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares do setor varejista de Rondon do Pará, desta forma realizaram-se quatro entrevistas, com duração média de 23 minutos cada, com gestores de empresas familiares de Rondon do Pará, mais precisamente com 4 empresas independentes que pertencem a membros da mesma família. Toda entrevista foi gravada por um gravador de áudio, transcritas e na sequência, classificadas conforme os elementos de análise. Foram utilizados questionários, buscando entender os fatores complicantes ao processo empreendedor de empresas familiares do setor varejista em Rondon do Pará.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Análise dos Resultados**

O presente estudo tem como foco de pesquisa as quatro empresas: Rainha das Confecções (E1), Baratão das Confecções (E2), Loja do Povo (E3) e Nacional Confecções (E4). Estas pertencem a membros do mesmo grupo familiar e atuam no setor varejista, sendo esta a principal atividade econômica da família, que atua no mercado de Rondon do Pará há décadas.



A pesquisa identificou três categorias: 1- Identificação da oportunidade, 2- planejamento e plano de negócio, e 3- obtenção de recursos para se começar o empreendimento.

#### 4.1.1 Identificação da oportunidade

A ideia inicial do negócio foi sugerida pela mãe da empreendedora (E1), porém ela não tinha os recursos necessários para iniciar. Assim, a mãe se propôs a colaborar com a quantia para custear as despesas inaugurais. A princípio o entusiasmo se sobressaiu, porém surgiu uma insegurança e medo por parte da proprietária, em razão das incertezas e riscos do mercado, sendo essas as principais dificuldades apontadas pela empreendedora: “Após ingressar na universidade para fazer fisioterapia, percebi que não me identificava com a vida acadêmica, então voltei para Rondon, trabalhei um ano com a minha mãe quando ela deu a ideia de abrir minha própria loja.” (E1).

Já, a oportunidade do negócio da empreendedora (E2) foi identificada pelo seu irmão, o qual se atentou ao crescimento e à dinâmica do comércio de Rondon do Pará, percebendo assim, a oportunidade de um negócio, sugerindo e orientando aos irmãos a investirem na criação de sua própria empresa; quanto à dificuldade encontrada na identificação do negócio, a empreendedora afirma ter sido apenas por não conhecer o lugar e ou alguém na região.

Nas viagens do meu irmão para fazer compras para a loja, ele passava em Rondon foi aí que ele percebeu o crescimento e movimentação de pessoas na cidade. Ele comentou comigo e meu outro irmão, o complicado pra gente foi porque a gente não conhecia o lugar, não tinha parente e não conhecia ninguém na região (E2).

Com E3, a identificação da oportunidade do negócio surgiu quando o pai da entrevistada viu o irmão renunciando à empresa. Havendo assim uma transação entre os irmãos em que o negociante obteve um negócio já em andamento; a sucessora afirma não ter havido dificuldade no processo de identificação da oportunidade do negócio, pois o pai possuía experiência no ramo de atividade no qual resolvera investir.

Meu pai já tinha experiência no ramo, então quando meu tio resolveu vender a loja ele viu ali uma oportunidade para investir; não tivemos dificuldades com a identificação da oportunidade, porque foi um bom negócio comprar uma empresa em funcionamento e bem localizada (E3).

Já a oportunidade do negócio foi identificada quando o empreendedor (E4) foi demitido do trabalho em que exercia no Hospital Municipal onde trabalhava com serviços gerais. Quando resolveu investir em seu próprio negócio, para isso contou com o apoio dos cunhados; o empreendedor cita como dificuldade a inexperiência em fazer compras por ser em cidades, até então, desconhecidas.

Na época eu era empregado no hospital municipal ai fui mandado embora, minha mulher tem uns irmãos que já mexiam com loja e pegaram a gente e levou pra fazer compra pro rumo do Nordeste; a dificuldade que tive foi em fazer compras em um lugar que não conhecia e por ser uma coisa que nunca tinha feito (E4).

#### 4.1.2 Planejamento e plano de negócio

O planejamento e plano de negócio não foram executados de maneira formal na Rainha das Confeções (E1), ou seja, não houve um planejamento por escrito definindo os detalhes sobre o processo de criação da empresa. As iniciativas para a criação da empresa foram realizadas informalmente, buscou-se um ponto para o funcionamento da empresa, a aquisição dos móveis para a instalação e a realização de compra das mercadorias.

Quanto ao apoio técnico e especializado, os empreendedores (E1) não tiveram, sendo que a orientação recebida foi da família, a pesquisa de mercado aconteceu baseada no mercado no qual a empresa dos pais já se encontrava, assim o conhecimento adquirido na empresa da família tornou-se indispensável para a administração do negócio. A principal dificuldade encontrada na fase de planejamento foi a busca para garantir uma fatia do mercado e por fidelização dos clientes: “Para abrir a loja, nós procuramos um ponto com localização no centro comercial, compramos os moveis, e fizemos as compras das mercadorias, não buscamos nenhum apoio técnico para realização de qualquer atividade” (E1).

Em E2, o planejamento para abertura do negócio não foi estruturado um plano de negócio, apenas foram traçados alguns passos a serem executados, como conversas e acertos entre os empreendedores. Todo o processo de planejamento ocorreu oralmente sem qualquer documentação; eles não contaram com auxílio ou apoio profissional, o irmão apoiou com as informações da região em que pretendiam empreender e com o contato com os fornecedores e tudo ocorreu sem complicações como afirma a empreendedora.

Quando nosso irmão indicou Rondon como um lugar bom para começar um negócio, decidimos conhecer o lugar e logo começamos a colocar em prática o que precisava para começar, a gente foi conhecer o lugar, ver como seria para conseguir um ponto para a loja, depois já alugamos um ponto e fizemos as compras; a ajuda que a gente teve foi do nosso irmão, foi ele que nos levou para fazer as compras e orientou no início, tudo deu certo e tocamos a loja (E2).

O planejamento para adquirir o negócio (E3) foi algo analisado, porém não houve a elaboração de um plano de negócio, nem mesmo uma orientação profissional nesse processo, somente a intuição do investidor de se tratar de um negócio promissor; o apoio recebido nessa fase foi o auxílio de uma funcionária da irmã que ajudou no processo de organização e estabelecimento dos preços das mercadorias.

Quando meu pai resolveu investir na compra dessa loja nós não tivemos nenhuma ajuda profissional nem fizemos um plano de negócio, como ele já tinha experiência, já sabia como cuidar do negócio; a ajuda

que a gente teve foi de uma funcionária da minha tia para organizar as mercadorias e colocar preço, porque fazia tempo que meu pai não mexia com loja, então ele pediu a minha tia uma funcionaria emprestada (E3).

A pesquisa de mercado foi baseada no público-alvo, o mercado contava com a presença de madeiras, carvoeiras e serrarias que empregavam grande parte dos consumidores da empresa, que oferta produtos populares e mais acessíveis ao público alvo; as principais dificuldades no planejamento do negócio foi se inteirar da gestão de mercadorias.

Na época que meu pai comprou a loja, tinha muita gente na cidade, tinha muito emprego, muita carvoeira, madeira, então a gente fazia uma pesquisa do público, como é uma loja mais popular compra sempre coisas mais em conta. Há uns dez anos atrás o movimento era ótimo; como a gente já tinha noção do negócio então não foi difícil voltar a trabalhar com loja, mas no início nós precisamos da ajuda de alguém pra colocar preço na mercadoria e organizar (E3).

O empreendedor (E4) contou com sua intuição para o planejamento do negócio, sem a elaboração de um plano de negócio ou auxílio profissional, o mesmo teve ajuda dos familiares da esposa, os quais deram o apoio necessário nas viagens apresentando os fornecedores e com as primeiras compras para a empresa.

A pesquisa de mercado realizada pelo empreendedor foi uma observação sobre a economia local e do negócio dos cunhados, com isso, pode identificar seu público-alvo; no mais as dificuldades apresentadas pelo empreendedor nesse processo foi o início de algo que não possuía experiência.

O planejamento foi pensado por mim, minha esposa com uma ajuda dos irmãos dela, a gente planejou como seria as compras da mercadoria e a locação de um ponto pra abertura da loja, a pesquisa foi praticamente uma observação de como era o movimento nas lojas dos irmãos da minha mulher, a gente viu como que o comercio tinha movimento por causa das firmas que tinha antigamente, ai vimos que seria um bom negócio; a dificuldade foi começar uma coisa que eu não tinha noção de como funcionava (E4).

#### 4.1.3 Obtenção de recursos

Na abertura do negócio (E1), os recursos necessários foram captados de parentes que arcaram com as despesas iniciais do empreendimento, sendo assim, não foi apresentado nenhum problema na captação destes.

Todo o recurso para iniciar a empresa foi dado pela minha mãe, fizemos parte das compras avista, a outra parte parcelada. Com as primeiras vendas, já conseguimos pagar as mercadorias que tinham sido parceladas, a partir daí conseguimos levar o negócio à frente (E1).

Os recursos utilizados pelos empreendedores (E2) para a abertura do negócio foram recursos pessoais. Com a economia adquirida como funcionários em lojas de confecções, os irmãos reuniram o dinheiro para dar início ao empreendimento; a decisão de investir em Rondon do Pará deu-se por se tratar de um local em que não seriam necessários muitos recursos,

diferentemente da realidade de Jacundá-PA, que exigiria um capital maior para dar origem a um negócio.

A gente que trabalha sempre pensa em ter algo, eu trabalhava e fazia minha economia assim como o meu irmão. Na época pra montar uma loja em Jacundá tinha que ter muito dinheiro, já em Rondon que era uma cidade pequena, menor que hoje, custaria menos, então eu e meu irmão juntamos nosso dinheiro e abrimos a loja em sociedade (E2).

Em E3, os recursos para a obtenção do negócio foram recursos próprios, a sucessora afirma não ter havido problemas para obtê-los, pois o adquirente possuía um capital e decidiu que um investimento seria mais vantajoso para o empreendedor. Ela lembra: “Para a compra da loja não tivemos problemas com o recurso como meu pai já tinha um dinheiro guardado e ele resolveu investir” (E3).

Para a abertura do negócio (E4), o empreendedor utilizou recurso pessoal, sendo usada uma economia que o mesmo possuía, no entanto, grande parte das compras para a abertura foi adquirida em promissórias, para isso os familiares que trabalhavam no ramo tiveram um papel importante, pois foram os responsáveis por apresentá-lo aos fornecedores; as dificuldades destacadas nesse processo pelo entrevistado foi o fato de não possuir recursos suficientes para dar início ao negócio, mas com a ajuda dos familiares conseguiu adquirir toda a mercadoria necessária, com o lucro que obteve conseguiu pagar as primeiras compras e aos poucos a empresa progrediu.

Pra abrir a loja eu usei um dinheiro que eu tinha pra alugar o ponto e dar uma entrada na mercadoria, o restante foi tudo fiado, como meus cunhados já eram clientes a muitos tempo e foram eles que me acompanhou eu consegui fazer a primeira compra na promissória; a dificuldade que tive nessa parte foi por não ter o dinheiro pra pagar os fornecedores, mas com a ajuda dos meus cunhados eu consegui a mercadoria que precisava e com o lucro eu paguei as primeiras compras e fui comprando mais assim a loja foi progredindo (E4).

## 4.2 Discussão dos Resultados

De acordo com Dornelas (2017), o empreendedor precisa desempenhar esforços para realizar uma gestão de sucesso na empresa, visto que as fases que compõem o processo empreendedor estão sujeitas a possíveis problemas. Nesse sentido, as fases do processo empreendedor apresentadas pelo autor serviram de base para verificação da percepção dos empreendedores sobre as dificuldades no processo empreendedor das empresas pesquisadas.

No tocante à identificação da oportunidade, pode-se observar que a percepção das dificuldades nessa fase para a empreendedora do caso 1 foram o medo e insegurança pelo fato dos riscos e incertezas existentes no mercado. No caso 2, a empreendedora aponta como dificuldade a criação do negócio em um lugar desconhecido no qual não conhecia nenhuma

pessoa. No caso 3, na percepção da empreendedora não houve dificuldades nessa fase, pois se tratava de um investimento do pai em um negócio em que já possuía experiência. No caso 4, na percepção do empreendedor a dificuldade foi a inexperiência no processo de compras em lugares que desconhecia.

Quanto ao planejamento e plano de negócio, verificou-se a semelhança entre os casos, pois nenhum dos empreendedores elaborou um plano de negócio para iniciar o empreendimento. Na percepção da empreendedora do caso 1, a dificuldade nessa fase foi buscar uma fatia do mercado e fidelizar clientes. No caso 2, a empreendedora afirma não ter tido dificuldades no planejamento. No caso 3, na percepção da empreendedora a dificuldade foi organizar-se quanto a gestão de mercadorias. No caso 4, o empreendedor aponta a dificuldade de iniciar um negócio que não possuía experiência.

Sobre a ausência do planejamento sistematizado ou do plano de negócio convém destacar que é uma situação comum em cidades pequenas onde não há o apoio especializado a pequenos empreendedores, o que de certo modo acaba por concorrer para o fim da empresa, pois o empreendedor, por falta de experiência ou excesso de confiança, acaba por não analisar corretamente as possibilidades e riscos de implantação do empreendimento.

Em relação à obtenção de recursos, observou-se a semelhança entre os casos E1, E2 e E3 ao afirmarem não terem enfrentado dificuldades na obtenção dos recursos. No caso 1, na percepção da empreendedora não houve problemas, pois, a captação dos recursos veio da mãe. No caso 2 e 3 utilizaram recursos próprios. O empreendedor 4 foi o único a apontar problemas na captação dos recursos, pois utilizou os recursos próprios disponíveis, que, no entanto, não foram suficientes para o empreendimento, pelo que os familiares auxiliaram na obtenção da mercadoria necessária em promissórias.

Fases do processo empreendedor	E 1	E 2	E 3	E 4
<b>Identificação da oportunidade</b>	Identificada pela mãe; <b>dificuldade:</b> medo e insegurança quanto as incertezas do mercado.	Identificada pelo irmão; <b>dificuldade:</b> implantação do negócio em um lugar desconhecido.	Identificada pelo pai da sucessora; <b>dificuldade:</b> atualizar-se a gestão do negócio.	Identificada pelo empr. com auxílio de parentes; <b>dificuldade:</b> inexperiência na gestão de um negócio.
<b>Planejamento e identificação do negócio</b>	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.	Planejamento informal, sem auxílio especializado.
<b>Obtenção de recursos</b>	Captados de parente.	Recursos pessoais.	Recursos pessoais.	Recursos pessoais.

**Figura 1.** Processo empreendedor

**Fonte:** Autores.

## Considerações Finais

Com o aumento do desemprego no Brasil, surgiram muitos novos empreendimentos e comentou-se muito sobre o empreendedorismo. Este na verdade não é um assunto novo, mas há muitas questões sobre ele que podem e devem ser estudadas. É por este motivo que o objetivo deste estudo foi identificar os fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares do setor varejista de Rondon do Pará.

A pesquisa aqui apresentada partiu do questionamento: “Quais os fatores complicadores do empreendedorismo em empresas familiares de Rondon do Pará?” Para responder a esse questionamento foram elaboradas questões de pesquisa baseadas nos objetivos específicos do estudo.

Quanto às características do comportamento empreendedor identificadas no estudo destacam-se nos entrevistados: paixão pelo que faz, bem relacionado, comprometimento, determinação, busca por informações, comprometido, capacidade de gestão, otimista e independente. Verificou-se que entre estas a característica presente em todos os casos é o amor pelo que fazem.

Observou-se que a presença e apoio dos familiares foi um facilitador no processo empreendedor das empresas analisadas, pois com a inserção do primeiro membro da família no mercado, a identificação da oportunidade de um negócio tornou-se mais fácil para os outros membros. Assim, as poucas dificuldades apresentadas pelos empreendedores foram: o medo e insegurança relacionados às incertezas e riscos do mercado, a implantação de um negócio em um lugar desconhecido, adquirir produtos com preços baixos na região em que atua, as despesas pessoais dificultando a ampliação da variedade de produtos, a inexperiência na gestão de uma empresa. Os empreendedores que tiveram dificuldades para a captação dos recursos contaram com auxílio de parentes.

Com base nas informações apresentadas é possível afirmar que o objetivo do presente estudo foi alcançado, uma vez que os resultados, bem como as discussões sobre eles, apontaram quais são os fatores dificultadores do processo empreendedor em nosso município: a concorrência e as condições de mercado.

De forma prática, esse estudo possibilita uma compreensão do contexto empresarial de Rondon do Pará permitindo aos futuros empreendedores ou profissionais da área uma compreensão de como ocorre o processo empreendedor no município e quais fatores geram riscos. Além disso, permite refletir sobre a falta que faz para um empreendimento de um planejamento sistematizado sobre o contexto em que se inserirá o empreendimento. Nos casos

estudados houve o sucesso das empresas, mas muitos são os casos de empresas que não sobrevivem por falta de estudo da situação e preparo por parte dos empreendedores.

Surge nesse sentido, a necessidade no município de um órgão ou profissional que auxilie os futuros empreendedores a planejar seus negócios minimizando assim os fatores complicadores aqui abordados, assim como outros que venham a surgir em cada caso. No campo teórico, na mesma linha dos achados de Mikušová, Friedrich e Horváthová (2020), o presente trabalho é de suma importância por contribuir para a discussão sobre o termo empreendedorismo, mas em um recorte voltado para a realidade de empresas familiares na região norte.

As discussões realizadas em torno do tema não esgotam as possibilidades de novos trabalhos sobre o assunto, assim, espero que este estudo sirva de ponto de partida para outros pesquisadores interessados em estudar sobre empreendedorismo e empresa familiar.

E como sugestões assinala-se a possibilidade de outros estudos em outros setores do comércio em Rondon do Pará, com a abordagem sobre a aprendizagem empreendedora e inovação nas empresas. Sugere-se ainda a realização de estudos que busquem identificar a diferença entre o empreendedorismo em empresas familiares e não familiares. Para enriquecimento dos futuros estudos propõe-se a realização de entrevistas com os funcionários das empresas além dos gestores, como forma de produzir conhecimento científico para os profissionais da área de administração e futuros empreendedores.

### Referências

- Andrade, D. M., Lima, J. B. D., De Muylder, C. F., & Antonialli, L. M. (2017). Fatores determinantes para empresas familiares empreendedoras. *Gestão & Planejamento-G&P*, 18.
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54.
- Borges, A. F.; Lima, J. B.; Brito, M. J. & Castro, C. L. C. (2016). Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. *Rev. Adm. Mackenzie*, v. 17, n. 2, p. 93-12.
- Borges, A. F.; Lescura, C. & Oliveira, J. L. (2012). O Campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n.61, p. 315-332.

- Cattani, M. A. (1992). *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 23, n. 4, p. 19-39.
- Creswell, J. W. (1994). *Research projeto: abordagens qualitativas e quantitativas*. Thousand Oaks, CA: Sábio publ.
- Dolabela, F. (1999). *O segredo de Luísa*. Editora Sextante: São Paulo.
- Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dornelas, J. (2017). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios*. 6. Ed. São Paulo; empreende/ Atlas.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de Metodologia* 5 ed. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, L. de O. (2015). *O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.
- Filardi, F. (2003). Empreendedorismo Sustentável: A Experiência do Programa Iniciativa Jovem. *VI SEMEAD/USP*. São Paulo.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, v. 34, n. 2, p. 5-28.
- Gélinier O. & Gaultier, A. (1975). *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- GEM. *Global Entrepreneurship Monitor*. (2015). Recuperado em: 20 Abr. 2015 de <http://gemconsortium.org/key-indicators>.
- Goel, S. & Jones III, R. J. (2016). Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: asystematic review and future directions. *Family Business Review*, v. 29, n. 1, p. 94-120.
- Greattie, L & Prevideli, J.J. (2005). Perfis Empreendedores: Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e do Fracasso Empresarial no Município de Maringá – PR *Enanpad*: 2004. Anais. Brasília/DF.
- Johnson, K. D. (2019). *A mente do empreendedor*. São Paulo: Editora Alto Astral Ltda.
- Landstrom, H. & Benner, M. (2010). Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: Landstrom, H. & Lohrke, F. (org). Historical foundations of entrepreneurship research. Great Britain: *Edward Elgar Publishing*. pp. 15-45.
- Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 12, n. 3, set./dez., 2021, p. 19-36.



- Leone, N. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. Editora Atlas.
- Lima, J. B.; Andrade, D. M. & Grzybovski, D. (2005). Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: In: Souza, E. C. L. & Guimarães, T. A. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas.
- Lopes, G. S., Jr., & Souza, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(6), 1-21, 2005. Recuperado em 11 maio, 2006 de [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_380.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_380.pdf).
- Mamede, M. I. B. & Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: *Enanpad: 2005*. Anais. Brasília/DF.
- Mazzarol, T.; Reboud, S. Entrepreneurship and Innovation Theory, Practice and Context. In: *Entrepreneurship and Innovation*. Springer, Singapore, 2020.
- Mcclelland, D. C. (1961). *A sociedade de realização*. Princeton, N.J.: Van Nostrand Co.
- Mikušová, M.; Friedrich, V. & Horváthová, P. (2020). Who is More Sustainable? Family Business or Non-Family Business? Czech Evidence. *Sustainability*, v. 12, n. 14, p. 5540.
- Neuman, L. W. (1997). *Métodos de Pesquisa Social: abordagens qualitativas e quantitativas*. Boston: Allyn & Bacon.
- Perren, L. (2000). Comparing entrepreneurship and leadership – a textual analysis. *The Council for Excellence in Management and Leadership*.
- Salvato, C. & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review*. XX(X) 1–21.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Mc Graw-Hill Interamericana Brasil Ltda.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schumpeter, J. A. (1996). *Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo*. Lisboa: Celta Editora.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sebrae. (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa, Brasília.

- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, v. 25, n. 1, p. 217-226.
- Svitras, C. (2018). *Empresas familiares: como sobreviver à terceira geração*. Recuperado em 10 de julho de 2018 de <http://revistavisãojuridica.com.br/2017/06/12/empresas-familiares-como-sobreviver-a-terceira-geracao>
- Tang, J.; Kacmar, K. M. & Busenitz, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 27, n. 1, pp. 77-94, 2012.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. 5 ed., Porto Alegre: Bookman.

Submetido em: 13.02.2021

Aceito em: 31.05.2021