



Congresso Internacional de Administração
ADM 2020

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

MICROEMPREENDEDORISMO E A ÓTICA DA GESTÃO DE SUCESSÃO

MICROENTREPRENEURSHIP AND THE SUCCESSION MANAGEMENT PERSPECTIVE

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura, UNIFACIG, Brasil, ritakmartins@hotmail.com

Higor Ferreira Hubner, UNIFACIG, Brasil, higorfh2016@hotmail.com

Reginaldo Adriano de Souza, UNIFACIG, Brasil, reginaldoberbert@hotmail.com

Lilian Beatriz Ferreira Longo, UNIFACIG, Brasil, lilianfacig@hotmail.com

Isabelle Werner de Lemos Brissio, UNIFACIG, Brasil, administracao@unifacig.edu.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo expor um estudo de caso de um microempreendedor individual do município de Lajinha Minas Gerais, onde atua no ramo de pipocas, que se encontra hoje na segunda geração. Esse empreendimento começou no ano de 1973, onde deu origem ao "Marinho Pipoqueiro" o produto era vendido em um simples carrinho de pipoca tradicional, que se encontrava ainda na primeira geração. A sucessão desse empreendimento veio acontecer no ano de 2018, onde deu a origem de Marinho Pipoqueiro segunda geração, mudando seu posicionamento e começou a ser comercializado como produto *gourmet*. Para realização deste trabalho foi utilizado um estudo descritivo, com pesquisa bibliográfica e entrevista de profundidade com a gestora atual do empreendimento como instrumento de coleta de dados. Optou-se por uma análise qualitativa no tratamento das informações. A entrevistada relatou que enfrentou dificuldades no início da transição, principalmente na formatação do preço e na gestão da produção. No entanto, ampliou a linha de produtos e hoje trabalha até mesmo com uma versão *fitness*. Hoje a família vive exclusivamente da comercialização do produto *gourmet* e na visão da empreendedora se não houvesse mudado de segmento possivelmente o empreendimento não teria sobrevivido a esta segunda geração, pois o volume de venda era pequeno e vivia mais de festas de aniversário.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empresa Familiar; Microempreendedor; Sucessão.

Abstract

The present work aims to expose a case study of an individual microentrepreneur from Lajinha, a small city in the state of Minas Gerais, where he works in the popcorn business, which is now in the second generation. This enterprise started in 1973, where the "Marinho Popcorn Man" originated. The product was sold in a simple traditional popcorn cart, which was still in the first generation. The succession of this venture was in the year 2018, where it gave rise to the second generation of Marinho Popcorn Man, changing its positioning and began to be marketed as a gourmet product. To carry out this work, a descriptive study was used, with bibliographic research and an in-depth interview with the current manager of the enterprise as a data collection instrument. We opted for a qualitative analysis in the treatment of information. The interviewee reported that she faced difficulties at the beginning of the transition, mainly in the formatting of the price and in the management of production. However, it expanded the product line and today it even works with a fitness version. Today the family lives exclusively from the commercialization of the gourmet product and in the entrepreneur's view, if they haven't changed the segment, the enterprise would probably not have survived this second generation, since the sales volume was small and only better in birthday parties.

Keywords: Entrepreneurship; Family business; Microentrepreneur; Succession.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo envolve diversas culturas e organizações, que movimentam o país de modo preciso, sendo um fator crucial para o desenvolvimento da economia, o empreendedor visa oportunidades de negócios buscando inovações para o mercado.

A busca por inovação, pela chegada de novos produtos do mercado faz com que o crescimento da competitividade entre empresas exija estratégias de negócios, para que possa se destacar e ganhar o devido espaço no mercado. Sendo as características que o empreendedorismo apresenta é de criação de soluções, bem como identificação de problemas e oportunidades.

Sendo assim a sua definição é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Podendo ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impactantes nas pessoas (Chiavenato, 2004).

Segundo Kotler (2000), as empresas que seguem essa linha de pensamento, se determinam no foco de produtos com qualidade, pois presumem que os clientes admiram produtos de altíssima qualidade.

Atualmente existem outros meios de empreender, maneiras diversas vêm ganhando espaço e já é responsável por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, são os microempreendedores individuais (MEI). Sendo considerado aquele que trabalha por conta própria que sua renda anual é de no máximo 81.000,00 mil reais, tem registro de pequeno empresário e exerce umas das mais de 400 modalidades de serviços, comércio ou indústria (SEBRAE, 2020).

Pretendeu-se com esse trabalho apresentar o caso de sucesso de um microempreendedor individual em uma cidade mineira no ramo de alimentos. Bem como, verificar como se deu o processo de sucessão familiar, visto que o empreendimento se encontra na segunda geração.

Este estudo permeou-se na identificação narrativa da percepção da 2ª Geração sucessória sobre a importância da inovação para a continuidade organizacional de um micro empreendimento.

A pesquisa justifica-se por ser um estudo de caso relevante que conta a história de um trabalhador informal de uma cidade do interior de Minas Gerais, que poderá servir de motivação para diversos outros microempreendedores individuais. Desta forma, poderá incentivar o desenvolvimento de novos empreendedores e assim alavancar até mesmo a economia local de algum município.

Para o meio acadêmico é uma forma de apresentar a teoria acerca do empreendedorismo individual, bem como o processo de sucessão familiar. Apresentar de forma prática como se dá o processo de empreender, com suas peculiaridades e como uma empresa pode se desenvolver a partir de uma sucessão em sua gestão. Este tema tem sido trabalhado no meio acadêmico e se destacam os autores Chiavenato (2007), Keller e Kotler (2012), Dolabela (2016).

Para realização deste trabalho foi utilizado um estudo descritivo com pesquisa bibliográfica e entrevista de profundidade com o gestor atual do empreendimento. Este estudo se divide em: (1) introdução apresentando o tema pesquisado, justificativa e objetivos; (2) desenvolvimento com referencial teórico, metodologia e dados de pesquisa; (3) considerações finais; e (4) referências utilizadas.

2. DESENVOLVIMENTO

De acordo com Dolabela (2016), o ato de empreender não se deve ao fato de apenas saber criar ou projetar ideias, se deve saber concretizar formas e meios de distribuir riquezas por meios de ideias para um processo de construção no futuro. Para Cerbasi (2016), empreender é um investimento de alto risco, mas não se deve evitar, deve buscar conhecimento para poder elevar os lucros, para que os ganhos sejam maiores que as despesas.

“Empreender é essencialmente um processo de aprendizagem proativa, em que o indivíduo constrói e reconstrói ciclicamente a sua representação do mundo” (Dolabela, 2016, p. 422). Sendo considerado ainda o envolvimento de pessoas com processos que transformam ideias em oportunidades de negócios (França, 2017).

Para França (2017), o ato de empreender é resultado da dedicação, direção e muito trabalho, resulta em um talento admirável do empreendedor. De acordo com Chiavenato (2007), o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios, ele é o coração da economia, é quem alavanca os recursos, dá impulso aos talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem encontra e cria oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades, antes que outros as aproveitem.

Segundo Guerra (2017), empreender é um caminho e não um destino, não existe fórmulas, não envolve metodologia, é um caminho que levará direto para dentro de si mesmo, que irá buscar e te colocar em um algum nível. Para Dornelas (2017), empreender é o feito máximo para quem procura ver seus sonhos realizados, sendo eles trabalhando no próprio negócio ou em outras organizações, empreender pode estar relacionado no como fazer acontecer. Dornelas (2017), também afirma que mesmo no mundo atual, empreender continua tendo o mesmo significado que no passado, sempre visando almejar algo inovador, procurando melhorias para a sociedade e buscando um legado que ficará registrado na história.

“O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente” (Chiavenato, 2007, p. 3). De acordo com Sentanin (2005), os empreendedores são pessoas diferenciadas, que tem dentro de si motivação, são apaixonados pelo que fazem, são pessoas que só se contentam se forem reconhecidas e admiradas, deixando um legado na sua carreira.

Chiavenato (2007), também ressalta que um empreendedor deve saber como os clientes se comportam e qual é a sua necessidade, para poder traçar uma estratégia que vá atingi-los. “O empreendedor é portador de uma ética e esta é, sobretudo, diferente por vezes oposta àquela que até então caracterizara as sociedades e a ações econômicas pré-capitalistas” (Martes, 2010, p. 5).

De acordo com Chiavenato (2007), o empreendedor precisa saber como lidar com seu negócio, ele também precisa saber como os seus clientes se comportam e quais são as suas necessidades, definindo sua missão, visão e seus objetivos.

Neste contexto, para Reis; Silva e Pedroso (2019), estratégia é um conjunto de decisões acessíveis que determinam e revelam os objetivos e planos de longo prazo, programa ações, metas e prioridade na utilização de recursos que a organização tem disponível. De acordo com Keller e Kotler (2012), estratégia é um plano de ação para poder chegar em um determinado lugar, para poder atingir suas metas. “Estratégias no nível de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor” (Barney & Hesterly, 2011, p. 7).

Assim Cerbasi (2016), propõe que as etapas de estratégias para construção de riquezas ao longo da vida são: educar-se para o trabalho, pesquisar as necessidades do mercado para se encaixar, trabalhar para enriquecer terceiros, educar-se para empreender, acumular patrimônio, trocar o

emprego pelos negócios, reinvestir para diferenciar os negócios, educar-se para investir, desligar-se para investir, desligar-se aos poucos dos negócios, administrar seus negócios. Segundo Chiavenato e Sapiro (2020), o processo de planejamento estratégico depende do modo que vai ser criada ou recriada para que possa dar continuidade no desenvolvimento de formulação estratégica.

O objetivo do planejamento estratégico é encontrar diversas maneiras para a empresa utilizar os seus pontos fortes de uma forma inteligente para aproveitar as oportunidades (Kotler & Armstrong, 2015). Assim, as UENs (Unidades Estratégicas de Negócio) avaliam o planejamento estratégico em duas etapas: (1) a atratividade do mercado ou setor da UEN e (2) a força do posicionamento da UEN nesse mercado ou setor. O método de planejamento de portfólio mais conhecido foi desenvolvido pelo *Boston Consulting Group*, uma empresa líder em consultoria na área de gestão. “Planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultante dos mesmos” (Souza & Qualharini, 2007, p. 3).

“O planejamento estratégico visa explorar as novas e diferentes oportunidades no horizonte visível, otimizando para amanhã as tendências do hoje” (Chiavenato & Sapiro, 2020, p. 508). Segundo Souza e Qualharini (2007), o planejamento estratégico tem suas ações voltadas para a arte da estratégia visando o modelo de negócio, orientando-se suas decisões a sua conduta e sua forma de agir dentro do mercado.

“O “Plano Estratégico” pode ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas empresas de uma forma geral,” (Souza & Qualharini, 2007, p. 5). Segundo Souza e Qualharini (2007), o planejamento estratégico deve enxergar além de meros reflexos dentro das organizações, e também definir as metas, objetivos e estratégia traçadas pela empresa. Lima (2009), também afirma que o planejamento estratégico é fundamental no processo da mudança cultural das empresas, que vai proporcionar a organização as condições necessárias para buscar as respostas que precisam ao longo do tempo.

No Brasil existe a realidade de que muitas organizações são de cunho familiar. De acordo com Filho (2018), a empresa familiar pode ser definida como aquela cujo controle societário que é exercido por uma ou mais famílias, durante um certo período que pode durar décadas. Para Costa e Luz (2003), uma empresa é tida como familiar quando um ou mais membros da família exercem um considerável controle administrativo dentro da organização.

Para que uma empresa possa ser considerada familiar, os principais donos devem ser seus fundadores ou herdeiros. “Cumpra destacar primeiramente que as empresas familiares são de suma importância para economia do país, sua equipe basicamente é formada por pessoas que tem a mesma relação de parentesco” (Santos, 2019, p. 3). Partindo dessa ideia, Fortes, Danieli, Ribas, Müller & Brito (2014), afirmam que empresas familiares ficam presas ao meio de riscos e frequentes alterações no seu meio organizacional, tendo que enfrentar diversos desafios, tais como: a capitalização, sucessão e a carreira profissional. Mas as empresas familiares conseguem muitos benefícios por trabalhar juntos, gerando dedicação, compromisso e lealdade.

“O sucesso de muitas empresas familiares indica que a ignorância das relações envolvidas e não a participações pura e simples da família é o fator decisivo a ditar o sucesso ou o fracasso de tais firmas” (Donnelley, 1964, p. 38). Para Santos (2019), é essencial que na empresa familiar tenha um bom planejamento e um bom gerenciamento, dessa forma irá minimizar as dificuldades da empresa, deve ainda buscar e entender o papel de cada um dentro da organização. Segundo Lima (2010), empresas familiares se caracterizam pelo reconhecimento de uma oportunidade, uma necessidade de mercado que o empreendedor percebe e cria, com o passar do tempo vai adquirindo conhecimento de mercado e impõe normas para a empresa.

Segundo Fulaneto (2009), as empresas familiares são formadas por seus fundadores e descendentes, e podem ser encontradas algumas empresas fundadas por duas ou mais diferentes famílias, assim ficam conhecidas como empresas multifamiliares. “A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empREENDEDOR que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil” (Lima, 2009, p.1053).

De acordo com Steinberg e Blumenthal (2011), as empresas familiares são organizações respeitadas no mundo dos empreendedores, elas existem há mais de 2 mil anos, podem ser pequenas ou grandes, local ou globalizada, e podem ser inovadoras ou tradicionais, e até hoje não se tem os fatores-chaves pré-determinados que possam determinar o sucesso sustentável ou contínuo da empresa.

Embora muitas organizações deixem de existir em seus primeiros anos de vida, pode-se “encontrar empresas familiares que há mais de quarenta gerações são comandadas pelos descendentes diretos das famílias que as fundaram” (Steinberg & Blumenthal, 2011, p. 86).

De acordo com Lopes e Barbosa (2019), uma empresa familiar começa a partir de quando os pais criam algo grande ou pequeno, e os filhos juntamente com seus pais fazem aquele negócio evoluir, se tornando uma empresa familiar. Lopes e Barbosa (2019), falam que a empresa familiar é criada por um ou mais membros da família que vão em busca de ter o seu próprio negócio, é uma das alternativas que é mais encontradas hoje. A gestão vai passando de geração em geração, sendo os funcionários os próprios membros da família.

“A empresa familiar é examinada como um macrossistema, decomponível em dois subsistemas: de um lado, família e, de outro, empresa” (Coelho, 2014, p. 230). “A empresa familiar pressupõe a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (Lima, 2009, p.1053).

De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), a sucessão de dirigentes nas empresas familiares deve ser planejada estrategicamente e com responsabilidade para aumentar o êxito da empresa familiar. Para Freitas e Frezza (2005), o processo de sucessão não pode ser levado pela emoção, ele deve ser isento de aspectos emocionais, a responsabilidade de gestão deve ser passada para alguém que tenha alta capacidade de gerenciamento, para que seja dada continuidade ao negócio da empresa.

De acordo com Coelho (2014), o processo de sucessão deve ser feito pelo fundador, ele é quem deve preparar os seus sucessores de forma objetiva e estratégica para que eles possam lidar com os problemas que acompanham a empresa desde sua criação.

Freitas e Frezza (2005), afirmam que quando o fundador consegue dar uma formação de qualidade aos seus filhos e consegue enxergar que ele não é imortal, tem a consciência de que é melhor efetuar o processo de sucessão quando ainda se encontra na direção da empresa do que deixar seus filhos decidirem quem será o seu sucessor.

De acordo com Ricca (2007), quando se fala em sucessão familiar logo se pensa em como será realizada, em como vai garantir a continuidade da empresa, quais serão as decisões tomadas, pois a maioria das empresas familiares não sobrevivem a segunda geração e pouquíssimas sobrevivem a terceira. Sendo assim, deve-se planejar com muita antecedência e com muito cuidado quem vai ser o escolhido para a sucessão, para que não cometa erros que poderão acarretar no fechamento da empresa.

Segundo Oliveira (2010) o processo de sucessão familiar pode ser acontecer de dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional, cada uma com suas vantagens e desvantagens conforme o quadro 1. O autor afirma que a questão não é determinar se um tipo de sucessão é

melhor do que outro, mas sim que o proprietário da empresa precisa efetuar uma ampla análise sobre a melhor operacionalização do processo de sucessão.

	Vantagens	Desvantagens
Sucessão familiar:	<ul style="list-style-type: none"> • Ter continuidade do comando familiar na empresa; • Ter processo decisório ágil e flexível; • Sucessor tem interesse na otimização dos resultados atuais e futuros; • Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; • Conhecimento mais profundo do sucessor; • Ter sistemas otimizados de remuneração; • Maior poder de comando sobre o executivo sucessor no início do processo; • Visão de longo prazo mais consistente; • Ter maior espírito de família. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrência de disputa de poder entre os membros da família; • Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor, caso seja necessário; • Dificuldade do sucessor em desempenhar diferentes papéis na organização.
Sucessão profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Ter maior facilidade de recrutamento e seleção do executivo; • Receber experiências e os conhecimentos de um profissional; • Receber novos estilos de administração; • Ter maior flexibilidade para alterações de executivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber estilos de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar; • Maior possibilidade de perder o executivo; • Problemas de hierarquia.

Quadro 1: Tipos de sucessão familiar
Fonte: Adaptado Oliveira (2010, p.11-22).

3. METODOLOGIA

Relata nessa sessão os procedimentos metodológicos usados para a pesquisa e objetivos propostos, diante disso a pesquisa se classifica como descritiva, que utilizou como método de estudo de caso.

O presente trabalho foi realizado em uma pipocaria *gourmet* que se encontra na segunda geração que está situada em uma cidade no interior de Minas Gerais. É uma empresa familiar que atua no ramo de pipocas desde 1973, onde começou sendo vendida em um simples carrinho de pipocas tradicional em uma praça no centro da cidade. Em 2017, foi o ano que deu a origem de Marinho Pipoqueiro segunda geração, onde deixou de ser vendida em um simples carrinho e começou a se posicionar como *gourmet*.

A pesquisa foi realizada em duas partes, primeiramente foi levantado um estudo bibliográfico, e depois realizado uma pesquisa de caráter descritivo. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de uma população, sendo necessária essa prática para que se cheguem aos objetivos propostos.

Para Bressan (2000), o estudo de caso é um método das ciências sociais que buscam analisar detalhadamente o ambiente ou sujeito. Partindo desse ponto, resolveu aplicar esse método para saber como foi o caso de sucesso de um microempreendedor individual que se encontra na segunda geração no ramo de pipocas.

A coleta dos dados ocorreu através de uma entrevista, onde é feita a comunicação entre duas ou mais pessoas, cuja a finalidade é obter as informações necessárias para o determinado assunto (Fonseca, 2012). A entrevista foi feita com a proprietária da empresa, sendo possível obter as informações sobre o surgimento da empresa, sua sucessão e o seu processo vitorioso.

A entrevista foi feita de forma semiestruturada, são questionamentos feitos à medida que acontece o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Para Bertucci (2009), a pesquisa semiestruturada é elaborada a partir de um roteiro simples de entrevista, visando manter um diálogo com o entrevistado, permitindo uma entrevista com mais flexibilidade, aprofundando no assunto para obter determinadas informações.

A análise de dados apresentou-se de forma qualitativa, pois o objetivo do estudo é coletar dados sobre o estudo de caso de sucesso e se aprofundar nesse assunto, foi feita a coleta de dados a partir de uma entrevista como citado anteriormente, sendo assim não tem necessidades para medir as informações. “Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si, quanto ao método, à forma e os objetivos” (Neves, 1996, p. 1).

Utilizou-se da análise narrativa com descrição da vivência cotidiana organizacional. Para o trabalho com a metodologia pesquisa narrativa alguns termos são destacados por Clandinin e Connelly (2011) como, por exemplo, pessoal e social para tratar da interação; passado, presente e futuro para desenvolver a noção de continuidade e lugar para marcar a situação. O objeto de estudo da pesquisa narrativa são as histórias narradas. A descrição pode ser entendida como escrita autobiográfica, fotografias, histórias de vida, entre outros.

3.1 Discussão dos resultados

Iniciar um empreendimento nem sempre é uma tarefa fácil, sobreviver ao processo de sucessão no gerenciamento geralmente traz dificuldade e muitas organizações não sobrevivem esta fase. Um caso de sucesso também pode encontrar dificuldades, este foi um questionamento direcionado à entrevistada, sobre como foi o processo de sucessão e suas dificuldades relacionadas à transição obteve-se a seguinte resposta:

Marinho pipoqueiro surgiu em 1973 com Osmar Francisco Sobrinho. Foi na data de 18 de junho de 2017, ele chegou e me perguntou se estava pronta para assumir e dar continuidade no seu carrinho. As dificuldades foram como de todo o microempreendedor do Brasil, querendo empreender, mas tinha muita burocracia e não tive ajuda, não sabia como colocar o preço certo no meu produto, não sabia o quanto deveria cobrar pelo meu serviço, pois tenho apenas segundo grau e nunca fiz um curso na área de gestão.



Fotos 1, 2 e 3: Carrinho antigo e reformado
Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A fala do entrevistado remeteu ao que o autor Coelho (2014), fala sobre processo de sucessão ser feito pelo fundador, e seus sucessores de forma objetiva e estratégica, que problemas surgirão e os envolvidos devem saber como lidar com os mesmos no processo de sucessão.

Dando continuidade a entrevista, foi se perguntado como chegaram à ideia da pipoca *gourmet* e se obtiveram alguma ajuda no desenvolvimento do projeto e da mudança de posicionamento:

A ideia de criar a pipoca *gourmet* veio pela falta de espaço no mercado trabalhando com a pipoca tradicional, aí veio a ideia de criar algo novo, algo diferente e assim criei a minha primeira pipoca *gourmet* que foi a de leite ninho. Tive apoio de meus pais, minha cunhada e minha filha, eles foram quem me ajudaram e me incentivaram com esse empreendimento.



Fotos 4 e 5: Produto *Gourmet*
Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A afirmação de Chiavenato e Sapiro (2020) é confirmada pela fala do entrevistado quando cita as diferentes oportunidades no mercado, a necessidade de inovar e explorar as novas e diferentes oportunidades no horizonte, otimizando para amanhã as tendências do hoje, buscando suprir a necessidade de certos produtos no mercado.

Obteve o seguinte resultado ao ser questionado sobre as suas melhorias e a forma de comercialização:

A melhoria veio especialmente na panela, pois antes era feito apenas 4 pacotes por vez e hoje já fazemos 12, também temos uma ferramenta que cata quase 100% do piruá. Este piruá é doado para um amigo produtor de galinhas, não havendo assim perda de produtos finais. Trabalhamos com pontos físicos que são meu local de produção, os mercados, lojas e as feiras e também com vendas via redes sociais. As pipocas são comercializadas em feiras supermercado e sorveterias e por compra direta e também via redes sociais.



Fotos 6 e 7: Catador de Piruá e Panela utilizados no processo.
Fonte: Dados de pesquisa (2020)

De acordo com o que diz Chiavenato (2007), o empreendedor é a pessoa que inicia ou dinamiza assumindo riscos e responsabilidades e buscando sempre inovar em seu negócio.

Ao ser perguntado sobre a sua experiência de estar no mercado e seu processo de divulgação a entrevistada relatou que:

A experiência de você ver um produto feito por você que está cada vez mais ganhando espaço no mercado e ver que todo seu trabalho valeu a pena é uma sensação inexplicável. O nosso processo de divulgação é feito por redes sociais, pela própria embalagem do produto, rádios e são feitas por pessoas que compraram o nosso produto e indicam pela qualidade que temos. Estamos cada vez mais ganhando espaço nos mercados, hoje em dia já atingimos diversas cidades no estado de Minas Gerais e Espírito Santo.

Ao ser questionada sobre a quantidade de colaboradores e sobre a sua criação da marca própria a empreendedora afirmou que:

O empreendimento é composto por três colaboradores, meu marido é responsável por estourar a pipoca e faz o processo de separação do piruá, eu e minha filha ficamos na parte de preparar e embalar. A criação da marca foi criada pelo meu sogro e eu vi que não teria como eu mudar a marca, assim resolvemos aderir a Marinho Pipoqueiro Segunda Geração, já que ele passou o seu empreendimento para mim.

De acordo com o que afirma os autores Steinberg e Blumenthal (2011), as empresas familiares podem ser pequenas ou grandes, local ou globalizada, e podem ser do tipo inovador ou tradicional, mas até hoje não se tem os fatores principais que determinam o sucesso sustentável ou contínuo da empresa. Verifica-se que o empreendimento ainda é de pequeno porte e totalmente familiar, fato este que não reflete negativamente no ato de produção e comercialização, pois o empreendimento vem se expandindo e já é comercializado em diversas cidades nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Segundo a entrevistada os seus consumidores:

São pessoas que viram uma alta qualidade em nossos produtos um sabor incomparável e é um produto que atende a todos os tipos de clientes, temos diversas variedades. São vendidas para cidades de Lajinha, Mutum, Chalé, Belo Horizonte, Iúna, Ibatiba e já chegamos a mandar para um aniversário de uma sobrinha em Estados Unidos.

Ao ser questionada sobre suas linhas de produtos, sabores e novos testes a entrevistada relatou que:

Temos uma extensão de linhas em nossos produtos, sendo a pipoca tradicional, com bacon, aromatizada e a nossa famosa *gourmet* que temos em 9 sabores (Ninho, coco caramelizado com ninho, limão com ninho, nutella, nesquik, nescau, chocolate branco com ovomaltine, melado e ninho com canela), temos também uma linha *fitness* de pipocas *gourmet*. A criação e testes de novos sabores é feita de 4 em 4 meses ou de acordo com o gosto desejado e sugerido pelos clientes.



Fotos 8 e 9: Produtos Goumertizados
Fonte: Dados de pesquisa (2020)

De acordo com o que afirma Kotler e Armstrong (2015), o objetivo do planejamento estratégico é encontrar diversas maneiras para a empresa utilizar os seus pontos fortes de uma forma inteligente para aproveitar as oportunidades. Sendo assim, a entrevistada demonstrou que tem planejado suas ações e já possui uma considerável extensão de linha e variedade de sabores como estratégia de produto, fato este alinhado à estratégia de propagandas em redes sociais e de distribuição nos dois estados, sendo estes fatores que podem propiciar o crescimento e sobrevivência no mercado.

Quando foi perguntado sobre como estaria a sua situação no mercado se não tivessem inovado e o que pretende obter futuramente a entrevistada afirmou que:

Atualmente se eu não tivesse inovado para o ramo das pipocas *gourmet*, certamente hoje eu estaria parada, iria trabalhar pouquíssimas vezes no mês, fazendo apenas aniversários e eventos. Eu almejo ter meu próprio local de trabalho, ter minha pipocaria e possivelmente ter maquinários adequados para aumentar e facilitar a nossa produção, pois o nosso processo produtivo hoje é 100% manual, desde a preparação para estourar a pipoca até preparar e empacotar para comercialização. Pretendo aumentar ainda mais a minha qualidade e ter mais diversidades de sabores de meus produtos.

A pronuncia da entrevistada concorda com a fala apresentada por Keller e Kotler (2012), sobre a estratégia ser um plano de ação para poder chegar em um determinado lugar, para poder atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias compatíveis com as ações de marketing, inovando para poder abranger novos tipos de mercado.

Ainda foi questionada sobre os aspectos positivo, ou seja, os pontos fortes organizacionais e qual seria o principal diferencial da empresa, desta forma ela relatou que:

Os aspectos positivos que vejo é que trabalhamos em família, meu esposo, minha filha e eu, hoje não dependemos de outro serviço, vivemos somente das vendas das pipocas. A nossa família trabalha junto e antes disso tudo acontecer meu marido era pedreiro e dependíamos de outra renda. Foi quando fizemos a nossa pipoca *gourmet*. Depois que conseguimos conquistar nossos clientes e nossas vendas aumentara, meu marido largou o seu serviço e veio trabalhar comigo. O diferencial do nosso produto é o amor que temos por fazer pipocas, a nossa qualidade e o carinho que temos pelo nosso produto e também com nossos clientes.

Hoje o processo de precificação é realizado pela diferenciação do produto, pela alta qualidade e também por ser um produto 100% artesanal. Segundo a entrevistada “os resultados são muitos positivos no empreendimento, pois vimos de baixo e hoje podemos ver que estamos subindo e ganhando o nosso devido espaço no mercado”. Fatos estes que remetem à satisfação da empreendedora com o posicionamento atual de seus produtos e marca.

CONCLUSÃO

Através dos dados analisados foi possível chegar ao resultado dado pela entrevistada, onde ela cedeu informações que comprovam o que os autores utilizados no aporte teórico falam: que inovar é explorar as novas e diferentes oportunidades no horizonte, buscando a saciar a necessidade dos consumidores por produtos de qualidade no mercado, que sem a inovação do produto não seria possível estar no mercado.

Essa pesquisa propôs um estudo com o objetivo de expor um estudo de caso de um microempreendedor individual do município de Lajinha (MG), o qual se encontra na segunda geração, atuando no ramo de pipocas *gourmet*. Partindo desse ponto obtive-se os resultados apresentados na análise de dados. Relatando como foi a sucessão de Marinho Pipoqueiro, que ocorreu em 2018, sem planejamento para o processo de sucessão, onde o criador do

empreendimento apenas questionou a herdeira se ela estava preparada para dar continuidade ao negócio da família, fato este comum em empresas familiares, reforçando a fala de Ricca (2007).

A entrevistada falou sobre a extensão de sua linha produtiva com o aumento na variedade de sabores e também com o trabalho da linha *fitness*, sendo essas ações fundamentais para haver a continuidade do empreendimento no mercado consumidor, que por meio dessas ações conseguiu um grande salto em seu ramo de atuação, deixando de fazer apenas pequenas festas de aniversário e hoje comercializando em diversas cidades nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Que continuam em expansão e que lançam novos sabores com frequência no mercado, levando sempre em consideração o consumidor.

Uma das dificuldades apresentadas pela entrevistada foi a falta de apoio de instituições que colaborasse na gestão empreendedora, que obteve apoio apenas de seus familiares. A dificuldade principal foi com o aporte burocrático de documentação e também na formatação do preço de venda. Dificuldades estas que são em comum com diversas empresas familiares que se desenvolvem sem planejamento e com apenas a vontade de fazer acontecer.

No entanto a entrevistada se diz satisfeita com os resultados obtidos e que a divulgação nas mídias digitais, a ampliação dos sabores, a criação da linha *fitness* e a expansão para outras cidades foram fundamentais para a sobrevivência mercadológica, e que sem este reposicionamento possivelmente não teria dado continuidade ao negócio da família.

Sendo assim, relevante este estudo, pois apresenta a história de um empreendedor informal de uma cidade do interior de Minas Gerais que conseguiu se desenvolver e tornar o empreendimento em um caso de sucesso. Sendo assim, pode servir de inspiração para outras pessoas que querem ter o seu próprio negócio. Desta forma pode incentivar novos empreendedores a desenvolver novos produtos para colocar no mercado, gerando novos ganhos, empregos e até mesmo alavancar a economia do município.

Sugestiona-se a profissionalização da gestão, tanto deste empreendimento foco de estudo, quanto as demais organizações familiares. Isso pode se dar pela busca por cursos, sejam eles superiores ou profissionalizantes, por parte dos gestores, para trabalharem com um planejamento baseado em evidências, ou ainda por uma futura contratação de algum profissional para auxiliar no processo de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. B. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bertucci, J. L. O. (2009). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas.
- Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração online*, v. 1, n. 1, p. 1-13,.
- Cerbasi, G (2016). *Empreendedores inteligentes enriquecem mais*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas.
- Clandinin, D. J. & Connelly, F. M. (2011). *Pesquisa narrativa: experiência e história em pesquisa qualitativa*. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEI/UFU. Uberlândia: EDUFU.

- Coelho, F. U. (2014). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva.
- Dalla Costa, A. & Luz, A. E. (2003). Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar. In: *Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas*. Caxambu-MG. http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf (15 de Novembro de 2020).
- Dolabela, F. (2016). *Pedagogia empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: Empreende / LTC.
- Donnelley, R. G. (1964). A Empresa Familiar. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161-198. https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf. (11 de Setembro de 2020).
- França, L. (2017). *Empreendedorismo: estratégias implementadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado*. Dissertação (Bacharel em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís. <http://hdl.handle.net/123456789/918> (15 de Outubro de 2020).
- Freitas, E. C. & Frezza, C. M. M. (2005). Gestão e sucessão em empresa familiar. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 2, n. 1, 2005. <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063> (10 de Setembro de 2020).
- Fortes, B. J., Danieli, E. A., Ribas, F. T. T., Müller, F. M. & Brito, L. C. (2014). Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. *Revista Global Manager*, v. 14, n. 2, p. 91-110. <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/1258>. (12 de Setembro de 2020).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Guerra, F. (2017). *Empreendedorismo para subversivos: um guia para abrir seu negócio no pós-capitalismo*. São Paulo: Planeta do Brasil.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012). *Administração de marketing*. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Princípios de marketing*. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. 15. ed. Londres.
- Lima, M. J. O. (2009). *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Lopes, T. S. & Barbosa, I. C. (2019). Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar. *RACE-Revista de Administração do Cesmac*, v. 5, p. 267-288. <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/1139> (15 de Setembro de 2020).
- Martes, A. (2010). Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, v. 30, n. 2, p. 254-270. <https://www.scielo.br/pdf/rep/v30n2/05.pdf> (15 de Setembro de 2020).
- Reis, G. S., Silva, A. R. P. & Pedrosa, Í. L. P. B. (2019). As Indicações Geográficas como Estratégia de Diferenciação de Mercado – o caso do Queijo da Canastra. *Anais do Seminário de Pesquisa e Inovação Tecnológica - SEPIT*, v. 2, n. 1. <http://periodicos.iftm.edu.br/index.php/sepit/article/view/535> (20 de Setembro de 2020).
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Editora CLA.

- SEBRAE (2020). *Mercado e vendas: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB Brasil*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. (12 de Setembro de 2020).
- Sentanin, L. H. V. & Barboza, R. J. (2005). Conceitos de empreendedorismo. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, n. 9, p. 1-9. http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf. (12 de Setembro de 2020).
- Steinberg, H. (2011). *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente,.
- Souza, W. & Qualharini, E. (2007). O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: *III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios*. São Paulo. <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf> (12 de Setembro de 2020).
- Tillmann, C. & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 45-61. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000100003 (10 de Setembro de 2020).