

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO**

**GESTÃO EMPREENDEDORA E FATORES DE SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA DO PEQUENO VAREJO SUPERMERCADISTA DA  
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Hudson Soares Athayde Moreira

Belo Horizonte – MG  
2014

**HUDSON SOARES ATHAYDE MOREIRA**

**GESTÃO EMPREENDEDORA E FATORES DE SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA DO PEQUENO VAREJO SUPERMERCADISTA DA  
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Área de Concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte  
2014

M835g

Moreira, Hudson Soares Athayde.

Gestão empreendedora e fatores de sustentabilidade financeira do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte / Hudson Soares Athayde Moreira. Belo Horizonte, 2014. 144 f.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes.

1. Sustentabilidade financeira e empresarial. 2. Longevidade. 3. Empreendedorismo. 4. Varejo supermercadista. 5. Redes interorganizacionais. I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes. III. Título.

CDD 658.4

*Ao meu querido pai Lodar Soares, à minha mãezinha querida Agmar Luíza,  
aos meus filhos abençoados, Giulia Luiza e Lucca Luigi;  
a todos os meus irmãos, sobrinhos, cunhados; e  
à minha amada esposa, Marcia Athayde.*

*Este trabalho foi fruto do amor e do  
apoio incondicional de todas  
as pessoas que me amam.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado tudo que precisei para poder terminar o mestrado.

Aos meus pais, Lodar Soares e Agmar Luíza, pela educação, carinho e todo o amor que sempre recebi de vocês.

À minha filha Giulia Luíza e ao meu filho, Lucca Luigi, por terem sido sempre motivo para eu persistir e desejar muito terminar o mestrado.

Às minhas irmãs, Kênia Soares e Lileida Maria, pelo apoio moral, pelo carinho e por estarem sempre presentes nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos César Soares, Maurício Soares e Ronan Soares, pelo apoio financeiro imprescindível para que eu pudesse ter tranquilidade para superar esta etapa da minha vida.

Aos meus irmãos Adauto Soares e Lamar Soares, por terem feito parte deste trabalho quando vieram para Belo Horizonte no início da década de setenta, tornando possível a minha vinda em janeiro do ano de 1979.

À minha irmã e segunda mãe, Maria Márcia, por ter participado da minha alfabetização durante todo o ano de 1978, proporcionando momentos inesquecíveis e alegres, os quais serão lembrados com saudades por toda a minha vida.

À minha irmã Maria Marta, à minha cunhada Eni Maria e à minha sobrinha Milene Eulina, por fazerem parte da minha história e serem tão especiais.

À minha amada esposa, Márcia Athayde, que participou ativamente como “co-orientadora”, dando conselhos e me apoiando de forma incondicional nas difíceis decisões que tomei durante esta dura, mas muito gratificante etapa da minha vida. Você facilitou, e muito, todo o trabalho para mim. Serei eternamente grato a você e peço-lhe perdão pelas minhas muitas falhas.

Ao professor Wendel Alex Castro e Silva, por ter tido paciência nos momentos de orientação para a elaboração deste trabalho.

Às secretárias do mestrado Wânia Barbosa e Beatriz Barezani, por terem sido pacientes, prestativas, justas e responsáveis.

Aos meus colegas do Mestrado e a todos os professores do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, pela dedicação na transmissão dos conhecimentos.

A todos que participaram de alguma forma e contribuíram para a elaboração deste trabalho e a consequente conclusão do Mestrado.

Nunca troque o que você quer na vida  
pelo que você mais quer no momento.  
Momentos passam; a vida continua.

*Renato Russo*

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo principal: Analisar a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira de seus negócios. Constituem objetivos secundários: Identificar como o pequeno varejo supermercadista se organiza em redes; Apontar as características dos gestores e dos estabelecimentos pertencentes ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte; e Avaliar o grau com que os empreendedores aplicam ações empreendedoras no cotidiano de sua vida empresarial. Diante do desafio assumido, o primeiro passo foi buscar na literatura o conhecimento necessário sobre os tópicos “sustentabilidade financeira e empresarial”, “empreendedorismo”, “empreendedorismo coletivo”, “gestão de pequenas empresas”, “varejo supermercadista” e “ações empreendedoras para a sustentabilidade financeira”. Explorou-se o modelo teórico para o alcance da sustentabilidade financeira empresarial proposto por Matias (2007a; 2007b). A pesquisa foi classificada como descritiva e utilizou o levantamento como procedimento de pesquisa, mediante a aplicação de um questionário a 60 empreendedores do varejo supermercadista organizado em redes da região metropolitana. Conclui-se que os empreendedores pesquisados demonstraram que possuem consciência dos fatores necessários para a sustentabilidade financeira empresarial, mas detêm uma visão de curto prazo, na medida em que não se preocupam com elementos como a definição da missão e da visão e a realização de planejamento estratégico. Surpreendeu o porte das lojas e dos supermercados de bairro, com abrangência reduzida e altos faturamentos, chegando alguns a faturar mais de R\$ 750 mil por mês, indicando que a estruturação em redes favoreceu o crescimento. Também chamou a atenção o fato de não ter entre as redes nenhuma loja inaugurada há menos de dois anos, sinal de que quem está no mercado luta para se manter e fortalecer seu negócio, não se arriscando a inaugurar novas lojas. Neste cenário, 63% das lojas estão estabelecidas há mais de 10 anos, indicando o fortalecimento da confiança entre os proprietários e a clientela.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade financeira e empresarial. Longevidade. Empreendedorismo. Varejo supermercadista. Redes interorganizacionais.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the perception of small supermarket retailers of the metropolitan area of Belo Horizonte (Brazil) concerning the entrepreneurial actions capable of securing financial sustainability of their businesses. The secondary objectives are identifying the manner how the small supermarket retail businesses are organized in chains; pointing out the characteristics of managers and of the commercial establishments that belong to the small supermarket retail businesses of the metropolitan area of Belo Horizonte; and evaluating the level in which enterprisers apply entrepreneurial actions in their daily business life basis. Having the challenge in mind, the first step was to search in literature the necessary knowledge about the topics "financial and business sustainability", "entrepreneurship", "collective entrepreneurship", "management of small businesses", "supermarket retailers" and "entrepreneurship actions for financial sustainability". One used the theoretical model proposed by Matias (2007a; 2007b) for the achievement of financial and business sustainability. The research was classified as descriptive and used the survey as research procedure, by means of application of a questionnaire to 60 entrepreneurs of supermarket retail businesses organized in chains in the metropolitan area of Belo Horizonte. One concluded that the researched entrepreneurs demonstrated that they are aware of the necessary factors to achieve financial and business sustainability but have a short-term view, since they are not concerned with elements such as making strategic planning nor defining the mission and vision of their businesses. It is surprising that small-sized neighborhood stores and supermarkets, with reduced scope and high earnings may make more than R\$ 750,000.00 (approximately US\$ 307,000.00) per month, what indicates that the chain structure has favored growth. One also points out the fact that amongst the chains there was no store that had been opened less for than two years, a signal that those on market struggle to stay on market and strengthen their businesses and do not risk to launch new stores. In this scenario, 63% of the stores have been established for more than 10 years, thus indicating the strengthening of confidence between owners and clients.

**Key-words:** Financial and Business Sustainability. Longevity. Entrepreneurship. Supermarket Retailers. Inter-organizational Chains.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição das lojas de acordo com as redes da região metropolitana de Belo Horizonte .....	67
TABELA 2 – Definição do número de questionários por rede .....	78
TABELA 3 – Grau de escolaridade .....	81
TABELA 4 – Análise dos estabelecimentos quanto ao tempo de funcionamento .....	82
TABELA 5 – Análise dos estabelecimentos quanto às seções que fazem parte da loja .....	83
TABELA 6 – Análise dos estabelecimentos quanto ao número de colaboradores.....	85
TABELA 7 – Análise dos estabelecimentos quanto à área de vendas da loja em m <sup>2</sup> .....	86
TABELA 8 – Análise dos estabelecimentos quanto ao número de <i>checkouts</i> na loja .....	87
TABELA 9 – Análise dos estabelecimentos quanto o número de itens cadastrados .....	88
TABELA 10 – Análise dos estabelecimentos quanto o número de itens ativos....	89
TABELA 11 – Análise dos estabelecimentos quanto ao faturamento .....	90
TABELA 12 – Empréstimo para capital de giro .....	98
TABELA 13 – Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas .....	99
TABELA 14 – Gestão inadequada do capital de giro .....	99
TABELA 15 – Risco de mercado e risco operacional .....	101
TABELA 16 – Imagem e responsabilidade social e ambiental .....	102
TABELA 17 – Missão, Visão e os Valores da empresa .....	102
TABELA 18 – Separação do patrimônio pessoal do empresarial .....	103
TABELA 19 – Planejamento formal da sucessão .....	104
TABELA 20 – Planejamento estratégico.....	105
TABELA 21 – Vantagem competitiva.....	106
TABELA 22 – Fatores que implicam a competitividade.....	107
TABELA 23 – Controle de fluxo de caixa .....	111

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Definições de empreendedor em diferentes séculos.....	30
QUADRO 2 – Significados de sucesso e fracasso por empreendedores.....	35
QUADRO 3 – Fases da evolução da aprendizagem interorganizacional.....	41
QUADRO 4 – Aspectos da gestão empresarial fundamentais para sobrevivência de pequenos negócios.....	46
QUADRO 5 – Classificação dos formatos das lojas de varejo.....	49
QUADRO 6 – Ações para minimizar problemas em empresas familiares.....	57
QUADRO 7 – Detalhamento das ações de gestão empresarial.....	64
QUADRO 8 – Características do pequeno varejo supermercadista em Minas Gerais.....	65
QUADRO 9 – Resumo da caracterização do pequeno varejo supermercadista.....	91
QUADRO 10 – Vantagens percebidas de ser associado a redes.....	95
QUADRO 11 – Desvantagens percebidas de ser associado a redes.....	96
QUADRO 12 – Resumo geral das percepções.....	108
QUADRO 13 – Resumo geral do grau de aplicação das ações empreendedoras.....	118

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Dimensões da sustentabilidade empresarial .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 2 – Representação do tripé da sustentabilidade.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 3 – Evolução da mentalidade empresarial acerca da sustentabilidade</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 4 – Características exploradas e suas conexões.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 5 – Fatores determinantes da importância e volume do capital de giro</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 6 – Proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa.....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 7 – Centrais de negócios no estado de Minas Gerais .....</b>	<b>67</b>

## LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 – Distribuição das lojas de acordo com as redes da região metropolitana de Belo Horizonte .....	68
GRÁFICO 2 – Situação dos supermercados filiados às redes – Filiados ou não à AMIS .....	81
GRÁFICO 3 – Grau de escolaridade dos proprietários .....	82
GRÁFICO 4 – Tempo de funcionamento em anos.....	83
GRÁFICO 5 – Seções que fazem parte da loja.....	84
GRÁFICO 6 – Número de colaboradores (familiares e empregados) .....	85
GRÁFICO 7 – Área de vendas da loja em m <sup>2</sup> .....	86
GRÁFICO 8 – Número de <i>checkouts</i> na loja .....	87
GRÁFICO 9 – Número de itens cadastrados.....	88
GRÁFICO 10 – Número de itens ativos .....	89
GRÁFICO 11 – Faturamento médio mensal em R\$.....	90
GRÁFICO 12 – Contratação de empréstimo para capital de giro.....	110
GRÁFICO 13 – Negociação com fornecedores de prazos maiores .....	110
GRÁFICO 14 – Controle de fluxo de caixa .....	111
GRÁFICO 15 – Período de controle de fluxo de caixa .....	112
GRÁFICO 16 – Planejamento para contingências .....	112
GRÁFICO 17 – Plano formal de relacionamento com a comunidade .....	113
GRÁFICO 18 – Missão, Visão e Valores .....	114
GRÁFICO 19 – Divisão entre o patrimônio da empresa e da família .....	114
GRÁFICO 20 – Dívidas pessoais dos sócios .....	115
GRÁFICO 21 – Preparação dos herdeiros para sucessão.....	115
GRÁFICO 22 – Plano estratégico formal .....	116
GRÁFICO 23 – Investimentos regulares em busca de manter alguma vantagem competitiva .....	117
GRÁFICO 24 – Consciência sobre os principais fatores que implicam sua competitividade .....	117

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	20
1.2 Objetivos de pesquisa .....	21
1.2.1 Objetivo geral .....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa.....	22
1.4 Estrutura da pesquisa.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Sustentabilidade empresarial.....	23
2.1.1 <i>Triple bottom line</i> .....	25
2.1.2 Teoria econômica sob a ótica social .....	28
2.1.3 Sustentabilidade financeira.....	28
2.2 Empreendedorismo.....	30
2.2.1 Histórico de empreendedorismo .....	30
2.2.2 Conceitos e importância de empreendedorismo .....	31
2.2.3 Educação e pesquisa em empreendedorismo.....	32
2.2.4 Empreendedorismo coletivo (redes de cooperação) .....	36
2.3 Pequenas empresas.....	43
2.3.1 Gestão de pequenos negócios .....	45
2.3.2 Setor supermercadista.....	48
2.3.3 Redes de supermercados.....	50
2.4 Ações empreendedoras para a sustentabilidade de pequenas empresas .....	51
2.4.1 Gestão do capital de giro.....	51
2.4.2 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais.....	55
2.4.3 Gestão de riscos operacionais e riscos relacionados à imagem .....	59
2.4.4 Competitividade e geração de valor .....	61
2.5 Proposta para avaliação da sustentabilidade financeira .....	62
<b>3 AMBIÊNCIA DE ESTUDO .....</b>	<b>65</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
4.1 Classificação da pesquisa.....	70
4.2 Instrumento de pesquisa .....	71
4.3 Pré-testes de aplicação dos questionários.....	72
4.4 População de estudo e amostra .....	76
4.5 Plano de análise .....	78
<b>5 ANÁLISE EMPÍRICA .....</b>	<b>80</b>
5.1 Características dos gestores e dos estabelecimentos pertencentes ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte .....	80
5.1.1 Análise dos estabelecimentos quanto ao tempo de funcionamento.....	82

5.1.2	Análise dos estabelecimentos quanto às seções que fazem parte da loja.....	83
5.1.3	Análise dos estabelecimentos quanto ao número de colaboradores .....	84
5.1.4	Análise dos estabelecimentos quanto à área de vendas.....	86
5.1.5	Análise dos estabelecimentos quanto ao número de checkouts .....	87
5.1.6	Análise dos estabelecimentos quanto ao número de itens cadastrados .....	88
5.1.7	Análise dos estabelecimentos quanto número de itens ativos .....	89
5.1.8	Análise dos estabelecimentos quanto o faturamento.....	90
5.1.9	Resumo dos itens de maior representatividade na caracterização do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte .....	91
5.2	Organização do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte em redes .....	92
5.2.1	Forma de atuação e interação das redes .....	92
5.2.2	Análise das vantagens e desvantagens de ser um associado.....	94
5.2.3	Análise das similaridades e diferenças entre as estruturas de gestão das redes.....	96
5.3	Análise da percepção dos empreendedores sobre as ações para sustentabilidade financeira .....	97
5.3.1	Empréstimo para capital de giro – Primeiro quadrante .....	98
5.3.2	Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas – Primeiro quadrante.....	98
5.3.3	Gestão inadequada do capital de giro – Primeiro quadrante .....	99
5.3.4	Risco de mercado e risco operacional – Segundo quadrante .....	100
5.3.5	Imagem e responsabilidade social e ambiental – Segundo quadrante .....	101
5.3.6	Missão, Visão e os Valores da empresa – Terceiro quadrante .....	102
5.3.7	Separação do patrimônio pessoal do empresarial – Terceiro quadrante.....	103
5.3.8	Planejamento formal da sucessão – Terceiro quadrante .....	104
5.3.9	Planejamento estratégico – Quarto quadrante .....	104
5.3.10	Vantagem competitiva – Quarto quadrante .....	106
5.3.11	Fatores que implicam a competitividade – Quarto quadrante .....	107
5.3.12	Resumo das percepções levantadas.....	108
5.4	Grau com que os empreendedores aplicam ações empreendedoras no cotidiano da sua vida empresarial.....	109
5.4.1	Dimensão: interna de curto prazo – gestão de capital de giro.....	109
5.4.2	Dimensão: externa de curto prazo – riscos à imagem e aspectos ambientais e sociais .....	112
5.4.3	Dimensão: interna de longo prazo – sucessão e aspectos comportamentais .....	113
5.4.4	Dimensão: externa de longo prazo – geração de valor e competitividade.....	116
5.4.5	Resumo geral do grau da aplicação das ações empreendedoras .....	118
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	120
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICE.....	136

# 1 INTRODUÇÃO

Diante a complexidade e da diversidade do tema “Sustentabilidade”, ainda existe nos âmbitos econômico e financeiro a incerteza se fatores como obtenção de lucro, expansão de mercado, fixação da marca e a distribuição de dividendos, são suficientes para garantir uma gestão eficiente (LAGES; LAGES; BRAGA, 2010).

Lima *et al.* (2009) explicam que a sustentabilidade passa pela sistematização da gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança ocupacional e da responsabilidade social. Surge, então, a necessidade de discutir os aspectos relativos aos fatores econômicos, à proteção ambiental e ao desenvolvimento social, os quais são interdependentes e constituem o *Triple bottom line* (FRANÇA, 2012).

De acordo com França (2012), a expressão *Triple bottom line* foi criada por John Elkington, em 1994, com o intuito de acrescentar à medida econômica dos lucros outras duas medidas: a dimensão pessoas, que expressa a responsabilidade social da empresa, e a dimensão planeta, que expressa a responsabilidade ambiental da empresa. Assim, lucro, pessoas e planeta devem ser igualmente importantes nas operações de uma empresa que entende que a longevidade de suas operações passa pela melhoria do meio no qual está inserida (BM&FBOVESPA, 2011).

A sustentabilidade pode ser caracterizada, de forma ampla, como

toda ação no meio empresarial que possua preocupação com a perpetuidade de suas atividades, isto é, atividades que sejam garantidas também no longo prazo, ou que não se esgotem e se degradem com o decorrer do tempo (ADUEGAWA; SOUZA, 2010, p. 2).

O conceito de sustentabilidade corporativa se consolida como uma abordagem de gestão, fazendo com que as empresas mensurem seus impactos, inovem seus processos e produtos, dialoguem e prestem contas a seus usuários (BM&FBOVESPA, 2011). É importante destacar que para uma empresa se manter sustentável social e ambientalmente, ela deve estar financeiramente sadia.

Reforçam essa ideia Aduégawa e Souza (2010), os quais destacam que é válido ressaltar que sustentabilidade não se restringe a fatores de preservação ambiental. Coaduna-se com os autores quando explicitam que, sem nenhuma pretensão de discriminação, a questão ambiental se tornou um fator bastante debatido pela mídia mundial em torno da escassez e limitação de recursos naturais: “[...], no entanto, a sustentabilidade possui dimensões que devem estar integradas para verdadeiramente alcançar perpetuidade” (ADUEGAWA; SOUZA, 2010, p. 2).

Para esses autores, isso significa que a dimensão econômica é real e assume importância substancial, uma vez que o mundo se mostra cada vez mais capitalista, não podendo se desprezar que fatores monetários são meios de se efetivar em projetos sociais e de preservação, recuperação e sustentabilidade ambiental.

Sustentabilidade financeira, na visão de Dum, Arbuckle e Parada (1998), pode ser traduzida como a capacidade do prestacionista (credor) de cobrir seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação, e ainda conseguir permanecer no mercado no longo prazo.

Esse conceito é particularmente importante quando se trata de pequenas empresas, as quais representavam 99% do total de empresas constituídas no Brasil e dois terços do total de mão de obra empregada (SEBRAE, 2011). No entanto, elas lutam para sobreviver em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo.

É neste contexto que destacam no Brasil os pequenos supermercadistas, os quais estão em desvantagem quando comparados com os médios e os grandes. Quanto a questões legais, como fiscais e tributárias, de higiene e vigilância sanitária, estão sujeitos às mesmas exigências dos grandes supermercadistas, assim como em relação a elementos de competitividade, por exemplo, poder de barganha em relação aos fornecedores, acesso a capital de terceiros, qualificação e retenção de mão de obra. O cenário, portanto, se mostra desfavorável para o pequeno varejo supermercadista.

O consumidor tem preferido comprar aquilo de que precisa em um único local, em um ambiente confortável, climatizado, limpo, com preços quase sempre mais

vantajosos e com outras comodidades, tais como local para estacionar o carro, por isso tem migrado para as grandes lojas em consequência, reduz-se o número de clientes do pequeno varejo, o que, naturalmente diminui seu faturamento e, em muitos casos, leva-o à falência (SEBRAE, 2011).

Mesmo diante das dificuldades em questão, dados da (ABRAS) Associação Brasileira de Supermercados revelam que no Brasil o setor está em crescimento constante, tanto que em abril de 2012 o número de lojas alcançou 82 mil unidades, empregando 967,7 mil pessoas e possuindo 206,6 mil *checkouts*.<sup>1</sup>

Um aspecto positivo na gestão de pequenos negócios é a presença constante do dono do estabelecimento no dia a dia da operação. Isso cria uma relação de confiança e aumenta a proximidade com o consumidor, dando a impressão de um atendimento personalizado. Assim, é preciso inovar e aproveitar as constantes visitas dos consumidores, que, por imprevisibilidade do orçamento, tendem a estar presentes nos supermercados quase diariamente (SEBRAE, 2011).

Outro aspecto positivo em relação à gestão é a capacidade que os pequenos tem de se organizar em redes. Na visão de Ferreira *et al.* (2008), a constituição de redes de negócios tem representado um diferencial positivo para os pequenos supermercadistas, com impacto direto em sua performance operacional, econômica e financeira. Isso porque os pequenos empreendedores do setor de supermercados detêm maior conhecimento dos hábitos de seus clientes. Para Boehe e Silva (2003), as redes não significam apenas uma estratégia para as pequenas empresas enfrentarem as maiores, o que dificilmente poderia ser alcançado individualmente; significam também um elemento imprescindível para a sobrevivência.

Neste cenário, os pequenos supermercadistas vêm ao longo dos últimos anos lidando com as adversidades e promovendo ações de gestão empreendedora que garantam sua sustentabilidade financeira e longevidade.

---

<sup>1</sup> *Checkouts* é a definição em inglês para caixas de supermercado

Hirisch, Peters e Shepherd (2009) sustentam que adquirir habilidades para formar o papel do empreendedor é o princípio básico para que haja uma gestão empreendedora, ao passo que ser empreendedor abrange tomar iniciativas e organizar e reorganizar o cotidiano empresarial, aceitando o risco do negócio. Ainda segundo os autores, na gestão empreendedora o empresário combina recursos, trabalho e materiais, motivado pela necessidade de obter ou conseguir algo (HIRISCH; PETERS; SHEPERS, 2009). Na realidade dos pequenos supermercadistas, está-se falando da necessidade de se voltar a obter bons resultados operacionais e financeiros (SEBRAE, 2011).

Ribeiro e Freitas (2009) defendem que as discussões acerca de empreendedorismo envolvem a identificação de quem é esse empreendedor, quais são suas principais características, que aspectos cognitivos o levam em direção ao início dos negócios e que modelos de sociedade propiciam melhores condições ao crescimento desse movimento, entre outros aspectos que buscam favorecer a compreensão da complexa e multifacetada gestão empreendedora, sobretudo quando analisada sob a ótica da sustentabilidade empresarial.

Dutra e Previdelli (2003) destacam os trabalhos teóricos acerca do impacto do empreendedorismo e do comportamento do indivíduo empreendedor como meio de identificar fatores que poderiam determinar o sucesso ou o fracasso do negócio.

Para Fillion (1999a), a experiência do empreendedor no setor em que onde atua é valiosa, especialmente na empreitada de criação inicial. Entre as habilidades necessárias para a gestão empreendedora, é preciso ter intuição, e intuição requer entendimento, o qual, por sua vez, requer um nível mínimo de conhecimento acerca do negócio: “Um empreendedor terá intuição de que algo é possível em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades” (FILION, 1999a, p. 11).

Gerber (2004, p. 16) afirma que o empreendedor é uma pessoa visionária, sonhadora, adepta a mudança, criativa que “[...] cria probabilidade dentre possibilidades, transformando o caos em harmonia”. Segundo o autor, o empreendedor é um inovador e, também, um estrategista.

O interesse pela gestão conduz o empreendedor a focar, analisar e compreender o setor escolhido, com apoio em um conjunto de ações assertivas que garanta a sustentabilidade financeira e a longevidade do empreendimento. Ou seja, se o conjunto de habilidades empreendedoras e o interesse pela gestão conduzir o empreendedor a tomar as melhores decisões, conforme defendem Brito e Vasconcelos (2005), essas empresas poderão obter desempenho superior. De outro lado, as empresas que tiverem resultados inferiores constantes, certamente, serão eliminadas pelas forças de mercado.

A variabilidade positiva do desempenho pode ser associada à longevidade das empresas que, por serem diferentes em vários aspectos, como tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história, adotam diferentes estratégias. Isso pode explicar o motivo que levam algumas firmas a superar outras ao longo do tempo (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

### **1.1 Problema de pesquisa**

Conhecer o setor, seus produtos, processos e inovações tecnológicas, a fim de diminuir as possibilidades de erro na escolha de suas ações, deve permitir ao empreendedor alcançar as metas e os objetivos traçados, aumentando as chances de o negócio ser bem sucedido, gerando lucro para os sócios e garantindo o retorno do capital investido.

Neste contexto, ressaltam-se algumas ações importantes na gestão estratégica de uma pequena empresa, tais como: gestão adequada do capital de giro, gestão de riscos operacionais, gestão financeira humana e seus aspectos comportamentais e de sucessão, geração de valor e competitividade (MATIAS, 2007a; MATIAS, 2007b). Para aumentar a probabilidade de sustentabilidade do negócio, o empreendedor deve optar pelas ações empresariais que melhor reflitam a possibilidade de ganhos com respeito ao social e ao ambiental. Esse fato passa pelo conhecimento do setor em que atua.

Partindo do pressuposto de que os pequenos supermercadistas estão empreendendo formas diferenciadas de gestão que propiciem sua sustentabilidade financeira e sua longevidade, a questão básica que motiva esta pesquisa é:

Qual é a percepção dos gerados do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira de seus negócios?

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

Buscando responder à pergunta de pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Com base no modelo de avaliação de sustentabilidade financeira proposto por Matias (2007a; 2007b), esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar sustentabilidade financeira de seus negócios.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever as características dos gestores e dos estabelecimentos pertencentes ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte;
- b) Identificar como o pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte se organiza em redes;
- c) Avaliar o grau de aderências dos empreendedores, sobre os princípios de sustentabilidade, a partir da dimensão financeira, aplicados no cotidiano da sua vida empresarial.

### **1.3 Justificativa**

Sob a ótica social, esta pesquisa se justifica pela necessidade de atuar em favor dos pequenos varejos supermercadistas, a fim de aumentar a chance de sobrevivência dessas empresas em longo prazo. Ressalta-se que os pequenos negócios em 2011 chegaram à marca de 99% das empresas constituídas no Brasil de um total de seis milhões e representatividade de formação de 20% do Produto Interno Bruto (BRASIL, 2012), o que configura a importância dos pequenos negócios para a sociedade.

Sob a ótica organizacional, esta pesquisa poderá contribuir para o entendimento e a discussão de conceitos e fatores fundamentais para uma gestão empreendedora, na medida em que pode gerar informações úteis e importantes para a realização de ações capazes de fortalecer esses empreendedores e de despertar neles o desejo de implementar as estratégias estudadas como forma de buscar a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial.

Esta pesquisa é importante para que os proprietários dos estabelecimentos pesquisados conheçam a si próprios, e a realidade do setor de varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte. Também é importante para os clientes, que serão beneficiados se as empresas melhorarem sua forma de gestão.

Por último, sob a ótica acadêmica, destacam-se a importância da aproximação da teoria com a prática e a possibilidade de uma pesquisa acadêmica vir a contribuir para a minimização de problemas sociais.

### **1.4 Estrutura da pesquisa**

Esta dissertação está estruturada em seis seções: primeira, aspectos introdutórios, como contextualização, problema de pesquisa, objetivos específicos e justificativas, nos âmbitos social, organizacional e acadêmica; segunda, referencial teórico; terceira, ambiência de estudo; quarta, aspectos metodológicos; quinta, análise empírica; e sexta, considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade empresarial

Para o desenvolvimento econômico, é fundamental que as empresas tenham uma perspectiva de longo prazo. Schumpeter (1982) afirma que a força empreendedora incentiva o crescimento da nação. Entende-se que esse crescimento ocorre à medida que as empresas obtenham uma sustentabilidade que promova a longevidade do negócio.

Frezatti *et al.* (2009) explicam que a sustentabilidade empresarial é uma ambição perseguida pela maioria das instituições e dos grupos de pessoas. A longevidade de uma organização não é nada simples, pois exige recursos, energia e senso de oportunidade para manter-se durante longos períodos de existência. Como consequência da limitação em termos de adaptação, algumas organizações morrem, enquanto outras, para se manterem vivas e competitivas, precisam promover que contemplem ambiente, a tecnologia e as pessoas. Isso não é tarefa fácil (FREZATTI *et al.*, 2009).

Esses autores esclarecem a importância da visão de longo prazo para a entidade e a necessidade de incorporar os interesses dos *stakeholders*<sup>2</sup>, como cliente, fornecedor, concorrente, além da própria sociedade, para que haja balanceamento e equilíbrio entre interesses e se reduza o risco do desaparecimento da organização por incapacidade de lidar com os conflitos intrínsecos ao ambiente de atuação. Conforme os autores “a visão da sustentabilidade é fundamental para o direcionamento das organizações, proporcionando condições de identificar agentes, decidir direcionamento de ações e medir suas consequências” (FREZATTI *et al.*, 2009, p. 2).

Em outro prisma, a sustentabilidade é tratada por várias abordagens de forma sistêmica, tais como a social, a econômica, a cultural e a ecológica, ela se propõe a

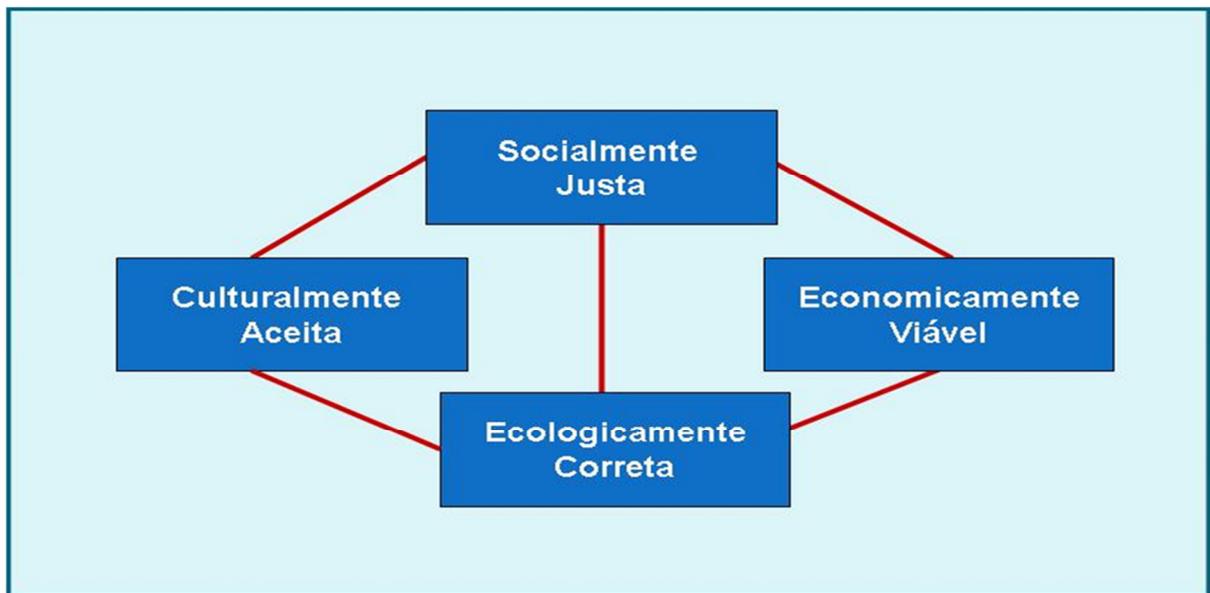
---

<sup>2</sup> São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que, direta ou indiretamente, interferem nas atividades gerenciais e de resultado de uma organização.

ser um meio de configurar a civilização e a atividade humana, de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher suas necessidades e expressar seu potencial no presente, ao mesmo tempo, planejando e agindo de forma a ter sucesso na manutenção dos recursos futuros.

A Figura 1 representa as dimensões da sustentabilidade empresarial.

Figura 1 – Dimensões da sustentabilidade empresarial



Fonte: Frezatti *et al.*, 2009, p. 12.

Dias (2011) ensina que uma forma de analisar a sustentabilidade é por meio da perspectiva do *Triple bottom line*, a qual pressupõe que o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões: a econômica, a social (cultura) e a ambiental.

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas têm que ser economicamente viáveis. Seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração esse aspecto da rentabilidade; ou seja, dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado (DIAS, 2011).

Em termos sociais, a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho a seus empregados, contemplar a diversidade

cultural existente na sociedade em que atua e participar ativamente das atividades socioculturais na comunidade ao entorno da unidade produtiva (DIAS, 2011).

Do ponto de vista ambiental, a empresa deve primar pela ecoeficiência de seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional e adotar uma postura de responsabilidade ambiental, de não contaminar o ambiente natural (DIAS, 2011).

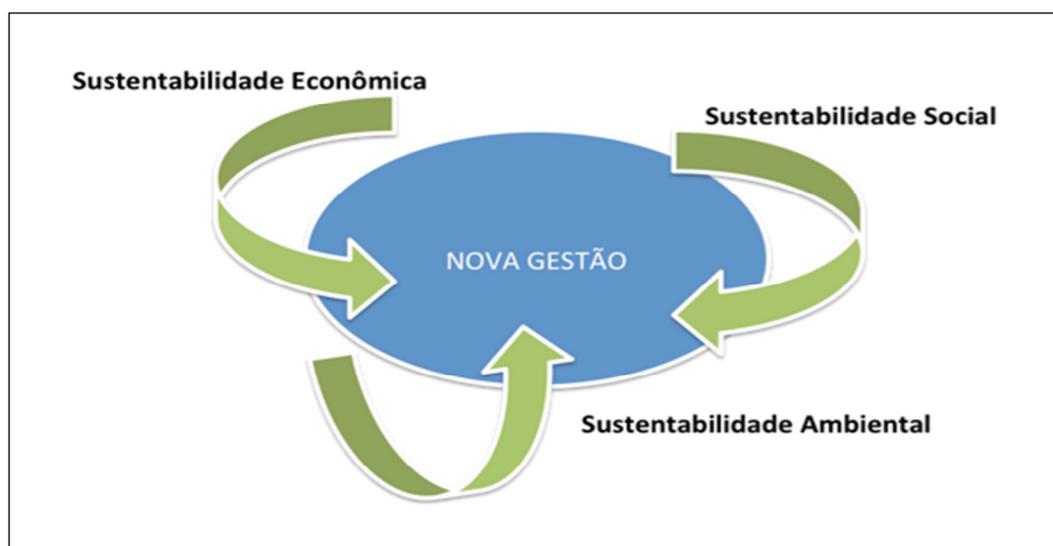
Na visão de Dias (2011), deve haver um equilíbrio entre as três dimensões. A intransigência entre a associação das dimensões poderá levar ao desequilíbrio do sistema e a sua insustentabilidade.

### **2.1.1 *Triple bottom line***

França (2012) esclarece que a expressão *triple bottom line* surgiu na década de 1990 e tornou-se de conhecimento do público em 1997, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple bottom line of 21 st Century Busines*, de John Elkington. Desde então, mais organizações, como o *Global Reporting Initiative* e a *AccountAbility*, vêm promovendo o conceito e seu uso em corporações de todo mundo. Tal conceito reflete o conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental.

A Figura 2 apresenta o esquema do *triple bottom line*.

Figura 2 – Representação do tripé da sustentabilidade



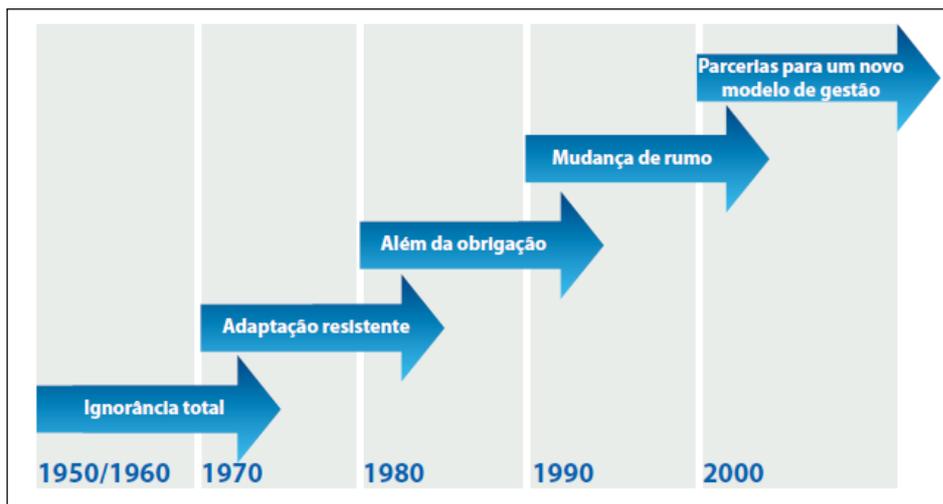
Fonte: Adaptada de Dias, 2011.

O *triple bottom line* é também conhecido como 3 Ps (*people, planet and profit*, ou, em português, pessoas, planeta e lucro). Trata-se de um conceito que pode ser aplicado de maneira macro para um país ou de maneira micro para uma empresa. Nesse contexto, *people* se refere ao tratamento do capital humano pela empresa; *planet*, ao capital natural; e *profit*, ao lucro, ao resultado econômico positivo de uma empresa. Quando se leva em conta o *triple bottom line*, cada perna do tripé deve levar em consideração as outras duas (ambiental e social) (DIAS, 2011). Portanto, lucro, pessoas e planeta, deveriam ser igualmente importantes na hora de prestar conta sobre o desempenho de uma empresa. Sem aferir essas três áreas, a empresa não estaria contabilizando a totalidade dos custos nem os impactos positivos ou negativos de suas operações (LAGES; LAGES; BRAGA, 2010).

De acordo com Lima *et al.* (2009) só se pode gerir o que se mede. Os passivos ambientais e sociais (aparentemente invisíveis se só a dimensão econômica for medida) passam a receber a devida atenção depois de conhecidos e medidos. Dados da BM&FBOVESPA (2012) revelam que até chegar à concepção de abordagem sustentável as empresas, os governos e a sociedade civil passaram por várias fases, em um processo que teve início em meados do século XX.

A Figura 3 destaca as fases da evolução da mentalidade empresarial em relação à conciliação do econômico, do social e do ambiental.

Figura 3 – Evolução da mentalidade empresarial acerca da sustentabilidade



Fonte: BM&FBOVESPA, 2012.

Entre as décadas de 1950 e 1960, havia pouco ou nenhum entendimento das empresas acerca de seus impactos socioambientais. O tema em si ainda era assunto marginal nos meios acadêmicos e políticos. Na década de 1970, as empresas se opuseram ao endurecimento da regulação socioambiental, por entenderem que limitavam seu crescimento, mas buscaram atender às novas obrigações, de forma a manter a licença legal para operar (BM&FBOVESPA, 2012).

Na década de 1980, as empresas começaram a ver benefícios em ir além da legislação, estendendo suas práticas socioambientais. Práticas de prevenção à poluição e ecoeficiência começaram a gerar ganhos econômicos. Nos anos de 1990 destaca-se a institucionalização das questões socioambientais, paralelamente ao aprimoramento tecnológico, oferecendo novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e certificações voluntárias se espalharam, assim como práticas de diálogo com *stakeholders* (LIMA *et al.*, 2009). Nos anos 2000 em diante, o conceito de sustentabilidade corporativa se consolidou como uma abordagem de gestão, fazendo com que inúmeras empresas passassem a mensurar seus impactos, inovar seus processos e produtos, e prestar contas a seus *stakeholders* (LAGES; LAGES; BRAGA, 2010).

Estabelece-se, assim, o compromisso das empresas do século XXI de se manterem economicamente viáveis no mercado, ao mesmo tempo em que assumem o compromisso com o meio ambiente e com a sociedade civil.

### **2.1.2 Teoria econômica sob a ótica social**

Gomes e Garcia (2013) asseveram que para Schumpeter a economia deve ser pesada de forma dinâmica. Nesse sentido, o desenvolvimento se caracteriza por mudança. As mudanças acontecem em forma de inovações, e o ator capaz de realizar inovações é o empreendedor. A inovação significa:

- a) fabricação de um novo bem;
- b) introdução de um novo método da produção;
- c) abertura de um novo mercado;
- d) estabelecimento de uma nova organização econômica; e/ou
- e) conquista de uma nova fonte de matérias primas, como novas fontes de energia que causem menos poluição (GOMES; GARCIA, 2013).

Na visão de Gomes e Garcia (2013), a principal tese de Schumpeter é a de que o capitalismo representa um sistema econômico de inovação permanente, o qual implica uma destruição criativa. A destruição criativa cria a prosperidade, sendo que o consumidor é soberano e escolhe, no ato da compra, qual inovação vai ter sucesso no mercado. Nesse mercado, a concorrência, sendo dinâmica, não acontece necessariamente via preços, mas via novos produtos e novos métodos de produção, os quais afetam os preços. Inovações não apenas fazem certo produto tornar-se obsoleto, mas também desvalorizam conhecimentos antigos em favor de novos conhecimentos.

A presença do Estado na economia torna-se necessária, por causa de certas particularidades inerentes ao próprio processo de inovação, na medida em que cria as bases para os empreendedores possam gerar a inovação para a produção de novos materiais e produtos necessários à construção de uma economia capaz de gerar mais produtos utilizando menos recursos (ecoeficiência) (GOMES; GARCIA, 2013).

### **2.1.3 Sustentabilidade financeira**

Para que uma empresa tenha maior chance de alcançar a longevidade, deve ter como principal objetivo maximizar seu valor no longo prazo independente de qualquer que seja sua Visão e sua Missão. Portanto, são muitas as atividades e

grandes os desafios dos empreendedores. Ross, Westerfield e Jordan (2000) destacam a administração do capital de giro, indo além do gerenciamento de recursos humanos e materiais, devendo dirigir suas funções à sustentabilidade e longevidade da organização, de acordo com o princípio contábil da continuidade de que toda organização foi criada para durar (IUDÍCIBUS, 2000).

A busca da longevidade empresarial é para Geus (1988) um esforço para evitar o expressivo número de empresas com morte precoce e diminuir a ampla distância existente entre a expectativa de vida média e a máxima dessas empresas, não significando que as empresas devem viver eternamente (GEUS, 1988). Nesse sentido, a descontinuidade de uma empresa é prejudicial aos proprietários e a todos os seus *stakeholders*. Para os empregados, a empresa é sua fonte de renda, que garante a subsistência e crescimento pessoal; para os acionistas, possibilita um retorno proporcional aos riscos incorridos pelos capitais investidos; para o governo, gera impostos; e para a sociedade, produz bens e serviços.

Xisto (2007) destaca que, para uma organização ser sustentável financeiramente e ter longevidade, é necessária a adequada gestão de seus recursos físicos, humanos e financeiros em todos os departamentos, de maneira conjunta, procurando gerar valor na soma dos resultados.

Sem desconsiderar a importância das demais perspectivas da sustentabilidade ecológica, cultural e social este trabalho tem como foco a sustentabilidade econômica, aqui denominada “sustentabilidade financeira”. Na visão de Matias (2007b), a importância do estudo da sustentabilidade financeira se justifica pela grande quantidade de falências empresariais e pela dificuldade do estabelecimento da perpetuidade da atividade organizacional.

Por fim, conceitua-se o que se entende por sustentabilidade financeira, com base na visão de Dum, Arbuckle e Parada (1998): é a capacidade do prestacionista (credor) de cobrir todos os seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação, e de conseguir permanecer no mercado em longo prazo.

## 2.2 Empreendedorismo

O tema “Empreendedorismo” tem sido foco de estudos nos contextos nacional e internacional nos últimos anos, notadamente relacionando o empreendedorismo com o desenvolvimento econômico das nações. Kuratko (2005, p. 577) afirma que “a revolução empreendedora se instalou em todo o globo terrestre, impactando inegavelmente o mundo para sempre”.<sup>3</sup>

### 2.2.1 Histórico de empreendedorismo

Chegini (2010) ensina que o empreendedorismo foi considerado pela primeira vez por economistas no século XVI e que seu conceito tal como atualmente se entende remonta a duzentos anos. Ainda de acordo com Chegini (2010), a primeira pessoa que discutiu o assunto foi Cantillon, no século XVIII. Hirsch e Peters (2004) destacam a importância de Say no século XIX e foi corroborado por Chegini (2010) ao afirmarem que o termo *empreendedor* foi utilizado com propósitos diferentes ao longo dos séculos, sendo que apenas no século XX estabeleceu-se a noção de empreendedor como hoje se percebe, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de empreendedor em diferentes séculos

Séculos	Definições
XV e XVI	Os proprietários de grandes projetos que têm uma responsabilidade operacional, tais como a construção de uma igreja ou um castelo, são chamados de “empreendedores”.
XVII	Pessoas que assumem os riscos e fornecem capital necessário a outros homens de negócios realizarem seus investimentos.
XVIII e XIX	Pessoas que assumem os riscos e fornecem capital necessário, por meio de doação ou empréstimo, não havendo distinção entre o provedor de capital empreendedor e o administrador.
Até a metade do século XX	O conceito inclui a criação de produtos, o estabelecendo de novo sistema de distribuição ou o estabelecimento de nova estrutura organizacional, como parte principal da definição de empreendedorismo.

Fonte: Adaptado de Chegini, 2010.

<sup>3</sup> *The entrepreneurial revolution has taken hold across the globe and has undeniably impacted the world of business forever.*

Nesse contexto, destaca-se o trabalho seminal de Schumpeter, originalmente publicado em 1911, que discorre sobre a importância dos empreendedores para o desenvolvimento econômico de uma nação. Na percepção de Schumpeter (1982, p. 42), o empreendedor é uma pessoa que possui iniciativa, autoridade e previsão.

Ao longo do século XX, o termo “*empreendedorismo*” foi cada vez mais discutido e disseminado, assim como sua importância para o desenvolvimento das nações. No que tange ao ensino do empreendedorismo nas escolas, Kuratko (2005) menciona que as instituições devem criar uma cultura e programas que possibilitem tornar o empreendedorismo amplamente acessível aos alunos, como já se faz em programas de empreendedorismo nas escolas dos Estados Unidos (ROBERTS; EESLEY, 2011).

### **2.2.2 Conceitos e importância de empreendedorismo**

Hirisch, Peters e Shepherd (2009, p. 30) apresentam um conceito generalista sobre empreendedorismo:

É o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Filion (1999b, p. 19), conceitua

o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, uma pessoa que mantém alto nível de consciência no ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios e a inovação constante.

De acordo com Hirisch, Peters e Shepherd (2009), do ponto vista individual, define-se que um comportamento empreendedor abrange tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito próprio, aceitando o risco e a possibilidade de fracasso. O empreendedor é uma pessoa impulsionada pela necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou, talvez, de escapar à autoridade de outros. Para alguns, um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma

fonte de suprimento. Portanto, a novidade, a organização, a criação, a riqueza e o risco são fatores comuns na definição do perfil empreendedor (HIRISCH; PETERS; SHEPHED, 2009).

Dutra e Previdelli (2003) explica que iniciativas empreendedoras podem ser observadas na história da civilização humana desde os tempos mais remotos, proporcionando crescimento e desenvolvimento econômico. Estes autores chamam a atenção para o fato de que até meados do século XX não existiam ações governamentais planejadas de estímulo ao comportamento empreendedor. No Brasil, observam que somente após os primeiros anos da década de 1980 foi iniciada uma dinâmica de ações e políticas de estímulo à atividade empreendedora.

Os empreendedores são fundamentais para promover o crescimento econômico e criar empregos e renda, melhorando as condições de vida da população. Indicadores demonstram a importância da atividade empreendedora na economia não só no Brasil como em todo o mundo. Empreendedores são o sustentáculo de uma economia em qualquer parte do mundo. São eles que agregam valor a produtos e serviços (BRASIL, 2012).

### **2.2.3 Educação e pesquisa em empreendedorismo**

Para Kuratko (2005) o empreendedorismo pode ser ensinado. Educadores de negócios e profissionais têm evoluído para além do mito de que empreendedorismo não se aprende e que empreendedores são inatos. Ressalta o pensamento de Peter Drucker (1985), para quem empreendedorismo não é mágica, não é mistério e não tem nada a ver com os genes. O empreendedorismo é uma disciplina. E, como qualquer disciplina, pode ser aprendida.

Nesse sentido, ressalta-se o trabalho de McClelland (1978) ao conduzir suas pesquisas sobre a capacidade de desenvolver o comportamento empreendedor em pequenos empresários. Ele conclui que aqueles que foram treinados eram muito mais ativos do que aqueles que não receberam treinamento. Os empresários treinados tiveram maior participação nas discussões da comunidade para desenvolver a cidade, constituíram mais negócios e investiram mais dinheiro para

expandi-los. Ao longo dos dois anos de acompanhamento, os empresários treinados empregaram mais que o dobro de pessoas que os empresários que não receberam treinamento (MCCLELLAND, 1978).

Kuratko (2005) menciona que as instituições devem criar uma cultura e programas que possibilitem tornar o empreendedorismo amplamente acessível aos alunos, como faz o MIT, líder de programas de empreendedorismo nas escolas dos Estados Unidos (ROBERTS; EESLEY, 2011).

Evidência de sucessos na adoção de programas de empreendedorismo nas universidades é colocada por Roberts e Eesley (2011) ao mencionarem o programa implantado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a partir de 1990, na qual foram criadas disciplinas baseadas na experiência de empresários de sucesso, gerando uma mistura de teoria e prática. Tais aulas auxiliam no processo de construção de uma empresa, aprimorando as ideias e as relações comerciais.

Kuratko (2005) mostra também o crescente empreendedorismo entre os jovens nos Estados Unidos. Foi evidenciado que cerca de um terço dos novos negócios pertence a pessoas como menos de 30 anos e quase 80% dos potenciais empresários do país têm menos de 34 anos.

Dutra e Previdelli (2003) asseveram que o ato de empreender no Brasil está relacionado com causas de primeira necessidade, e não de autorrealização. Observaram que os dirigentes possuíam pouca ou nenhuma experiência anterior em condução de negócios.

Chaves e Melo Silva (2004) discorreram sobre as incubadoras de empresas e como estas se constituem como agentes do processo de geração e consolidação de empresas. As incubadoras têm como propósito auxiliar os empreendedores a organizarem melhor suas ideias, oferecendo-lhes consultorias, cursos e capacitações e preparando-os para melhor empreender no mercado. As ações de qualificação do empreendedor têm por objetivo pôr (com sucesso) em prática aquilo que foi idealizado. O empreendedor deve se qualificar como tal, haja vista que a probabilidade destes insucessos relaciona-se a fatores como: falta de capital de giro,

pesada carga tributária, recessão econômica, concorrência forte, instalações inadequadas e falta de conhecimentos gerenciais. Os autores afirmam que o projeto de incubação de empresas tem por objetivo dar resposta à demanda de apoio às ideias inovadoras, no intuito de torná-las um negócio viável, estimulando, dessa forma, a cultura empreendedora, e ampliando as chances de sobrevivência, crescimento e consolidação.

Lopez Júnior e Lucas de Souza (2006) desenvolveram uma pesquisa com a finalidade de estudar aspectos comportamentais dos empreendedores, especificamente a variável “atitude empreendedora”, com base em quatro dimensões: planejamento, realização, inovação e poder, as quais abrangem variáveis que predizem a atitude empreendedora, a partir de um modelo denominado “Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora” – (IMAE). Defendem a verificação empírica das abordagens do empreendedorismo em diversos enfoques, como social, cultural, comportamental e econômico, possibilitando, por meio de análises qualitativa e quantitativa, o conhecimento mais aprofundado do processo dinâmico do empreendedorismo (LOPEZ JÚNIOR; LUCAS DE SOUZA, 2006). Os autores apoiaram-se na ideia de que empreender é mais do que abrir negócios, estando vinculado a inovar e a transformar, abrange comportamento e atitude das pessoas e das organizações, em um processo social e cultural. Explicam que empreendedores são “indivíduos criativos, com iniciativa própria, persistentes na obtenção de seus objetivos, dispostos aos riscos de empreender são, de um modo geral, considerados empreendedores e fundamentais ao desenvolvimento sustentável do país” (LOPEZ JÚNIOR; LUCAS DE SOUZA, 2006, p. 1).

O intraempreendedorismo também é um ponto de discussão. Chieh e Andreassi (2007) analisaram como o intraempreendedorismo é entendido pelos empregados de uma empresa. Eles consideram a criação de um ambiente intraempreendedor como fator chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial (sustentabilidade e longevidade). Certamente, é um grande desafio para as empresas manter o espírito empreendedor de seus empregados à medida que elas crescem, porque as condições iniciais que propiciam o intraempreendedorismo tendem a ser neutralizadas no processo de crescimento. Como resultado da pesquisa, perceberam que, com relação ao entendimento do

termo *intraempreendedorismo* e aos assuntos associados a ele, pode-se dizer que o termo, no sentido literal, ainda era pouco conhecido na época da pesquisa (2007). “Embora todos os entrevistados já possuíssem o conhecimento sobre empreendedorismo, apenas uma minoria já tinha ouvido falar do termo *intraempreendedorismo*” (CHIEH; ANDREASSI, 2007, p.12).

Machado *et al.* (2008) afirmam que pesquisas com mulheres empreendedoras têm sido realizadas porque elas estão criando cada vez mais novas empresas. Assim, a pesquisa foi conduzida pela necessidade de interpretar o sucesso e o fracasso em negócios geridos por mulheres empreendedoras, buscando ampliar a compreensão do assunto no sentido de identificar se as noções que embasam estes significados de sucesso e de fracasso levariam empresas geridas por mulheres a não crescerem ou a não sobreviverem. Após a realização de entrevistas com uma amostra de mulheres empreendedoras, os autores compilaram aqueles fatores que poderiam ser significados de sucesso e fracasso na visão feminina, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Significados de sucesso e fracasso por empreendedores

INTERPRETAÇÕES DE SUCESSO		INTERPRETAÇÕES DE FRACASSO	
Características pessoais	Aspectos gerenciais	Características pessoais	Aspectos gerenciais
Coragem e ousadia, criatividade, capacidade de sonhar, ética e equilíbrio pessoal, locus interno de controle e desejo de independência.	Atenção ao mercado (oportunidades e concorrentes), gestão compartilhada (funcionários, clientes e fornecedores), busca de resultados, busca de lucratividade, ausência de endividamento bancário.	Egoísmo, inveja; busca de recompensas financeiras.	Não adota gestão compartilhada. Acomodou-se na gestão. Perdeu a capacidade de pagamento em dia.

Fonte: Machado *et al.* (2008, p. 8).

Concluindo o estudo, Machado *et al.* (2008) perceberam que na amostra estudada havia conhecimento pelas empreendedoras do que é fundamental para ter sucesso ou para fracassar e que esse entendimento sobre sucesso ou fracasso no negócio é condizente com o que é preconizado na literatura, levando ao entendimento de que apenas o conhecimento e a noção do que leva ao sucesso ou ao fracasso não são, por si sós, determinantes dele.

Ainda discorrendo sobre causas do sucesso ou insucesso entre empreendedores, Minello *et al.* (2011) afirmam que o insucesso é algo para o qual o empreendedor não está preparado. Salientam que o empreendedor que está à frente da organização precisa adaptar constantemente seu negócio às mudanças de fatores internos e externos, assim como adaptar seu próprio comportamento empreendedor e que esses elementos interferem diretamente no direcionamento para o sucesso ou insucesso empresarial.

A partir do momento em que o empreendedor é questionado sobre as causas pelas quais seus negócios fracassaram, Minello *et al.* (2011) discorrem sobre o comportamento do empreendedor no insucesso do negócio. Observam que a responsabilidade pelo insucesso é frequentemente justificada pelos fatores externos ao negócio, tais como governo, a economia, juros bancários, falta de clientes e deslealdade dos sócios e dos concorrentes. No entanto, destacam que as causas de fracasso podem estar associadas ao excesso de autoconfiança, que impede o empreendedor de enxergar seus próprios erros, aliado à falta de conhecimento de gestão e suas ferramentas. O apoio da família e de entidades como a Igreja, foi levantado como ponto importante para os empreendedores entrevistados, sobretudo nos momentos de incerteza e insucesso (MINELLO *et al.*, 2011).

No bojo do sucesso e do insucesso, discute-se a longevidade empresarial na visão de Oliveira, Silva e Araújo (2012). Os autores retomam a discussão acerca da importância do empreendedor e das micro e pequenas empresas brasileiras como geradoras de emprego e renda, constituindo-se em pilar do desenvolvimento e do crescimento econômico do País. Justificam a importância de incentivar a longevidade, caracterizada pelo sucesso e pelo alto desempenho no longo prazo. Ainda na visão dos autores no alicerce da longevidade residem as estratégias implantadas e a habilidade de seus gestores em superar desafios.

#### **2.2.4 Empreendedorismo coletivo (redes de cooperação)**

Outra forma de buscar a sustentabilidade do pequeno negócio pode estar no empreendedorismo coletivo, viabilizado por meio de redes de cooperação, que buscam estratégias coletivas para enfrentar a concorrência e vêm sendo estudadas

como uma alternativa para a competitividade das PMEs. Dentro de redes, essas empresas compartilham informações, melhoram sua capacidade de aprender e têm outros benefícios, como compra conjunta, melhorias de marketing, redução de custos e maior poder de barganha (ALVES *et al.*, 2013).

Pereira e Pedrozo (2005) discutem que os indivíduos possuem necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Por isso, uma ação coletiva envolve a cooperação entre os indivíduos fora da empresa. Nesse sentido, os autores avaliaram o processo de constituição das redes, na tentativa de identificar as possibilidades de consolidação do empreendedorismo coletivo em relações interorganizacionais.

Esses autores partem do pressuposto de que o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Concluem que o indivíduo empreendedor busca na rede alcançar os benefícios que ele não possui individualmente (PEREIRA; PEDROZO, 2005).

Nesse contexto, destaca-se o trabalho de Ferreira *et al.* (2008), cujo objetivo foi mostrar que as redes organizacionais são viáveis, representando uma possibilidade e um caminho a ser seguido, tendo como foco de análise pequenas empresas do setor do varejo alimentar (supermercados). Para Ferreira *et al.* (2008), a constituição de redes de negócios tem representado um diferencial positivo para os pequenos supermercadistas, impactando diretamente suas performances operacional, econômica e financeira.

Ferreira *et al.* (2008) realizaram pesquisa exploratória e qualitativa a partir de dados coletados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em 2005, em que identificaram que o pequeno varejo supermercadista organizado em redes cresceu 11,09% em 2004 em relação a 2003, enquanto o setor supermercadista cresceu apenas 2,57%. Tal crescimento foi atribuído ao profissionalismo do setor, ao reconhecimento do público corporativo e à aproximação com o Poder Público. Os dados levantados indicaram a eficiência das redes (FERREIRA *et al.*, 2008), por

exemplo, o faturamento médio anual por *checkout* de R\$ 933,7 mil dos pequenos organizados em rede contra uma média de R\$ 1,2 milhão de faturamento por *checkout* dos 300 maiores supermercados do País. Ao mesmo tempo, a produtividade também aumentou de uma média de 98 m<sup>2</sup> de loja por *checkout* em 2003, contra 111 m<sup>2</sup> de loja por *checkout* em 2004.

Dados de 2004 apontam que 70% das redes de pequenos supermercadistas têm menos de cinco anos de atividades, 60% têm mais de 20 associados e 40% mais de 30 lojas cada uma. Faturaram em 2004 R\$ 12,02 bilhões, participando com 12,3% do faturamento total do segmento supermercadista. O número de lojas no Brasil totalizou 2.807 com 12.344 *checkouts* significando uma média de 4,4 *checkouts* por loja.

Outra etapa da pesquisa realizada evidenciou três importantes pontos: a) os motivos que levam os pequenos supermercados a se associarem a uma rede de negócios; b) os objetivos da associação; e, c) os ganhos obtidos. Entre os motivos, destacam a melhoria no poder de barganha com os fornecedores (59,5%), a sobrevivência ante a concorrência (29,7%), o acesso a um maior número de fornecedores (5,4%) e a operação com um mix mais qualificado e um melhor relacionamento com o cliente (ambos com 2,7%).

No item “b” os principais objetivos esperados com o ingresso em uma rede foram: compra de produtos mais baratos e fortalecimento da união e da integração dos associados (ambos com 29,7%), crescimento e sobrevivência no mercado (24,3%), negociação direta com a indústria (10,8%) e conquista de melhores prazos para pagamento (5,4%).

Quanto ao item “c”, os ganhos obtidos por quem já participa de uma rede foram: melhores condições de negociações com fornecedores (43,2%), aumento das vendas (18,9%), redução de custos (5,4%) e aumento da rentabilidade (2,7%).

Em resumo, os itens “a”, “b” e “c” são vistos como vantagens para o ingresso em uma rede, de outro lado, as dificuldades encontradas na participação em redes, como questões culturais (70,3%), burocracias legais (64,9%), falta de cooperação e comprometimento entre os associados (62,2%), dificuldade de relacionamento com

os grandes fornecedores (59,5%) e dificuldade para unificação e padronização do mix (48,6%) são destacadas como desvantagens de ser associado.

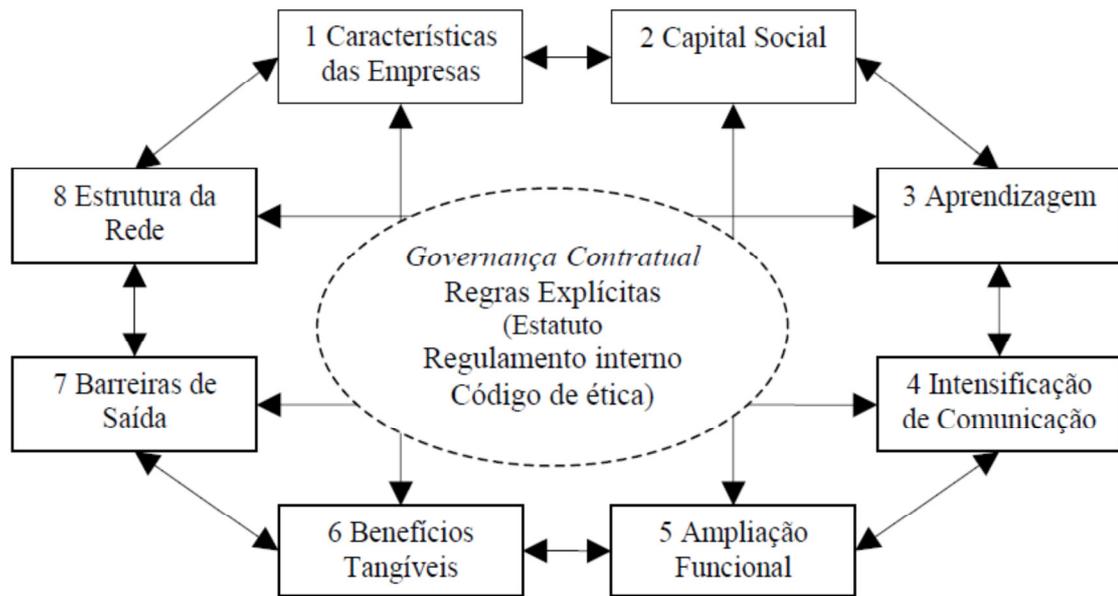
A pesquisa revelou também como pontos positivos a uniformidade no treinamento operacional e gerencial, nos processos de recrutamento e seleção e na utilização de marcas próprias.

Ferreira *et al.* (2008) concluíram que, devido às dificuldades enfrentadas quando o pequeno varejista opera de forma isolada em sua busca por crescimento e sustentabilidade, o associativismo tem crescido de forma organizada. As redes organizacionais surgem nesse novo contexto, por meio do cooperativismo, para obter novas fontes de vantagens competitivas necessárias no atual cenário marcado, em razão da concorrência acirrada e da alta competição (FERREIRA *et al.*, 2008).

Boehe e Silva (2003) analisaram sete características de uma rede de padarias e confeitarias em Novo Hamburgo/RS, a fim de observar problemas e perceber desafios comuns às alianças estratégicas que permitam a expansão da rede no setor industrial. Argumentam que há um contraste entre a alta relevância das pequenas empresas como geradoras de empregos, de um lado, e o peso relativamente baixo como geradoras de riquezas, de outro, com barreiras para uma articulação econômica maior, traduzidas pelo acesso limitado a fontes de financiamento, pelo fato de depender de grandes fornecedores que ditam os preços unilateralmente e, ainda, pelo baixo nível de inovação e capacitação tecnológica.

A origem dessas barreiras repousa na falta de massa crítica em termos de demanda, escala de produção e poder financeiro (BOEHE; SILVA, 2003). Dessa forma, foi realizado um estudo visando articular a realidade de dificuldades levantadas com as características que possibilitem a expansão e consolidação de redes, visando à sustentabilidade de seus membros. Viabilizaram a pesquisa com base em um estudo de caso com a referida rede, mediante a aplicação de entrevistas e de análise documental para a triangulação dos resultados. As características estudadas são apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Características exploradas e suas conexões



Fonte: Boehe e Silva (2003, p. 9).

Encontraram como resultado que a estrutura da rede pode afetar a troca de informação e que a rede analisada apresenta membros que se identificam mutuamente e, dessa forma, estão provavelmente mais dispostos a trocar recursos intangíveis. Outra observação refere-se à falta de oportunidades para a aprendizagem dentro da rede, decorrente da falta de capital social (confiança interpessoal, reciprocidade, expectativas e normas compartilhadas) ou do fato de a rede ser homogênea demais em relação a seu conhecimento técnico ou à pouca profundidade funcional (relacionado às atividades da cadeia de valor nas quais cooperam as empresas que participam da rede). Os autores sugerem um plano estratégico para que seja possível gerar um efeito sustentável para a rede (BOEHE; SILVA, 2003). Concluem argumentando que, uma vez superada a questão da massa crítica, isso daria origem a uma dinâmica de crescimento e que, uma vez aceita a ideia de que o associativismo gera benefícios para todos, cria-se uma base para uma economia que pode crescer, inclusive, na presença de situações macroeconômicas desfavoráveis ou na onipresença de oligopólios, cujo poder de mercado tem sufocado as pequenas empresas (BOEHE; SILVA, 2003).

Para Estivaleta, Pedrozo e Cruz (2008), o ambiente complexo em que as organizações devem operar exige novas técnicas de gestão, aparecendo a forma cooperativa como o grande desafio estratégico para as empresas. A estratégia de

cooperação vem ganhando muito mais atenção nas decisões gerenciais, e o processo de aprendizagem interorganizacional pode ser visto como um instrumento gerencial capaz de induzir as organizações a criarem estruturas e estratégias adequadas para enfrentar este ambiente complexo e competitivo. Os autores defendem o entendimento de que por meio da aprendizagem interorganizacional um grupo de empresas pode alterar o comportamento ou as estruturas cognitivas do grupo, beneficiando todo o grupo e não só as organizações individualmente (ESTIVALETE; PEDROZO; CRUZ, 2008).

Karthik (2002) explica que as relações interorganizacionais evoluem ao longo do tempo, que competências organizacionais mudam e que objetivos são redefinidos. Conseqüentemente, a dinâmica de aprendizagem e as interações entre as empresas parceiras também mudar (KARTHIK, 2002). O autor desenvolveu uma proposta de aprendizagem em quatro fases, na qual considera que as alianças ou relações estabelecidas, progridem da fase I, Seleção consciência e parceiro, para a fase IV, Compromisso. O Quadro 3 apresenta a proposta de Karthik (2002) de aprendizagem interorganizacional.

Quadro 3 – Fases da evolução da aprendizagem interorganizacional

(continua)

<b>FASES DA EVOLUÇÃO</b>				
<b>DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>FASE</b>			
	<b>1) Conscientização e seleção de parceiros</b>	<b>2) Exploração</b>	<b>3) Expansão</b>	<b>4) Compromisso com o relacionamento</b>
<b>Ambiente</b>	Contexto externo, incluindo cultural, contexto nacional.	Contexto externo e interno: parceiros, cultura corporativa e práticas de gestão.	Contexto externo, objetivando novas oportunidades.	Contexto externo mútuo, objetivando novas oportunidades.
<b>Habilidade</b>	Conhecimento explícito sobre o potencial e habilidades dos parceiros.	Iniciação de transferência de conhecimento, habilidades implícitas no final da fase.	Transferência de conhecimento e das habilidades implícitas.	Desenvolvimento de novas habilidades e para obtenção de benefícios mútuos.

Quadro 3 – Fases da evolução da aprendizagem interorganizacional

(conclusão)

<b>FASES DA EVOLUÇÃO</b>				
<b>DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>FASE</b>			
	<b>1) Conscientização e seleção de parceiros</b>	<b>2) Exploração</b>	<b>3) Expansão</b>	<b>4) Compromisso com o relacionamento</b>
<b>Metas</b>	Intenções estratégicas e metas iniciais para potenciais parceiros.	Compartilhamento de objetivos, em busca de metas compatíveis e estabelecimento de metas comuns.	Estabelecimento de metas para a aliança que beneficiará os parceiros.	Capacidade de rever e avaliar continuamente as metas da aliança para manter vantagem competitiva.
<b>Tarefa</b>	Poucas	Início dos entendimentos e estabelecimento de tarefas comuns para a aliança.	Habilidade de estabelecer tarefas para as parcerias.	Capacidade de rever e redefinir tarefas de alianças eficazes.
<b>Processo</b>	Poucos	Início da racionalização dos processos para executar tarefas para a aliança.	Habilidade de estabelecer processos conjuntos para benefício mútuo.	Aprender a rever a redefinir processos conjuntos para melhor eficiência e eficácia.
	<b>Aprendizagem unilateral</b>	<b>Maior parte unilateral com início de aprendizagem mútua.</b>	<b>Aprendizagem unilateral de mútua conjuntamente.</b>	<b>Predominância da aprendizagem mútua.</b>

Fonte: Karthik (2002, p. 4), adaptado pelo autor.

Na visão de Karthik (2002), na primeira fase, Conscientização e seleção de parceiros, há o reconhecimento de que uma parceria é essencial para a obtenção de uma vantagem competitiva. As empresas envolvidas despendem um esforço considerável para determinar se elas são compatíveis para a partilha de recursos e capacidades de construção na exploração de novas oportunidades de negócios. A aprendizagem começa nesta fase, mas é, geralmente, unilateral. As organizações começam a aprender sobre as intenções estratégicas, habilidades e competências que os potenciais parceiros possuem (KARTHIK, 2002).

Na segunda fase, Exploração, os parceiros começam a interagir e a preparar-se para estabelecer relacionamentos de longo prazo a partir da definição de regras e normas que servirão como um guia para as relações futuras. A fase aprendizagem, ainda em grande medida, é unilateral, mas os elementos de aprendizagem mútua começam a surgir (KARTHIK, 2002).

A terceira fase, Expansão e a quarta fase, Compromisso com o relacionamento, apresentam características comuns. Para Karthik (2002) ambas são caracterizadas por alta interdependência, maior confiança e aumento nos investimentos para benefício mútuo. Há alto nível de conhecimento das metas e cooperação dos envolvidos congruentes. A aprendizagem unilateral lidera o caminho para a aprendizagem mútua, a partir de esforços coletivos voltados para o desenvolvimento e aquisição de novas habilidades para a aliança (KARTHIK, 2002).

Na visão de Karthik (2002, p. 9)

Alianças tornaram-se veículos que fornecem às empresas a alavancagem necessária para competir eficazmente no mercado global. Enquanto as alianças são um meio para a criação de valor que nenhum dos parceiros pode criar aventurando sozinho, o aspecto fundamental relevante para a discussão são as ferramentas e os processos de criação de valor.<sup>4</sup>

O autor finaliza enfatizando que o interesse na aprendizagem organizacional é um recurso estratégico, e que a gestão do conhecimento organizacional é a chave para a vantagem competitiva sustentável (KARTHIK, 2002).

### **2.3 Pequenas empresas**

Pequenos negócios podem ser caracterizados por mais de uma forma, pode ser pelos critérios da Lei Complementar 123/06 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte), em que a definição de microempresa e de empresa de pequeno porte se dá com base no faturamento auferido em cada ano calendário, não devendo ultrapassar R\$ 3,6 milhões/ano (BRASIL, 2006). Já o SEBRAE (2012)

---

<sup>4</sup> *Alliances have become vehicles that provide firms the much-needed leverage to compete effectively in the global marketplace. While alliances are a means toward value creation that neither partner could create venturing alone, the crucial aspect that is relevant to the discussion is the tools and processes of value creation.*

adota como critério de classificação dos empreendimentos o número de empregados contratados. Para esse fim, estabelece que a pequena empresa não deve ter mais do que 99 empregados para os ramos indústria e construção civil ou 49 empregados para os ramos de comércio e serviços.

Embora estes sejam os critérios gerais, cada estado brasileiro possui uma variedade de critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria que pode abranger não somente o faturamento, como também a quantidade de empregados e o segmento no qual se enquadram (SEBRAE, 2012).

Por último, ressalta-se a classificação da Lei das Sociedades Anônimas, que estabelece, em seu artigo 195 (Lei 11.638/2007), que sociedades de grande porte são:

[...] a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) (BRASIL, 2007).

Dessa forma, estabeleceu-se que as empresas que não atingirem os patamares estabelecidos de faturamento ou ativo total são de médio porte. Ou seja, as empresas consideradas de médio porte serão aquelas cujo faturamento se enquadra entre R\$ 3.600.000,00 (Lei Complementar 123/06) e R\$ 300.000.000,00 (Lei 11.638/2007).

De acordo com dados divulgados no Portal Brasil Empreendedor (BRASIL, 2012) as micros e pequenas empresas “representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país” (BRASIL, 2012).

### 2.3.1 Gestão de pequenos negócios

Dada a representatividade e a importância que as pequenas empresas assumem no cenário econômico brasileiro, discutem-se nesta seção da pesquisa as ações de gestão empresarial à luz das particularidades que caracterizam o grupo.

Alves *et al.* (2013) argumentam que em uma economia baseada no conhecimento, em que a aprendizagem assume papel importante e exige flexibilidade e ação de empreendedores dispostos a manter ou melhorar posições de mercado, dois elementos parecem ser cruciais para a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas: estruturas organizacionais mais flexíveis; e inovação contínua, o que permite à empresa criar e entregar maior valor para clientes. “Dentro deste cenário, Pequenas e Médias Empresas (PME) são pressionadas por empresas maiores, que têm melhores recursos para estabelecer estratégias competitivas” (ALVES *et al.*, 2013, p. 62).

Outra pesquisa que se destaca é a de Beijerse (2000), que argumenta, a partir de pesquisa realizada com pequenas e médias empresas na Holanda, que essas não possuem praticamente nenhuma política de gestão de conhecimento em nível estratégico, geralmente não possuem metas e não possuem conhecimento em nível tático necessário para tornar a estrutura facilitadora do desenvolvimento da organização (BEIJERSE, 2000), mas possuem muitos instrumentos de gestão na área operacional e na área operacional. Muitas vezes, mesmo sem perceber, desenvolvem e compartilham instrumentos de gestão de conhecimento (BEIJERSE, 2000).

Nesse contexto, ressalta-se o alto e incômodo índice de extinção das pequenas empresas, dado que até o terceiro ano de atividade 60% das organizações encerram suas operações (LENZI; KIESEL, 2009).

Ferronato (2011) afirma que a maioria dos pequenos empreendimentos não sobrevive aos primeiros cinco anos contados da data de início de suas atividades em

um contexto no qual se admite que a sobrevivência dessas empresas é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país.

A partir do trabalho realizado por Lenzi e Kiesel (2009), destacam-se quatorze aspectos da gestão empresarial de pequenos negócios que, em conjunto ou separadamente, são fundamentais para a sobrevivência das empresas:

- 1) Planejamento e memória de cálculo adequado
- 2) Conhecimento da tributação
- 3) Expansão no limite dos recursos
- 4) Análise financeira e de custos adequada
- 5) Conhecimento de seus clientes/mercado
- 6) Selecionar empregados por aptidões evitando nepotismo
- 7) Delegar responsabilidades evitando a centralização
- 8) Liderança e controle dos conflitos internos
- 9) Saber vender suas ideias, seus produtos e serviços
- 10) Buscar a integração em associações de classe
- 11) Ter a habilidade de liderança e gestão de pessoas
- 12) Ter a cultura da qualidade
- 13) Evitar desperdícios, investindo em gestão da produção e da logística
- 14) Ações estratégicas e de negociação eficientes.

O Quadro 4 apresenta as definições destas ações de gestão e sua importância para a sobrevivência da pequena empresa.

Quadro 4 – Aspectos da gestão empresarial fundamentais para sobrevivência de pequenos negócios

(continua)

<b>Nº</b>	<b>Aspectos da gestão</b>	<b>Detalhamento</b>
1	Planejamento e memória de cálculo adequado	Manter uma memória da empresa nos aspectos de formação de preço, fluxo de caixa, histórico de vendas e clientes é fundamental para que o empreendedor tome decisões assertivas.
2	Conhecimento de tributação	O empreendedor deve melhorar o gerenciamento de contas e de formação de preço e procurar saber os benefícios fiscais que pode aproveitar nas questões contábeis da empresa.

Quadro 4 – Aspectos da gestão empresarial fundamentais para sobrevivência de pequenos negócios

(conclusão)

<b>Nº</b>	<b>Aspectos da gestão</b>	<b>Detalhamento</b>
3	Expansão no limite dos recursos	Investir no crescimento da empresa dentro das possibilidades de investimento que a empresa apresenta. Para isso, deve-se fazer um estudo de viabilidade econômico-financeiro.
4	Análise financeira e de custos adequada	Manter o acompanhamento dos custos, despesas, e outros detalhes de informações financeiras que são armazenadas na empresa para a formação correta do preço de venda dos produtos e manutenção do capital de giro.
5	Conhecimento de seus clientes/mercado	Ter informações acerca dos clientes/mercado pode diminuir custos e gerar oportunidades de melhores resultados econômico.
6	Selecionar empregados por aptidões evitando nepotismo	Não significa que pessoas da família não possam trabalhar no negócio. Significa que as pessoas que nela trabalharem, seja da família ou não, devem ter competência para a função que irão desempenhar.
7	Delegar responsabilidades, evitando a centralização	Ter uma maturidade gerencial para saber que algumas decisões e ações devem ser descentralizadas e delegadas a outros.
8	Liderança e controle dos conflitos internos	Havendo conflitos, estes devem ser controlados e liderados pelo empreendedor.
9	Saber vender suas ideias, seus produtos e serviços	Um empreendedor deve ser um eterno vendedor de suas ideias, seus produtos e serviços.
10	Buscar a integração em associações de classe	Buscar a integração em associações de classe é uma boa opção para que empreendedor atualize sua empresa, seja: em processos produtivos, novas tecnologias e formas de gestão.
11	Ter a habilidade de liderança e gestão de pessoas	A gestão de pessoas é um dos segredos fundamentais dos negócios. As empresas são formadas por pessoas, são elas que movem o ambiente em direção ao sucesso.
12	Ter a cultura da qualidade	Os empreendedores precisam ter a consciência que a qualidade nos produtos ou serviços é um pré-requisito para o sucesso de qualquer empresa no mercado.
13	Evitar desperdícios de recursos, investindo em gestão da produção e da logística	O empreendedor deve seguir alguns dos princípios simples de Gestão Logística e de produção que podem melhorar o desempenho da sua empresa, evitando desperdícios de recursos.
14	Ações estratégicas e de negociação eficientes	Um empreendedor deve ter boas estratégias e estar preparado para ser um excelente negociador.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lenzi e Kiesel (2009).

Dentre os fatores de sucessos levantados por Lenzi e Kiesel (2009), a análise financeira e de custos adequada, o conhecimento de seus clientes e mercado e a associação de classe são fatores imprescindíveis para a busca pela sobrevivência

e longevidade do pequeno negócio supermercadista. Conhecer seus custos favorece a precificação, enquanto que conhecer seus clientes e o mercado possibilita uma maior interação com o público alvo gerando uma fidelidade que é importante para o varejo supermercadista. Já a associação de classe fortalece o pequeno varejista.

### 2.3.2 Setor supermercadista

De acordo com Mendes (2012), o rápido desenvolvimento tecnológico ocorrido nas últimas décadas do século XX propiciou o surgimento da maioria dos varejistas nos formatos em que é conhecido hoje. Novas indústrias começaram a produzir mais. Com isso, aumentou a concorrência. E com as várias mudanças socioeconômicas mais produtos e serviços passaram a disputar a atenção do consumidor (MENDES, 2012).

Las Casas (2000) define o varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes e outros distribuidores e vende diretamente ao consumidor final. Henry Richther<sup>5</sup> (1954) citado por Las Casas (2000, p. 17), define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidade menor ao consumidor final”.

Independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, trata-se de comercialização a consumidores finais (MESQUITA, 2004). Em relação ao formato do varejo supermercadista, o autor classifica as lojas pela área de vendas em metros quadrados, conforme apresentado no Quadro 5.

Para Mesquita (2004), as mercearias combinadas com açougue, ao implantarem o autosserviço, resultaram em supermercados que adicionaram itens fora do ramo alimentício, acompanhando a tendência de conveniência para compras. Já os hipermercados tiveram crescimento expressivo na primeira década do século XXI, sendo que a característica de um hipermercado é a existência de seções, tais como:

---

<sup>5</sup> RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

mercearia, hortifruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, têxtil e eletroeletrônicos.

Quadro 5 – Classificação dos formatos das lojas de varejo

Formato das lojas	Área de vendas/m <sup>2</sup>	Número médio de itens	% de vendas não alimentos	Números de <i>checkouts</i>	Seções
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, bazar, frios e laticínios, <i>snacks</i> .
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, bazar, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios.
Supermercado convencional	700 – 2500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, bazar, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, peixaria, padaria.
Hipermercado	7000 – 16000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, bazar, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, têxtil e eletrônico.

Fonte: Adaptado de Las Casas, 2000.

Las Casas (2006) argumenta que os supermercados surgiram nos Estados Unidos na década de 1930, enquanto que no Brasil apareceram na década de 1950. Uma pioneira no sistema *self service* as Lojas Americanas, inaugurada em 1952, no Rio de Janeiro. O autor atesta a tendência de os grandes supermercados se transformarem em hipermercados, uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que vendem produtos alimentícios, material de limpeza, eletrodomésticos e artigos esportivos, entre muitos outros produtos (LAS CASAS, 2006).

Wilder (2003) argumenta que a abertura do mercado brasileiro, em 1990, e a estabilização econômica, em 1995, favoreceram a expansão das redes de supermercados nacionais e a implantação de grandes redes supermercadistas mundiais no Brasil. Essa nova dinâmica fez com que os pequenos varejistas supermercadistas se defrontassem com uma nova situação de competitividade e buscassem estratégias e recursos para garantir sua permanência no mercado (WILDER, 2003). Os pequenos varejos também aprenderam a se organizar em redes, para ganhar competitividade e garantir a sua sobrevivência.

### 2.3.3 Redes de supermercados

Segundo Melo (2010), a história das redes de pequenos supermercados inicia-se com a implantação do Plano Real, que favoreceu sua expansão e a implantação de grandes redes supermercadistas mundiais no Brasil.

Essa nova dinâmica fez com que os pequenos varejistas supermercadistas se defrontassem com uma nova situação de competitividade e buscassem estratégias e recursos para garantir sua permanência no mercado. Como solução, os pequenos supermercados passaram a associar-se em redes, inicialmente, para formar centrais de compra, com o objetivo de reduzir custos na aquisição de mercadorias e poder diminuir o preço de venda aos consumidores finais (WILDER, 2003).

Barbosa, Almeida e Villela (2008) argumentam que, inicialmente, as redes foram formatadas como uma central de compras, mas ao longo do tempo as redes foram evoluindo, criando centrais de recebimento e distribuição de mercadorias, além de procedimentos comuns relacionados às áreas de publicidade e finanças e integração tecnológica, culminando com a contratação de executivos de mercado para gerir a rede de forma neutra.

Ferreira *et al.* (2008) argumenta que as centrais de compras nos últimos anos ganharam força e destaque, passando a ser vistas com mais atenção pelo mercado. São organizações com características próprias, que a cada dia ampliam sua área de atuação na gestão dos negócios de seus associados. Até o fim do século XX, o Brasil possuía 60 centrais de compras de pequenos supermercadistas e, aproximadamente, 150 lojas associadas. Em 2005, o número subiu para 150 centrais, com aproximadamente 3.050 lojas, tendo sido reduzido para 130 redes em 2009, com 3.540 lojas associadas (MELO, 2010). De acordo com estatísticas atualizadas da ABRAS (2012) Minas Gerais tem 11 redes de pequenos supermercados entre as 30 maiores redes do Brasil.

## **2.4 Ações empreendedoras para a sustentabilidade de pequenas empresas**

Nesta etapa da pesquisa, analisam-se quatro formas de ações empreendedoras, as quais, juntas, segundo Matias (2007a), poderiam garantir a sustentabilidade financeira e a longevidade:

- a) gestão de capital de giro;
- b) gestão financeira humana – sucessão e aspectos comportamentais;
- c) gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais; e,
- d) geração de valor e competitividade.

Essas formas de ações empreendedoras são adequadas à realidade das pequenas empresas brasileiras e, portanto, adequadas aos pequenos varejistas supermercadistas. Elas constituem a base do modelo utilizado nesta pesquisa para medir a sustentabilidade financeira. Ressalta-se que esse modelo foi apresentado por Matias, em 2007. Ele mesmo justifica e explora os aspectos pertencentes a cada uma das quatro formas de ações empreendedoras.

### **2.4.1 Gestão do capital de giro**

Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2006), o capital de giro tem participação importante no desempenho operacional das empresas, cobrindo, na maioria das vezes, mais da metade de seus ativos totais investidos. Na visão desses autores, uma administração inadequada do capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros, podendo contribuir para a formação de uma situação de insolvência.

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças das empresas permitindo melhor entendimento de como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros. Constitui-se, em outras palavras, num conjunto de regras que tem por objetivo a preservação da saúde financeira da empresa (ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 2006, p. 14).

A administração do capital de giro trata os ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Por exemplo, a perda da liquidez pela maior participação de estoques no ativo circulante deve ser compensada pelo maior volume de caixa e a presença de passivos de prazos mais curtos exige, por seu lado, ativos correntes mais líquidos, e assim por diante (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2006).

As empresas formalizam estratégias operacionais de atuação, principalmente em relação à administração do capital de giro, avaliando seus investimentos correntes e selecionando os passivos mais adequados (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2006). Nesse contexto, considerando o varejo supermercadista, um exemplo é a divulgação por meio de tabloides de ofertas para incentivo das vendas, ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos que serão ofertados (XISTO, 2007).

A definição assertiva do valor de capital de giro poderá ser um fator com repercussão sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influência sobre a liquidez e a rentabilidade das empresas. Assim, uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima do custo dos recursos alocados para seu financiamento. Apesar de a mensuração destas medidas de custo de o retorno nem sempre ser operacionalmente simples na prática, pode ser relevante como uma orientação teórica para as decisões que envolvem investimentos em capital de giro (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2006).

Ainda de acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2006), a importância e o volume do capital de giro devem ser determinados pelo

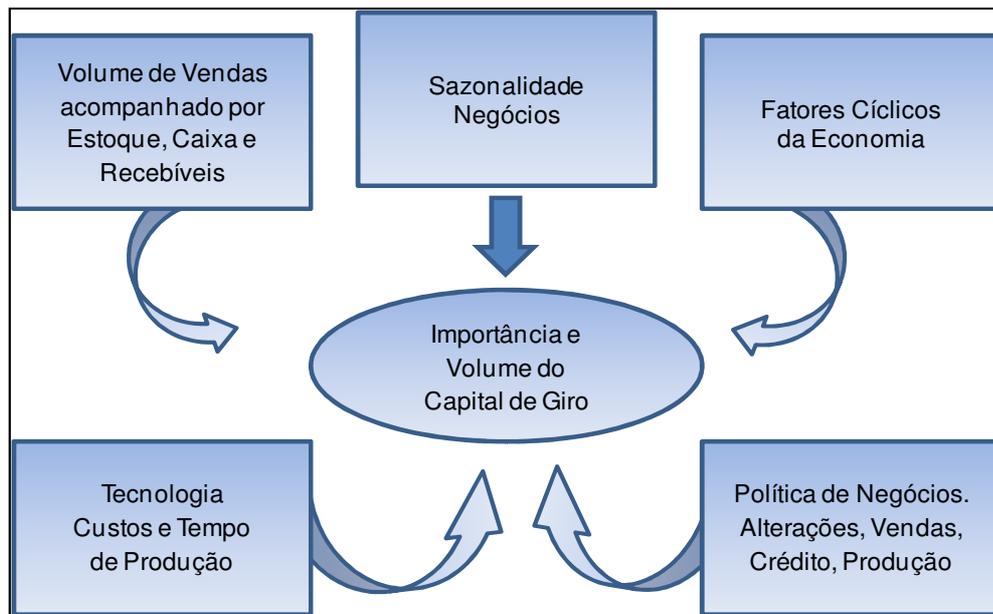
- a) volume de vendas, com reflexos nos estoques, nos valores a receber e no caixa;
- b) sazonalidades dos negócios – esse volume pode ser determinante na variação das necessidades de recursos ao longo do tempo;
- c) fatores cíclicos da economia, tais como recessão e variações no comportamento do mercado;
- d) tecnologia de informação; e

- e) políticas de negócios centradas em alterações nas condições de venda, de crédito e de produção, entre outras (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2006; MATIAS, 2007a).

Considerando o pequeno varejo supermercadista, elementos como a recessão e as variações no comportamento do mercado podem provocar um desajuste na relação entre o volume de vendas real e os estoques, prejudicando o capital de giro da empresa.

A Figura 5 apresenta a ideia de Matias (2007a) acerca dos fatores determinantes da importância e do volume de capital de giro.

Figura 5 – Fatores determinantes da importância e volume do capital de giro



Fonte: Adaptada de Matias (2007a).

Na visão de Matias (2007a), a gestão do capital de giro diz respeito aos elementos que correspondem aos recursos correntes de curto prazo da empresa, como o ativo circulante e o passivo circulante, e ao modo como estes elementos estão correlacionados.

Teruel e Solano (2007) realizaram pesquisa empírica acerca dos efeitos da gestão de capital de giro sobre a rentabilidade de uma amostra de 8.872 pequenas e médias empresas espanholas, abrangendo o período de 1996 a 2002. Justificam sua pesquisa afirmando que

[...] a gestão de capital de giro é particularmente importante no caso das pequenas e médias empresas. A maioria dos ativos dessas empresas está sob a forma de ativo circulante e os passivos circulantes são uma das suas principais fontes de financiamento externo (TERUEL; SOLANO, 2007, p. 176).<sup>6</sup>

Os resultados da pesquisa demonstraram uma relação negativa significativa entre a rentabilidade e o número de dias do contas a receber e o número de dias de estoque das empresas. Da mesma forma, a redução do ciclo de conversão de caixa também apresentou significância estatística com a melhora da rentabilidade da empresa (TERUEL; SOLANO, 2007).

A pesquisa realizada por Gill, Biger e Mathur (2010) sobre a relação entre a gestão de capital de giro e a rentabilidade, envolvendo uma amostra de 88 empresas americanas selecionadas na Bolsa de Valores de Nova York, no período de três anos (2005-2007) demonstrou uma relação estatisticamente significativa entre o ciclo de conversão de caixa e a rentabilidade, medida por meio do resultado operacional bruto. A descoberta indicou que o maior número de dias do contas a receber está relacionado com a baixa rentabilidade, indicando que os gerentes podem melhorar a rentabilidade por meio da redução do período de crédito concedido aos seus clientes (GILL; BIGER; MATHUR, 2010).

Gestores podem gerar lucros para suas empresas por lidar corretamente com o ciclo de conversão de caixa e o contas a receber, mantendo-o em um nível ideal [...] parece que a rentabilidade operacional dita como os gerentes devem agir em termos de gestão de contas a receber (GILL; BIGER; MATHUR, 2010, p. 1,8).<sup>7</sup>

Os resultados do estudo de Gill, Biger e Mathur (2010) sugerem que os gestores podem criar valor para seus acionistas por meio da redução do número de dias de contas a receber.

Carvalho e Schiozer (2012), descreveram a demografia das MPEs brasileiras acerca da gestão do capital de giro, identificaram os focos de gestão de capital de giro no

---

<sup>6</sup> *Working capital management is particularly important in the case of small and medium-sized companies. Most of these companies' assets are in the form of current assets and current liabilities are one of their main sources of external finance.*

<sup>7</sup> *"Managers can create profits for their companies by handling correctly the cash conversion cycle and by keeping accounts receivables at an optimal level [...] it seems that operational profitability dictates how managers act in terms of managing accounts receivables."*

Brasil e compararam com padrões britânicos. Para os autores, a gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas de micro e pequeno porte no Brasil, sendo uma possível explicação para esse fato a fragilidade dos registros contábeis e do nível de controle gerencial nessas empresas. Nesse sentido, é vital que proprietários e gestores aprimorem a gestão financeira de curto prazo, visando garantir longevidade às firmas (CARVALHO; SCHIOZER, 2012).

Ainda segundo Carvalho e Schiozer (2012, p. 520), “a administração da liquidez envolve a tomada de decisões associadas ao *trade-off* entre risco de liquidez e lucratividade”.

Os resultados mostram que as frequências médias de aplicação das rotinas de capital de giro dos dirigentes brasileiros são superiores às dos britânicos, exceto quanto à prática de uso do orçamento de caixa. Os dirigentes brasileiros dedicam especial atenção ao controle dos prazos de pagamento e de recebimento, porém não os articulam como integrantes do orçamento de caixa (CARVALHO; SCHIOZER, 2012).

#### **2.4.2 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais**

Conforme Matias (2007b), excluindo as estatais já privatizadas e as multinacionais, cerca de 95% das maiores empresas são familiares, a maioria já na segunda geração. A empresa familiar caracteriza-se, frequentemente, pela existência de um fundador empreendedor, cujos talentos são natos e que, ao reconhecer uma oportunidade de mercado, desenvolve e consolida uma atividade mercantil. Assim, com base no conhecimento e nas experiências práticas, o fundador estabelece a forma de conduzir as operações em todos os departamentos da empresa (MATIAS, 2007b).

Na visão de Matias (2007b), o sucesso empresarial está ligado diretamente à habilidade do empreendedor de visualizar as oportunidades que combinam informação, comunicação e informatização. Assim, é preciso treinar e capacitar os colaboradores familiares e os demais empregados, não podendo contar somente com familiares leais e dispostos a sacrifícios. A empresa familiar deve ser gerida considerando-se todos os aspectos essenciais de governança corporativa, que interage com os sistemas de gestão, como o financeiro, a qualidade, o ambiental e o cultural. A empresa deve ser um organismo preocupado com sua sobrevivência e com sua rentabilidade, deve ser ética e

responsável e em suma ela deve ser um modelo na sociedade atual. Neste contexto, a sustentabilidade financeira é essencial. A governança familiar deve agir na relação dos acionistas com a propriedade e a forma como os mesmos se relacionam com suas responsabilidades como detentores do capital.

Prover a família com mecanismos de gestão independentes da gestão operacional, criar estruturas formais para diálogo entre acionistas e herdeiros com o objetivo de dirimir dúvidas e administrar os conflitos de forma que os mesmos não interfiram no processo organizacional da empresa (MATIAS, 2007b, p. 267).

Cabe ressaltar que a prática tem demonstrado que a longevidade das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família e dos sócios detentores do capital de sistematizar procedimentos e, de forma transparente de comunicar ao público interno e ao mercado seu compromisso em gerir de forma profissional o empreendimento (MATIAS, 2007b), deixando claro qual é sua Missão, sua Visão e seus Valores.

Assim, para se ter uma boa governança familiar, segundo Matias (2007b), devem-se considerar quatro aspectos importantes:

- a) separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial;
- b) a compreensão da dinâmica familiar e sua não interferência na gestão administrativa;
- c) visão de que o coletivo se sobrepõe ao individual; e,
- d) fundamentalmente, que a missão e valores da empresa são os mesmos da família (MATIAS, 2007b).

Matias (2007b) cita que as empresas familiares sobrevivem com base nos Valores expressos na cultura e nas atitudes da família e que é com base nesses Valores que a Missão da empresa familiar é definida. Na família, tradicionalmente, são cultivados valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral.

Para Antonialli (1998), dentre os principais problemas que ocorrem nas empresas familiares, destacam-se a pouca atenção ao planejamento da sucessão, a

dificuldade do fundador em transferir o poder e as divergências entre sucedido, sucessor e sócios.

Na tentativa de minimizar os problemas das empresas familiares, Antonialli (1998), em sua pesquisa, propõe uma série de ações que cada uma das partes envolvidas pode tomar: sucedido, sucessor e família. O autor expõe algumas recomendações gerais para a empresa para evitar os conflitos, melhorando a perspectiva de longevidade e sustentabilidade empresarial, especificadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Ações para minimizar problemas em empresas familiares

Sucedido:	Planejamento formal da sucessão – formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo, com o sucessor.
	Definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor.
	Desenvolver alternativas de negócios fora da empresa, para identificar os herdeiros.
	Desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.
Sucessor:	Período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo, para conhecer as diversas áreas da própria empresa.
	Começar por baixo, aprendendo na área operacional.
	Ampliar o currículo, fazendo rodízios, e fugir da especialização.
	Usar companhias menores como degraus de progresso.
	Desenvolvimento da liderança.
Família:	Treinamento acadêmico continuado, para ampliar a formação intelectual.
	Reunião formal com todos os membros atuantes da família, para a discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão.
	Comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares.
	Desenvolvimento profissional por parte dos membros da família, para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores.
Empresa:	Estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.
	Profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração. Caso necessário, fazer modificações societárias.
	Preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão.
	Conhecer os centros de poder e das lutas por este.
	Administrar as resistências.
	Escolher fase estável da empresa para a sucessão.
	Conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa.
Comunicar os funcionários chave. Caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Antonialli (1998).

Outro problema levantado pelo autor é o desinteresse, quase sempre aliado ao pouco preparo dos sucessores para o negócio. Como últimos pontos, a resistência e a incerteza dos empregados em relação às mudanças na empresa.

Lee, Lim e Lim (2003) asseveram que em uma empresa familiar quanto maior o nível de idiosincrasia do negócio maior a tendência de a família preferir nomear um filho para dirigir os negócios, mesmo que a prole seja menos competente do que os gestores não familiares. A exceção a esse fato é quando a prole é tão pouco qualificada que a sobrevivência do negócio realmente seria prejudicada com essa nomeação. Os autores concluem que dois fatores são críticos e devem estar alinhados para o sucesso do negócio: o nível de particularidade das atividades desenvolvidas; e a competência gerencial dos sucessores.

Na visão de Lee, Lim e Lim (2003, p. 663),

[...] as observações da nomeação de membros da família como sucessores de empresas familiares não são necessariamente indícios de nepotismo. Pelo contrário, isso poderia ser uma resposta racional por parte das famílias ao risco de apropriação e ao paradoxo da agência [...], uma vez que as empresas familiares em geral são altamente idiosincráticas.<sup>8</sup>

Evitar conflitos é evitar a morte de muitas empresas. A sobrevivência das pequenas empresas familiares está, de certa forma, associada a ações assertivas que envolvem a forma de lidar com a família, a estrutura de poder estabelecida e os empregados em uma gestão profissional que fortaleça as relações familiares e societárias, com regras claras e um plano sucessório bem definido (ANTONIALLI, 1998).

Grzybovski e Tedesco (2009) destacam que as empresas familiares de diversos tipos têm um peso significativo na economia mundial. No Brasil e em quase todos os demais países as empresas familiares são muito significativas para que se

---

<sup>8</sup> “[...] that observations of the appointment of family members as successors to family firms are not necessarily evidence of nepotism. Rather, this could be a rational response by families to the appropriation risk and the agency paradox [...] given that family businesses are highly idiosyncratic in general.”

possa afirmar que elas estão fadadas ao desaparecimento. Segundo esses autores,

Essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar. As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico. Alguns setores, submetidos à forte concorrência, exigem escala global e capital intensivo, variáveis que são mais estranhas às empresas familiares (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2009, p. 12).

Grzybovski e Tedesco (2009) asseveram ainda que as dinâmicas de crescimento econômico estão mudando rapidamente. As transformações da economia industrial para economia do conhecimento envolvem grande turbulência, e nesse ambiente altamente mutável está se formando uma nova geração de empreendedores, responsáveis pela construção de uma base econômica extremamente sólida de pequenas empresas.

#### **2.4.3 Gestão de riscos operacionais e riscos relacionados à imagem**

Xisto (2007) reflete sobre a importância da imagem para uma empresa e sua contribuição para a longevidade de suas operações. Cita que a incorreta gestão da imagem pode trazer prejuízos à empresa, por exemplo, o comércio de alimentos vencidos e produtos potencialmente poluidores do meio ambiente. O autor salienta a preocupação que as organizações devem ter com as questões ambientais e as de responsabilidade social com a comunidade em seu entorno.

Matias (2007a) ressalta a probabilidade de perda financeira decorrente de:

- a) riscos de crédito – perdas decorrentes do não recebimento de crédito concedido ou variabilidade na previsão do fluxo de caixa de recebíveis;
- b) riscos de mercado – perdas decorrentes de variações de preço; e
- c) risco operacional – perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processo ou eventos externos.

Riscos operacionais e aspectos que podem influenciar a imagem da empresa constituem o terceiro grupo de elementos que podem influenciar a

sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial. Resgatando o que foi até aqui estudado, os dois primeiros elementos analisados são elementos considerados de gestão interna: o capital de giro, como gerenciamento de curto prazo; e a gestão familiar, como um elemento de gerenciamento em longo prazo. Este terceiro item, gestão de riscos operacionais e riscos à imagem, envolve a relação da empresa com seus *stakeholders* em ações de curto prazo. É considerado, portanto, um elemento de curto prazo voltado para a gestão externa da empresa.

Matias (2007a) ressalta que um bom gerenciamento do risco operacional deve prever a existência de um plano de contingência que considere as estratégias a serem usadas para assegurar as condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional.

Segundo Francisco (2004), os principais objetivos que devem ser atingidos por um plano de contingências são:

- Garantir a segurança dos empregados;
- Minimizar danos imediatos e perdas em uma situação de emergência;
- Assegurar a restauração das atividades, instalações e equipamentos;
- Assegurar a rápida ativação dos processos de negócios críticos; e
- Conscientizar e treinar as pessoas chaves encarregadas desta atividade.

O maior benefício de se realizar um Plano de Continuidade de Negócios, de acordo com Francisco (2004), é “identificar no curto prazo qual é o valor real do risco do negócio e definir o escopo com maior precisão”. Portanto, o emprego dos planos de continuidade de negócios pode ser a garantia da existência da empresa.

Em outro espectro, mas não distante dos riscos operacionais puros, destaca-se a importância de agir com responsabilidade social e ambiental para a sustentabilidade do negócio. “Sustentabilidade” e “Responsabilidade social” são temas que têm ocupado de forma crescente as discussões nas agendas de governos, empresas e organizações em todo o mundo. São cada vez mais evidentes para a sociedade a

função social das organizações e a relação de interdependência entre os sistemas econômico, social e ambiental (BNDES, 2013).

De acordo com Figueiredo (2008), a sustentabilidade empresarial é uma maneira de repensar a forma de adquirir lucro. Nasceu da percepção dos empresários, que, ao verificarem os problemas sociais e ambientais, constataram riscos ao desenvolvimento de seus negócios.

Pesquisa divulgada pela revista *Época Negócios* (2012) sobre responsabilidade social corporativa apontou que 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Portanto, as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais, e a pequena empresa pode fazer isso a partir de da prestação de serviços de qualidade, bons preços e atendimento personalizado à comunidade (FIGUEIREDO, 2008).

#### **2.4.4 Competitividade e geração de valor**

Segundo Matias (2007b), o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa ou relativos ao setor, à cadeia no qual ela opera e aos sistemas econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. A competitividade, portanto, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em constante processo de mudança. O desempenho e a eficiência serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico em que ela está inserida.

A competitividade, como atributo dinâmico e cujos fatores base estão em contínuo e acelerado processo de evolução, exige estruturação detalhada desses fatores e constante revisão da posição competitiva de empresas, setores e países. Por isso, a importância de estudos sobre a competitividade em seus diversos níveis ou dimensões (MATIAS, 2007b).

Gerar valor é uma premissa básica para a empresa almejar a sustentabilidade financeira, que, para Matias (2007b), pode ser entendida como a criação de valor de

forma efetiva e indefinida, que pressupõe a contínua evolução e adaptação das empresas às novas condições de mercado. Uma ação é considerada financeiramente sustentável quando as diversas forças mobilizadas para concretizá-la continuam ativas, mesmo que modificadas, depois de terminado o projeto inicial que lhe deu origem (MATIAS, 2007b).

A criação de valor de forma sustentável exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, aperfeiçoando-se em busca de criar e sustentar alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Entretanto, a competitividade financeira – ou seja, a criação de valor por uma empresa a uma taxa acima daquela que era de esperar para o tipo de negócio – só ocorre por um período finito de tempo e perdura apenas enquanto sua vantagem competitiva não é eliminada pela ação dos concorrentes (XISTO, 2007).

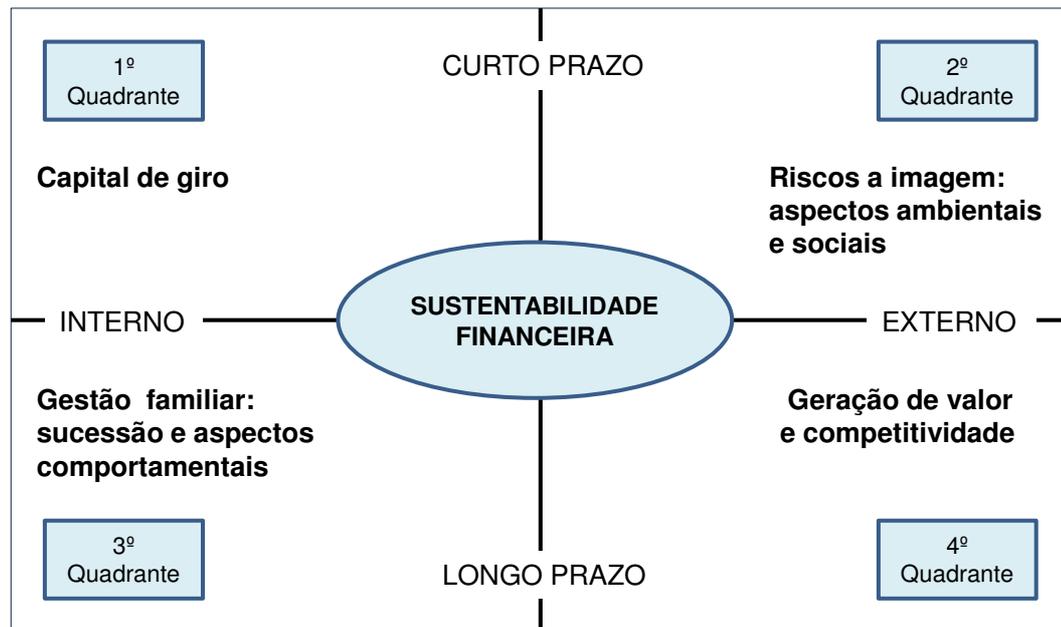
A sustentabilidade dependerá, portanto, de uma sequência de criação de vantagens capaz de adiar indefinidamente o equilíbrio entre as forças competitivas de mercado. Esse fato é particularmente importante para o pequeno varejo, que precisa continuamente melhorar suas instalações e os serviços fornecidos ao cliente, exigindo pequenos investimentos constantes.

A competitividade e a geração de valor são os últimos elementos que, juntamente com a gestão de capital de giro, a gestão familiar e a gestão de riscos, compõem o arcabouço que, em tese, garantiria a sustentabilidade financeira e longevidade empresarial.

## **2.5 Proposta para avaliação da sustentabilidade financeira**

Considerando os elementos apresentados como pontos-chave para a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial, apresenta-se na Figura 6 a proposta para avaliar a sustentabilidade financeira, adaptada de Matias (2007a; 2007b).

Figura 6 – Proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira corporativa



Fonte: Adaptada de Matias (2007b).

A proposta é dividida em quatro quadrantes. O primeiro trata a dimensão interna de curto prazo, o capital de giro. Já o segundo quadrante traz a dimensão externa de curto prazo, configurado pela gestão de riscos e imagem da empresa, avaliando aspectos como responsabilidade social, ambiental e ética. No terceiro quadrante, é abordada a dimensão interna de longo prazo, configurada na gestão familiar em seus aspectos de sucessão e aspectos comportamentais. No quarto quadrante, mostra-se a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor.

O Quadro 7 apresenta o detalhamento das ações de gestão empresarial relacionadas a cada quadrante proposto.

Quadro 7 – Detalhamento das ações de gestão empresarial

<b>Dimensão</b>	<b>Aspectos considerados</b>	<b>Questões propostas</b>
Interna de curto prazo	Gestão de capital de giro	Contrair empréstimos a instituições financeiras.
		Financiar o capital de giro com recursos de longo prazo.
		Manter controle do fluxo de caixa.
		Expandir proporcionalmente o capital de giro, negociando, quando possível, maiores prazos de pagamento com fornecedores.
Externa de curto prazo	Gestão de riscos operacionais	Ter um plano de contingência contendo estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e limitar perdas decorrentes de risco operacional.
		Saber usar o seu patrimônio de forma responsável.
		Ter comprometimento com os processos administrativos.
	Gestão da imagem	Agir com responsabilidade social.
		Trabalhar com sustentabilidade ambiental, considerando produtos e serviços ecologicamente corretos.
		Prover renda para sociedade local através da geração de empregos.
Interna de longo prazo	Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais	Tornar a gestão profissional e atuar como empreendedor.
		Conhecer e estar comprometido com a Missão e os Valores.
		Ter um plano sucessório e fortalecer as relações familiares e societárias.
		Aceitar as diferenças societárias e respeitar regras e processos.
Externa de longo prazo	Geração de valor	Desenvolver novos produtos ou serviços.
		Buscar a melhoria contínua e aperfeiçoamento dos serviços prestados aos clientes.
		Gerar lucro ou retorno ao investidor acionista.
	Competitividade	Evoluir e adaptar às novas condições do mercado.
		Acompanhar o planejamento estratégico.
		Buscar vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada aspecto considerado crítico para a sustentabilidade financeira são definidas ações de gestão empresarial significativas, as quais foram definidas a partir da literatura estudada sobre o tema em questão. Conforme Matias (2007a;b), são importantes para a gestão empreendedora, a sustentabilidade e a longevidade empresarial.

### 3 AMBIÊNCIA DE ESTUDO

Este estudo está ambientado no setor varejista supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte. De acordo com dados coletados na Associação Mineira de Supermercados (AMIS), em 2012 o número total de pontos de vendas (supermercados) em Minas Gerais foi de 6840.

A AMIS é uma entidade associativa que tem por objetivo defender os interesses dos supermercadistas mineiros. Em 2012, possuía 83 razões sociais cadastradas (uma razão social pode ter várias lojas). Das 83 empresas associadas à AMIS, 33 são classificadas como pequenas empresas, com até 49 empregados, conforme classificação do SEBRAE (2012).

As 33 empresas cadastradas representam o universo dos pequenos varejos supermercadistas, cujas principais características são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Características do pequeno varejo supermercadista em Minas Gerais

Dados do Setor	Mínimo	Média	Mediana	Máximo
Número de <i>checkout</i>	1	3,6	3	7
M <sup>2</sup> por loja	100 m <sup>2</sup>	383 m <sup>2</sup>	355 m <sup>2</sup>	900 m <sup>2</sup>
Número de empregados	3	18,2	14	45
Faturamento por Loja	R\$ 117.000	R\$ 3.007.456	R\$ 252.000	R\$ 9.364.228
Faturamento por <i>checkout</i>	R\$ 70.000	R\$ 817.987	R\$ 698.690	R\$ 2.341.057
Faturamento por funcionário	R\$ 27.998	R\$ 158.519	R\$ 161.236	R\$ 295.910
Faturamento por m <sup>2</sup>	R\$ 700	R\$ 8.346	R\$ 7.256	R\$ 22.667
Funcionários por <i>checkout</i>	1,5	4,9	5	11
Funcionários por 100m <sup>2</sup>	1,3	4,8	4	11
<i>Checkout</i> por loja	1	3,4	3	7
M <sup>2</sup> por <i>checkout</i>	50 m <sup>2</sup>	114 m <sup>2</sup>	110 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>

Fonte AMIS (2012).

O Quadro 8 mostra que o pequeno varejo supermercadista se organiza em lojas que variam de 100m<sup>2</sup> até 900m<sup>2</sup>, tendo, em média, 3,6 *checkouts* por loja e 18,2 empregados por supermercado. Os pequenos varejos faturaram em 2011, em média, pouco mais de três milhões de reais por ano, sendo que a loja que teve o

menor faturamento faturou 117 mil reais, enquanto que a loja que mais faturou superou o faturamento de nove milhões.

Os números absolutos permitem calcular os índices de produtividade, como o faturamento médio por *checkout*, de aproximadamente 818 reais mil por ano, enquanto que o faturamento médio por empregado foi de 158,5 mil reais e o faturamento médio por metro quadrado foi de aproximadamente oito mil reais. Observa-se também que os pequenos varejos possuem, na média, um *checkout* a cada 114m<sup>2</sup> de loja e aproximadamente cinco funcionários por *checkout*.

De acordo com a AMIS (2012), o crescimento projetado do setor para 2013 é de 4%, superior às previsões de crescimento da economia do País. Com esse avanço, o setor deve fechar o ano com faturamento na ordem de R\$ 13,7 bilhões, com geração de 8 mil novos postos de trabalho, chegando a empregar 156 mil pessoas no setor. Outra informação importante é que cerca de 70% dos supermercados estabelecidos em Minas Gerais são de pequeno e de médio porte.

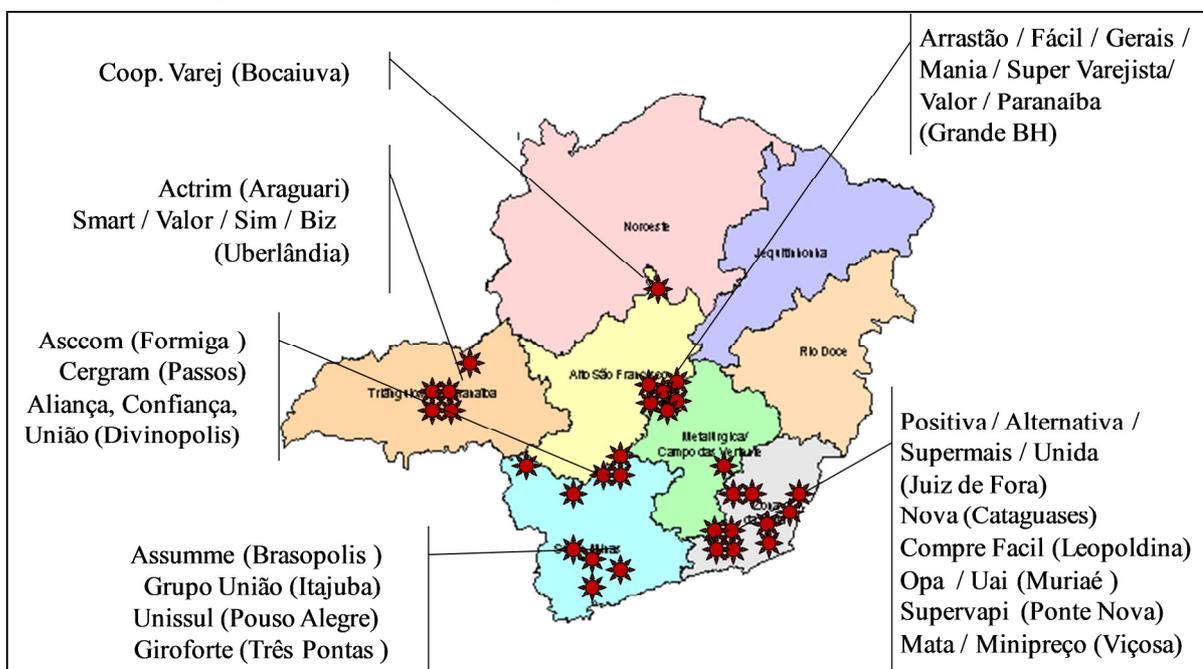
Em outra perspectiva têm-se as redes de negócios. Dados fornecidos pela AMIS (2013) relativos ao último levantamento realizado (AMIS, 2010), revelam que são 39 centrais de negócios cadastradas na AMIS no estado de Minas Gerais. Dessas 39 redes, 7 possuem sede na região metropolitana de Belo Horizonte: Rede Arrastão, Rede Fácil, Rede Gerais, Rede Mania, Rede Super Varejista, Rede Valor e Rede Paranaíba.

A Figura 7 apresenta a localização das redes no estado de Minas Gerais. São 162 supermercados associados que faziam parte dessas redes em março de 2013. Ressalta-se que todas as redes são formais e cadastradas na AMIS.

A Figura 7 mostra que há maior concentração de redes nas regiões Sul e Sudeste do estado, enquanto na região Norte apenas uma rede possui sede. Já na região do Triângulo mineiro são cinco redes. Dessa forma, na região metropolitana de Belo Horizonte concentram-se 18% das centrais negócios do estado. Ainda de acordo com dados da AMIS (2010), o faturamento anual das centrais situadas em Minas Gerais em 2009 foi de aproximadamente, R\$ 10,8 bilhões, sendo o faturamento médio por loja de

R\$385.856, o faturamento médio por *checkout* de R\$85.686, o faturamento médio por m<sup>2</sup> de R\$9.917 e o faturamento médio por empregado de R\$17.978.

Figura 7 – Centrais de negócios no estado de Minas Gerais



Fonte: Adaptada de AMIS (2010).

Informações sobre as sete redes da região metropolitana de Belo Horizonte evidenciam que todas são horizontais, sendo que quatro são formalizadas e possuem CNPJ e três não são formalizadas.

A Tabela 1 apresenta os dados numérico e percentual de lojas participantes

Tabela 1 – Distribuição das lojas de acordo com as redes da região metropolitana de Belo Horizonte

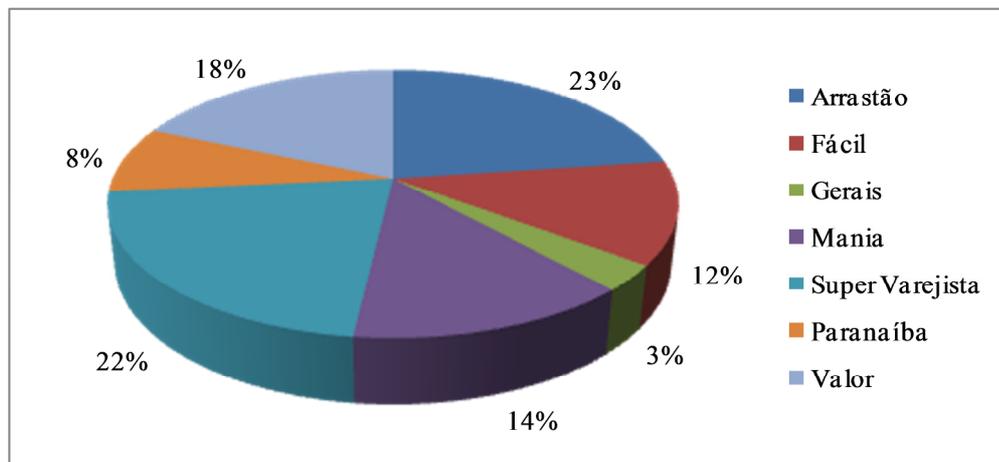
REDE	QUANTIDADE DE LOJAS	% DE PARTICIPAÇÃO
Arrastão	37	23
Fácil	19	12
Gerais	5	3
Mania	23	14
Paranaíba	13	8
Super Varejista	36	22
Valor	29	18
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Juntas, em março de 2013 as redes da região metropolitana de Belo Horizonte somam 162 supermercados participantes, sendo a Rede Gerais a menor, com cinco lojas, e as Redes Arrastão e Super Varejista as maiores, com 37 e 36 lojas, respectivamente.

O Gráfico 1 - apresenta o percentual de distribuição das lojas em relação ao total.

Gráfico 1 – Distribuição das lojas de acordo com as redes da região metropolitana de Belo Horizonte



Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando a disponibilidade de dados da AMIS (2013), delimitou-se a população desta pesquisa nos supermercados situados na região metropolitana de Belo Horizonte, organizados na forma de redes interorganizacionais, por se entender que essas empresas possuem maior interesse em se organizar para ter sustentabilidade financeira e longevidade (FREZATTI *et al.*, 2009; LENZI; KIESEL, 2009).

## 4 METODOLOGIA

Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa em Administração tem origem recente. Em grande parte, é patrocinada pelas organizações empresarias que esperam atingir alguma vantagem competitiva. Nesse contexto, a tendência é que a tomada de decisão baseada na pesquisa será cada vez mais utilizada no futuro. Os administradores que não estiverem preparados para essa mudança estarão em desvantagem. Para os autores o desenvolvimento do método científico na pesquisa em Administração opera em um ambiente no qual lida com tópicos como “atitudes humanas”, “comportamento” e “desempenho”. Os pesquisadores em Administração estão fazendo grandes progressos na área científica. Novas técnicas estão sendo desenvolvidas e rigorosos procedimentos de pesquisa estão avançando rapidamente. Computadores e métodos analíticos poderosos contribuíram para esse movimento, mas “um maior entendimento dos princípios básicos da pesquisa bem fundamentada é o mais importante” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 33).

Gil (2002, p. 28) define “pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. A partir da utilização de procedimentos científicos, busca-se obter respostas. Dessa maneira, complementa o autor, a pesquisa no campo social – a pesquisa social – busca obter novos conhecimentos nos vários aspectos relativos ao homem e em suas relações com outros homens e instituições sociais (GIL, 2010).

A metodologia se dedica a elaborar o planejamento da pesquisa. Nesse sentido, esclarecem Cooper e Schindler (2003, p. 128):

O planejamento de pesquisa constitui o planejamento para coleta, mensuração e análise de dados. Auxilia o cientista na alocação de seus recursos limitados ao levantar questões cruciais: o planejamento deve incluir experimentos, entrevistas, observação, análise de registros, simulação ou alguma combinação dessas possibilidades. Os métodos de coleta de dados e a situação de pesquisa estão altamente estruturados? Um estudo intensivo de uma pequena amostragem seria mais eficaz do que um estudo menos intensivo de uma amostragem maior? A análise deve ser primeiramente quantitativa ou qualitativa?

Nesta etapa do trabalho descrevem-se a classificação e os procedimentos necessários para obter informações que venham a corroborar ou refutar a questão de pesquisa proposta e contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa.

#### **4.1 Classificação da pesquisa**

De acordo com os objetivos propostos, esta pesquisa deve ser classificada como descritiva, que, para Beuren (2008, p. 81), “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Segundo Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm por objeto “o estabelecimento de relações entre variáveis [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. Definem Cooper e Schindler (2003, p 129): “A diferença essencial entre estudo descritivo e causal está nos objetivos de cada um. Se a pesquisa pretende descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo”.

Esta pesquisa apoia-se no modelo proposto por Matias (2007a; 2007b); que consiste em descrever e avaliar a percepção e o uso de práticas de gestão para a sustentabilidade financeira do varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte.

Os procedimentos de pesquisa se referem à forma pela qual se conduz o estudo, com foco na maneira como se obtêm os dados (BEUREN, 2008). Pretende-se utilizar nesta dissertação a pesquisa bibliográfica e o levantamento como procedimentos para atingir seus objetivos. De acordo com Beuren (2008), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é utilizada “quando objetiva recolher informações e conhecimento prévios acerca de um problema para qual se procura resposta” (BEUREN, 2008, p. 86).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada pela necessidade de aprofundar o conhecimento acerca das perspectivas propostas por Matias (2007a; 2007b) como determinantes da sustentabilidade financeira das organizações. Trata-se de fase preliminar à realização do levantamento ou *survey*. O levantamento ou *survey* será utilizado e se caracteriza

[...] pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002, p. 70).

De acordo com Cooper e Schindler (2003), o principal ponto forte do questionamento – ou da condução de um *survey* – como técnica de coleta de dados primários é sua versatilidade. Para os autores, informações de todos os tipos podem ser reunidas ao se questionar pessoas. Frequentemente, aprende-se muito sobre opiniões e atitudes, intenções e expectativas por meio do questionamento.

Nesta pesquisa, o *survey* foi aplicado com o intuito de solicitar informações sobre o processo de gestão utilizado pelo pequeno varejo supermercadista, o qual é o foco de análise. A análise comparativa entre a revisão da literatura e a pesquisa empírica serviu para avaliar o conhecimento e a utilização dessas práticas.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como um estudo empírico de caráter quantitativo, uma vez que a aplicação de questionários com perguntas objetivas possibilitou a tabulação dos dados para análise e “a utilização dessa tipologia de pesquisa torna-se relevante à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados” (BEUREN, 2008, p.93).

## **4.2 Instrumento de pesquisa**

Para a coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado o questionário estruturado, que, para Martins e Theóphilo (2009, p. 93) indicam que o questionário “trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”. Dessa forma, o questionário elaborado foi dividido em duas etapas. A primeira é denominada “Informações gerais”, contempla 8 questões fechadas, com objetivo de levantar dados demográficos para caracterizar a população do estudo. A segunda contempla 12 questões fechadas subdivididas em: Gestão de riscos operacionais (2), Gestão de capital de giro (4), Gestão familiar (3) e Competitividade e geração de valor (3).

Para cada uma das 12 questões fechadas foram elaboradas respostas de duas ordens: o primeiro grupo de respostas, de acordo com a escala de *Likert*, visando obter a opinião do entrevistado; e o segundo grupo de respostas, de acordo com uma seleção dicotômica (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 287) visando identificar se o entrevistado aplica na empresa o fator de sustentabilidade avaliado.

A escala de *Likert* contém categorias ou alternativas de resposta que foram delimitadas. Isto é, foram apresentadas as possibilidades de resposta aos indivíduos e eles se limitaram a elas com base na escala de *Likert*, a qual compreende, para cada quesito avaliado:

- 1 – “discordo totalmente”;
- 2 – “discordo parcialmente”;
- 3 – “indiferente ao varejo supermercadista”;
- 4 – “concordo parcialmente”; e
- 5 – “concordo totalmente”.

A terceira questão, letra c, do grupo Competitividade e geração de valor apresenta a possibilidade de o entrevistado complementar a resposta com informações adicionais. As questões dicotômicas são do tipo “Sim” ou “Não”.

Os questionários foram aplicados mediante entrevista pessoal com esta finalidade. Para tanto, previamente, foi feito contato por telefone com os proprietários dos supermercados, com o intuito de apresentar e explicar a relevância da pesquisa, bem como de ressaltar a importância da participação da empresa no estudo. Após deixar claro os objetivos da pesquisa e o sigilo da identidade da empresa e dos respondentes, foi agendada a data para a aplicação do questionário, descrito no APÊNDICE.

#### **4.3 Pré-testes de aplicação dos questionários**

Foram realizados pré-testes para validar os questionários e observação inicial do comportamento dos dados obtidos. Como metodologia para validar o questionário, a aplicação dos pré-testes foi dividida em duas etapas. Na primeira, foram convidados

15 mestrandos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), aos quais foi solicitado observar aspectos como linguagem e facilidade de interpretação e resposta ao questionário, assim como aspectos de forma. O número de respondentes foi de cinco mestrandos, todos com formação acadêmica nas áreas de Administração, Ciências Contábeis ou Direito. O tempo médio de resposta foi de 15 minutos. Na ocasião, os respondentes fizeram observações acerca das questões e dos formatos dos questionários, as quais foram levadas em consideração na elaboração de uma versão aprimorada. Na segunda etapa da aplicação dos pré-testes, foram aplicados questionários a cinco empresários não participantes da população de estudo proposta para essa pesquisa. A segunda etapa da aplicação dos pré-testes consistiu em validar o questionário, já aprimorado com as observações do primeiro grupo, perante o grupo que verdadeiramente constituiu o objeto de estudo dessa pesquisa.

Como resultado da aplicação dos questionários aos mestrandos, foram apresentadas sugestões de melhoria, como substituir algumas palavras e expressões por outras com o mesmo sentido, utilizando uma linguagem mais simples ou coloquial, por acreditar que serão melhores para favorecer o entendimento dos entrevistados que possuem base heterogênea de conhecimentos. As mudanças solicitadas e atendidas foram: *estoque* por *produtos*, *reflita* por *demonstra*, *probabilidade* por *possibilidade*, *perdura* por *dura*, *organização* por *empresa*, *colaboradores* por *funcionários*, *itens* por *produtos de venda*, *tabloide* por *cartazes*, *jornais informativos* ou *folhetos*, *competitividade financeira* por *vantagem competitiva*, *checkouts* por *caixas* e *contingências* por *eventos de perdas inesperadas*.

O segundo grupo de sugestões consistiu em acrescentar palavras e expressões para favorecer o entendimento:

acrescentar ao final da afirmativa da pesquisa divulgada pela revista *Época Negócios* (2012) sobre responsabilidade social, [...] com mínimo dano ao meio ambiente; acrescentar a palavra *atividades* após a palavra *processos* na terceira afirmativa sobre desempenho e geração de valor; e acrescentar ao final da primeira afirmativa sobre desempenho e geração de valor [...] e a boa gerência de suas atividades.

O terceiro grupo de sugestões consistiu em fazer alterações nas questões para favorecer o entendimento:

alterar a pergunta sobre de fluxo de caixa, se possui controle ou não, caso a resposta seja afirmativa, marcar para quantos dias possui o controle; alterar o texto da primeira afirmação sobre gestão do capital de giro por acreditar que o entrevistado terá dificuldade de entender a questão; alterar o texto da questão sobre riscos operacionais relacionados à imagem, aos aspectos ambientais e sociais para melhor compreensão do entrevistado; alterar o texto da questão sobre o capital de giro por entender que não ficou claro se o capital é próprio ou de terceiros; alterar a concordância verbal na questão possível explicação para o fato da fragilidade dos registros contábeis, para possíveis explicações; alterar as respostas do questionário da primeira etapa, especificamente alterar o termo entre 2 anos e 5 anos para acima de 2 anos até 5 anos; e, por fim, alterar a pergunta: A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade? para: A empresa divulga e realiza ações que envolvem questões relativas à sustentabilidade?.

O quarto grupo de sugestões consistiu em cortar palavras e expressões para favorecer o entendimento: “margem de lucro por apenas lucro; e pequenos investimentos por apenas investimentos, para o entrevistado é desnecessário mencionar, uma vez que o investimento será proporcional à pequena empresa”.

Outros aspectos observados são itemizados a seguir:

- Trocar a ordem da segunda pergunta do questionário, por entender que a pergunta sobre o valor de seu faturamento médio mensal deve ser a última, por ser uma pergunta que o entrevistado poderá ter uma resistência em querer responder.
- Desdobrar o quadro da pergunta sobre controle de fluxo de caixa, para que o entrevistado compreenda melhor. O pergunta do primeiro e a do segundo quadro seriam respectivamente: Possui controle do fluxo de caixa? e Para quantos dias?
- Criar mais uma pergunta logo após a pergunta sobre a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial. Assim, a nova pergunta poderá validar ou não a pergunta anterior. Sendo a nova pergunta: São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?
- Informar ao entrevistado que ele poderá marcar mais de uma opção na pergunta sobre seções que fazem parte da loja e acrescentar o item

“Outras”, para o entrevistado escrever uma possível seção que não foi citada.

Um dos entrevistados fez uma observação sobre o questionário.

[...] o pequeno supermercadista, geralmente, está estabelecido em bairros mais periféricos e seu perfil é aquele profissional trabalhador, empreendedor, mas com pouca formação escolar e gerencial [...] as questões são pertinentes, mas acho que você deve fazê-las com a linguagem do pequeno empresário (ALUNO 4).

Conforme mencionado, a segunda etapa da aplicação dos pré-testes se deu com o grupo de empreendedores do varejo supermercadista não participante da população de estudo. Foram contatados 12 empreendedores, e entre estes 5 receberam o autor desta pesquisa em seu estabelecimento para avaliar a qualidade do questionário.

Uma vez que o questionário já havia sido reformulado e adequado após as observações feitas pelo primeiro grupo, os empresários respondentes não apresentaram mais dúvidas ou questionamentos, de modo geral, sendo que apenas um sugeriu alteração do texto da questão “a” do grupo 2.2 – Gestão de Capital de Giro: “Uma empresa deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto o lucro na venda de seus produtos estiver acima do custo financeiro do dinheiro empatado para o financiamento desses estoques” para: “Uma empresa deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto custo financeiro do dinheiro empatado estiver abaixo do lucro na venda de seus produtos” (EMPRESÁRIO 3). Essa alteração favoreceu o entendimento e foi a última alteração realizada no questionário antes da realização da pesquisa empírica.

O tempo médio levantado entre os empresários para responder aos questionários foi de 28 minutos. Ressalta-se que os questionários são do tipo auto administrado, mas o autor desta pesquisa acompanhou pessoalmente o empreendedor durante a aplicação da pesquisa.

#### 4.4 População de estudo e amostra

Conforme abordado no item 3 – Ambiência do Estudo, delimitou-se a população desta pesquisa aos supermercados situados na região metropolitana de Belo Horizonte, organizados na forma de redes interorganizacionais, totalizando 162 lojas, por entender que essas empresas possuem maior interesse em se organizar para ter sustentabilidade financeira e longevidade, além de receberem treinamentos sistemáticos e participarem de grupos de estudo e reuniões para discussão sobre suas empresas, formas de gestão e ambiente de competitividade, entre outros benefícios de fazer parte de redes interorganizacionais.

Uma vez definida a população de estudo, partiu-se para a definição da amostra. De acordo Cooper e Schindler (2003, p. 150), são diversas as razões para a amostragem, incluindo: “(1) custo mais baixo, (2) maior acuidade dos resultados, (3) maior velocidade na coleta dos dados e (4) disponibilidade de elementos da população”. Tais razões foram assumidas nesta pesquisa como justificativa para a amostragem.

Com relação à definição da amostra representativa da população de estudo, primeiramente, utilizou-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, para identificar o número necessário de empresas que represente adequadamente a população de estudo. Conforme Cooper e Schindler (2003), as estatísticas de amostra são usadas como estimativas para os parâmetros de população, sendo a base para as inferências sobre essa população. Os mesmos autores ressaltam que o tamanho da amostra deve ser uma função da homogeneidade de características da população, dadas às similaridades dos supermercadistas entrevistados.

A amostra representativa da população de estudo foi definida em 60 respondentes e obtida com base na fórmula para estimar as proporções em uma população finita para variáveis qualitativas (BRUNI, 2007, p. 203), dada pela seguinte equação:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Em que:

$N$  = tamanho da população. Nesta pesquisa, formada por 162 varejos supermercadistas organizados em rede e situados na região metropolitana de Belo Horizonte.

$n$  = tamanho da amostra que se busca.

$e$  = erro amostral estabelecido em 10%.

$z$  = é a variável padronizada, com nível de confiança estabelecido em 95%.

$p$  = proporção. Nesta pesquisa, definida em 50%.

$q$  = complemento de  $p$ , portanto igual a 50%.

Uma vez definida a amostra em 60 empresas, partiu-se para a segunda etapa da definição da amostra, agora com base em procedimentos de amostragem não probabilística, isso porque a intenção do autor era solicitar a todos os participantes da população de estudo que respondessem ao questionário proposto. Porém, não foi possível estabelecer uma ordem aleatória do número de empreendedores que participou da pesquisa.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que em situações como essa os respondentes irão selecionar a si próprios. Ou seja, aqueles que respondem serão apenas parte daqueles que recebem o questionário. Os receptores do questionário decidem por si mesmos se participarão ou não. Cada respondente decide se quer ou não ser entrevistado (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Ainda na visão de Cooper e Schindler (2003), uma amostragem não probabilística cuidadosamente controlada, frequentemente, produz resultados aceitáveis, atendendo satisfatoriamente aos objetivos da pesquisa.

Definido o número adequado da amostra, um segundo procedimento constitui na subdivisão da amostra por quota, a fim de melhorar a representatividade das respostas. A lógica que sustenta a amostragem por quota é que certas características relevantes descrevem as dimensões da população, sendo necessária a especificação da dimensão de controle (COOPER; SCHINDLER, 2003), a qual, nesta pesquisa, foi a rede de que o supermercadista faz parte.

A partir do número de 60 questionários definido nos procedimentos de amostragem, foi obtido por meio de proporcionalidade do número de lojas participantes por rede a quantidade adequada de questionários por rede.

Finalizando a definição dos parâmetros, a Tabela 2 apresenta o número de questionários mínimos definido por rede.

Tabela 2 – Definição do número de questionários por rede

<b>REDE</b>	<b>QUANTIDADE DE LOJAS</b>	<b>NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS</b>
Arrastão	37	14
Fácil	19	7
Gerais	5	2
Mania	23	8
Paranaíba	13	5
Super Varejista	36	13
Valor	29	11
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>60</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

A rede com menor número de questionários foi a Rede Gerais, com 2, e as redes com mais questionários foram rede Arrastão e Rede Super Varejista, com 14 e 13 questionários, respectivamente.

#### **4.5 Plano de análise**

Nesta etapa da pesquisa, definiram-se os procedimentos de análise dos dados, a partir da tabulação dos questionários aplicados.

Com o auxílio do programa Microsoft Excel foram lançados primeiramente, os resultados da tabulação inicial. Para cada respondente montou-se um quadro individual com as pontuações obtidas a partir de suas respostas para cada grupo que identifica um fator de sustentabilidade financeira. Com base nos resultados iniciais, foi possível obter os resultados gerais a partir do somatório das pontuações individuais obtidas em cada quesito. Foi possível também caracterizar a população de estudo e consolidar os dados para a realização das estatísticas descritivas.

Na sequência, os dados foram reorganizados em tabelas, para viabilizar a análise estatística, as quais contêm nas linhas um número identificador para o respondente. Portanto, foram abertas 60 linhas. Nas colunas, posicionaram-se as variáveis da pesquisa – ou seja, as doze questões que descrevem os fatores de sustentabilidade. Assim, para o indivíduo de número 1 foram alocados os resultados obtidos com a tabulação de seu questionário, para cada questão. E da mesma forma para os 59 demais respondentes da pesquisa.

A terceira etapa da análise consistiu na verificação da utilização, ou não, de ferramentas que denotem os fatores de sustentabilidade, por meio da tabulação das questões dicotômicas do tipo “Sim” ou “Não”. Após a tabulação inicial, foram calculadas as estatísticas descritivas dos dados, com vistas a descrever a distribuição das variáveis e resumir e confrontar os resultados encontrados com as características da amostra. Primeiramente, foi calculada a média de cada série de dados. Na sequência, calcularam-se as variâncias e os desvios-padrão de cada série.

Estas ações iniciais tiveram o como propósito de avaliar o nível de simetria das séries de respostas obtidas, ou seja, o comportamento da dispersão dos valores em torno da média: se maior ou menor variância em cada quesito respondido. Tais informações serviram para dar uma visão geral sobre o nível de sustentabilidade da população em estudo, identificando padrões e tendências de comportamento em relação ao total do grupo e às características específicas levantadas entre os elementos do grupo, utilizando a técnica estatística de tabulação cruzada, que na visão de Cooper e Schindler (2003, p. 379), “é a técnica que compara duas variáveis de classificação”.

## **5 ANÁLISE EMPÍRICA**

O objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira. Assim, esta seção tem por finalidade apresentar os resultados obtidos na fase de coleta de dados, bem como analisá-los de acordo com os objetivos específicos propostos nesta pesquisa. Destaca-se que a primeira resposta foi obtida em 21/12/2013, e a última, no dia 21/02/2014, data de encerramento, depois de esgotadas todas as tentativas de contato.

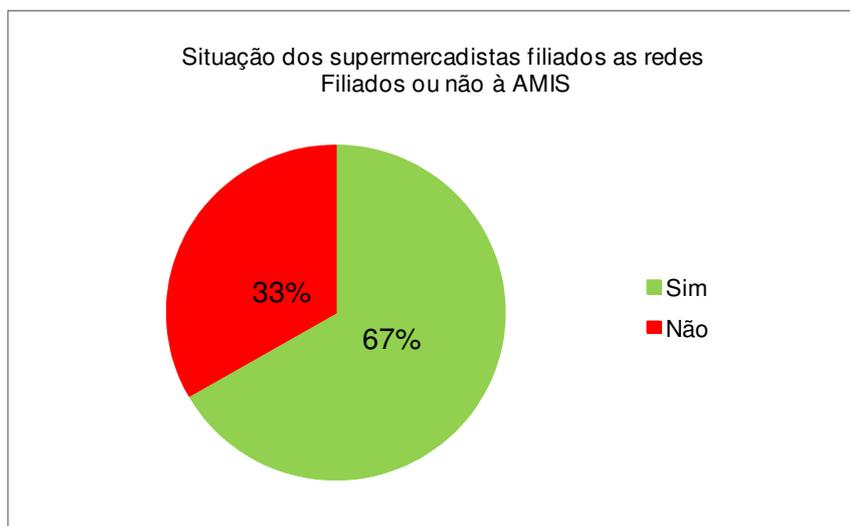
Antes de iniciar o processo de análise, procedeu-se à crítica e à consistência dos dados. Com relação às informações sobre a percepção acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira e o grau em que aplicam essas ações, não houve questionários com questões sem respostas. Com relação aos dados de identificação e caracterização dos gestores e dos estabelecimentos pesquisados, estes também foram totalmente preenchidos pelos respondentes.

### **5.1 Características dos gestores e dos estabelecimentos pertencentes ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte**

Os respondentes do questionário foram os proprietários dos varejos supermercadistas pertencentes às redes da região metropolitana de Belo Horizonte. Apurou-se que a idade média entre esses respondentes é de 49,1 anos. Um fato interessante observado é que nenhum dos supermercados possui gestor contratado. Ou seja, em todos os 60 supermercados o próprio dono é quem o administra. Também foi observado em alguns dos supermercados a existência de uma pessoa que auxilia o proprietário nas decisões, participando de reuniões em que são apresentados os relatórios gerenciais que foram pedidos por ele, sendo mais frequentemente, um filho ou parente próximo. Considerando os varejos supermercadistas que responderam ao questionário, 40 são filiados à AMIS, o que

representa 66,66% da amostra, enquanto que 20 não são filiados, representando 33,33% da amostra, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Situação dos supermercados filiados às redes – Filiados ou não à AMIS



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao nível de educação formal, os proprietários dos supermercados que possuem ensino superior representam 27% da amostra (16 pessoas), enquanto 10% (6 pessoas) ainda possuem apenas o ensino fundamental incompleto. A maior parte da amostra 42% (25 pessoas) possui o ensino médio completo e 22% (13 pessoas) possuem o ensino médio incompleto.

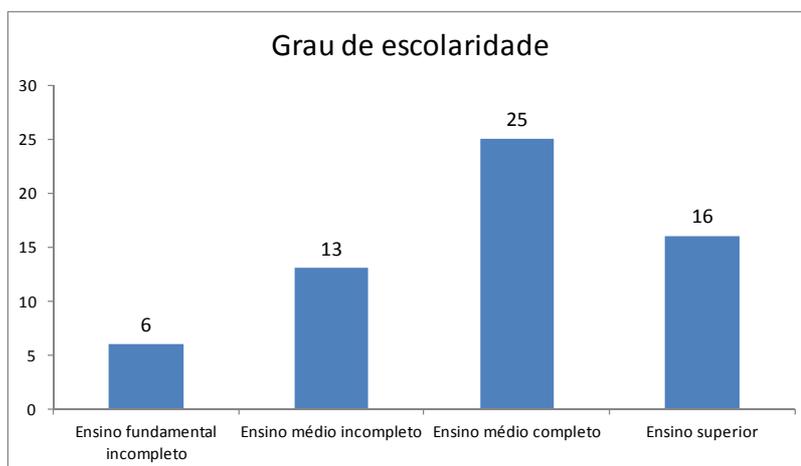
A Tabela 3 e o Gráfico 3 resumam a distribuição dos respondentes quanto o grau de escolaridade.

Tabela 3 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Ensino fundamental incompleto	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior
Quant.	6	13	25	16
%	10	22	42	27

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos proprietários



Fonte: Dados da pesquisa

O grau de escolaridade mais presente na formação dos proprietários dos varejos supermercadistas das redes foi o ensino médio (completo ou não), sendo 38 proprietários nesta faixa, ou 64% do total da amostra.

### 5.1.1 Análise dos estabelecimentos quanto ao tempo de funcionamento

A maior parte da amostra é representada por estabelecimentos com mais de 15 anos de existência (45%), sendo 27 supermercadistas. Não houve nenhum supermercado participante constituído há menos de dois anos, enquanto que o número de quatro supermercados (representando 7% da amostra) foi constituído entre dois e cinco anos.

A Tabela 4 e o Gráfico 4 resumizam as informações sobre o tempo de funcionamento dos estabelecimentos pesquisados.

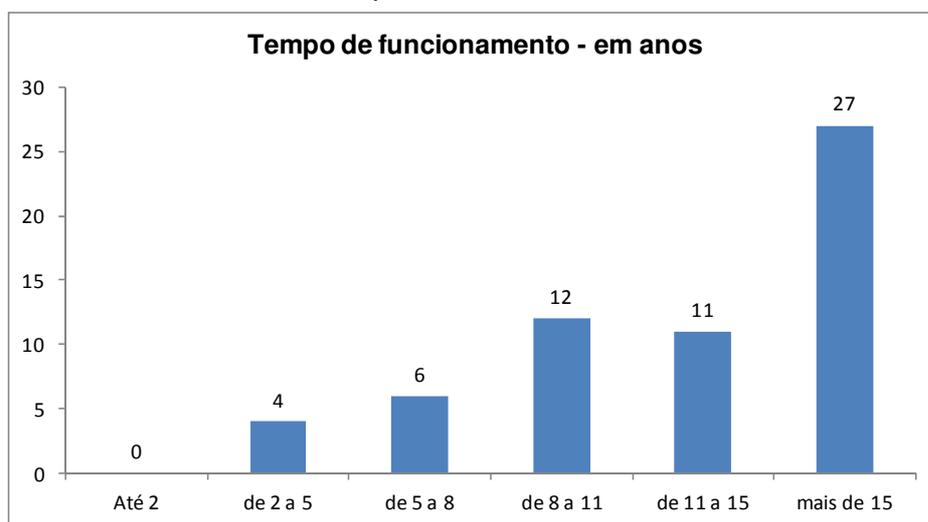
Tabela 4 – Análise dos estabelecimentos quanto ao tempo de funcionamento

Item	Tempo	Até 2 anos	de 2 a 5 anos	de 5 a 8 anos	de 8 a 11 anos	de 11 a 15 anos	mais de 15 anos
A	Quant.	0	4	6	12	11	27
	%	0	7	10	20	18	45

Fonte: Dados da pesquisa

Os supermercados inaugurados entre cinco e oito anos tiveram seis representantes (10% da amostra); os inaugurados entre oito e onze anos, 12, (20% da amostra) e constituídos de 11 a 15 anos, 11 (18%).

Gráfico 4 – Tempo de funcionamento em anos



Fonte: Dados da pesquisa

Concluindo a análise do tempo de funcionamento, afirma-se que o pequeno varejo supermercadista vive uma fase madura, de pouca expansão de seus negócios.

### 5.1.2 Análise dos estabelecimentos quanto às seções que fazem parte da loja

Foi pedido ao proprietário para marcar as seções que fazem parte da loja. Ele poderia marcar todas. Isso explica o fato de ter tido até 60 respostas por seção.

A Tabela 5 e o Gráfico 5 apresentam os resultados.

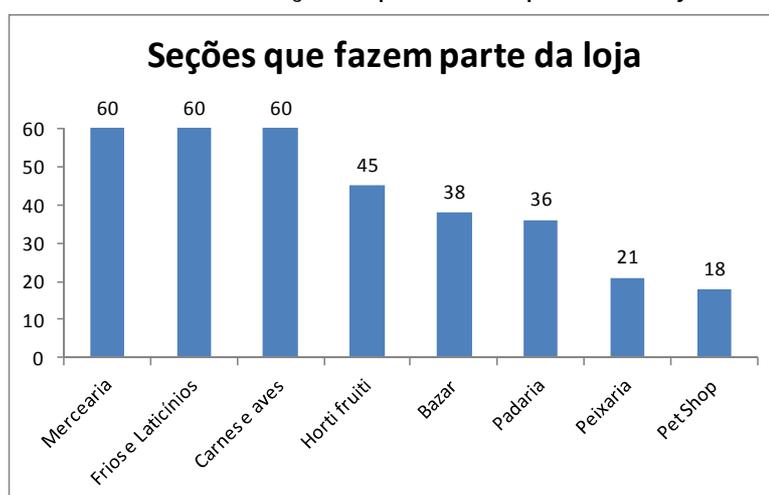
Tabela 5 – Análise dos estabelecimentos quanto às seções que fazem parte da loja

Item	Seções	Mercearia	Frios e Laticínios	Carnes e aves	Horti fruiti	Bazar	Padaria	Peixaria	Pet Shop
B	Quant.	60	60	60	45	38	36	21	18
	%	100	100	100	75	63	60	35	30

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 100% dos 60 supermercados possuem as seções Mercearia, Frios e Laticínios e Carnes e Aves. A seção Hortifruti consta em 75% dos pesquisados (45 supermercados); Bazar, em 63% (38 supermercados); Padaria, em 60% (36 supermercados); e Peixaria, em 35% (21 supermercados). Citaram a opção “Outras Seções” 30 % dos supermercados, incluindo aí a seção Pet Shop, onde vendem rações para diversos animais, assim como outros itens para gatos, cachorros e pássaros.

Gráfico 5 – Seções que fazem parte da loja



Fonte: Dados da pesquisa

É importante citar que 25% dos supermercados (6 unidades) que não possuem padaria compram o pão pronto para assar em um miniforno e o vendem. Ressalta-se, ainda, que duas seções incluídas no questionário, Têxtil e Eletrodoméstico, não são utilizadas por nenhum dos supermercados participantes da pesquisa.

### 5.1.3 Análise dos estabelecimentos quanto ao número de colaboradores

A maior parte das empresas, representando 30% da amostra (18 supermercados) tem entre 21 e 30 colaboradores (entre empregados e parentes), enquanto que a menor participação foi na faixa de 41 a 49 colaboradores, que teve quatro supermercados, sendo 7% da amostra. Entre os resultados intermediários, destaca-se que nove empresas não possuem mais que 10 colaboradores (15% da amostra). Houve um equilíbrio na faixa de 11 a 20 colaboradores e na faixa de 31 a 40 com 10 (17% da amostra) e 13 (22% da amostra) colaboradores respectivamente.

A análise do número de colaboradores está evidenciada na Tabela 6 e no Gráfico 6.

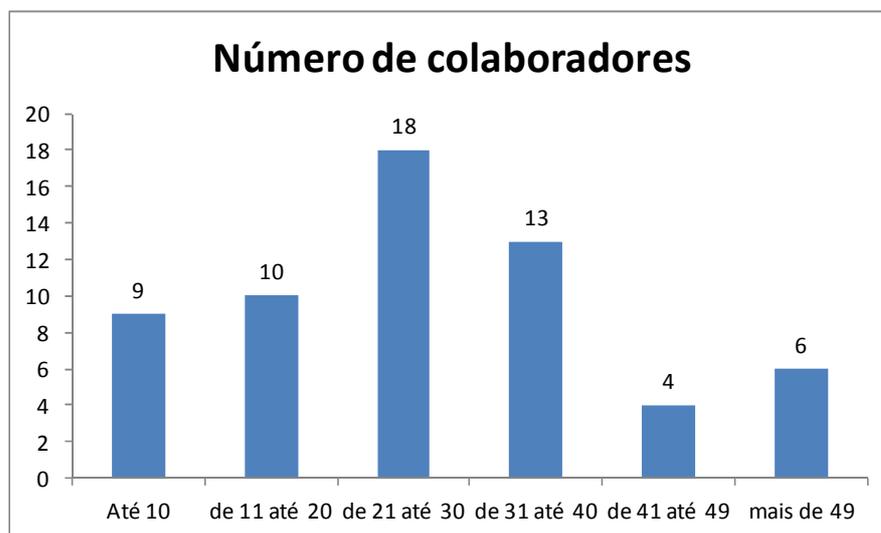
Tabela 6 – Análise dos estabelecimentos quanto ao número de colaboradores

Item	Número de colaboradores	Até 10	de 11 até 20	de 21 até 30	de 31 até 40	de 41 até 49	mais de 49
C	Quant.	9	10	18	13	4	6
	%	15	17	30	22	7	10

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o SEBRAE (2012), o critério de classificação do porte dos empreendimentos leva em conta o número de colaboradores, estabelecendo que a pequena empresa não deve ter mais do que 49 empregados nos ramos de comércio e serviços. Assim, com base neste critério, seis supermercados (10% da amostra) não poderiam ser considerados pequenos. No entanto, foi observado que as demais características deles se assemelham muito aos outros estabelecimentos pertencentes à amostra por isso decidiu-se por mantê-los na análise.

Gráfico 6 – Número de colaboradores (familiares e empregados)



Fonte: Dados da pesquisa

Confrontando os resultados desta pesquisa com os resultados apresentados pela AMIS (2012), tem-se que o número médio de empregados no varejo supermercadista era de 18,2 e nesta pesquisa, que utilizou apenas lojas associadas a redes, encontrou-se a média de 27,05 colaboradores por supermercado.

### 5.1.4 Análise dos estabelecimentos quanto à área de vendas

O varejo supermercadista tem a maior concentração dos estabelecimentos entre 200m<sup>2</sup> e 500m<sup>2</sup>, representando dois terços da amostra (66,6%), sendo 40 o total de supermercados nesta faixa, conforme apresentado na Tabela e no Gráfico 7.

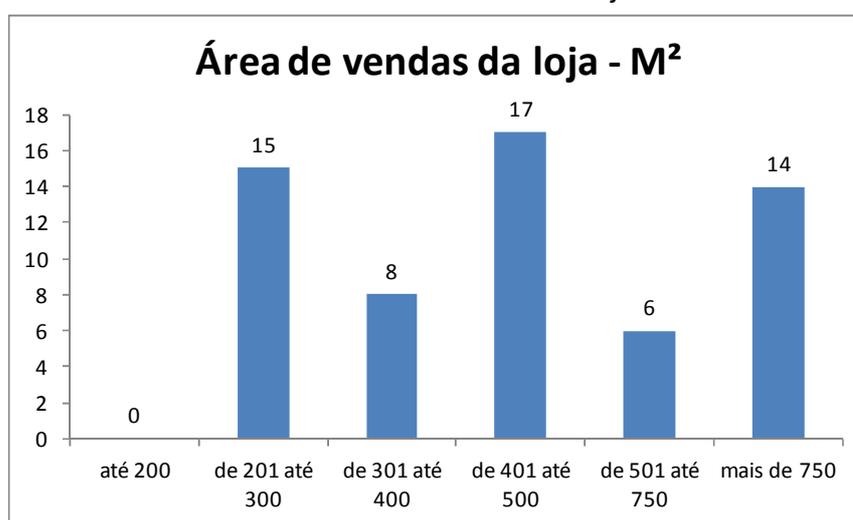
Tabela 7 – Análise dos estabelecimentos quanto à área de vendas da loja em m<sup>2</sup>

Item	Área de vendas (M <sup>2</sup> )	até 200	de 201 até 300	de 301 até 400	de 401 até 500	de 501 até 750	mais de 750
D	Quant.	0	15	8	17	6	14
	%	0	25	13	28	10	23

Fonte: Dados da pesquisa

Não houve nenhum supermercado menor que 200m<sup>2</sup> de área de vendas, seis supermercados possuem área de vendas entre 500 e 750 m<sup>2</sup> correspondendo a 10% da amostra e os outros 23%, que representam 14 supermercados, possuem mais de 750m<sup>2</sup> de área de vendas.

Gráfico 7 – Área de vendas da loja em m<sup>2</sup>



Fonte: Dados da pesquisa

Os supermercados com área de vendas maior que 400m<sup>2</sup> e menor que 500m<sup>2</sup> têm a maior participação na amostra que pesquisada, demonstrando que esta é a faixa que mais se identifica com o pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte organizada em redes.

### 5.1.5 Análise dos estabelecimentos quanto ao número de checkouts

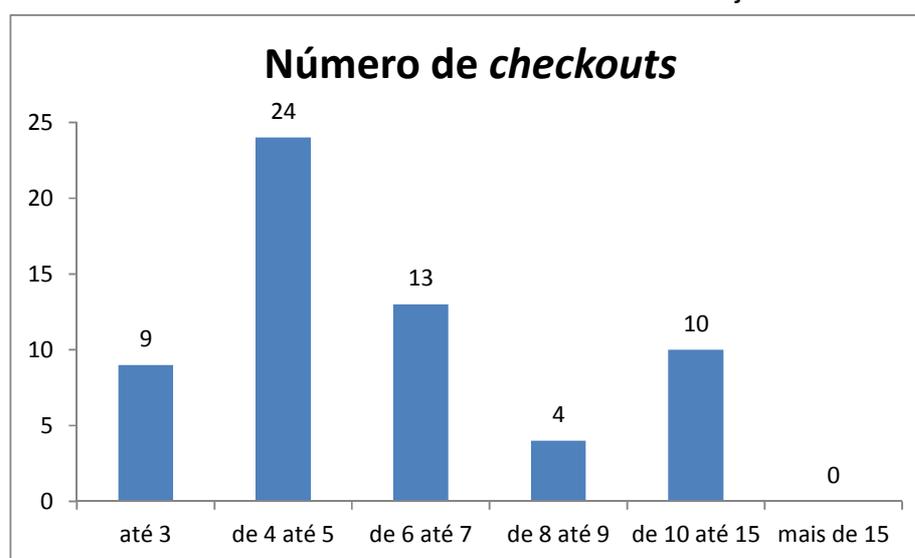
Conforme a Tabela 8 e o Gráfico 8, nove supermercados (15% da amostra) têm menos de três *checkouts*. Não houve nenhum supermercado com mais de 15 *checkouts*. Há a concentração de 24 supermercados na faixa de 4 a 5 *checkouts*, o que representa 40% da amostra. Entre o mínimo de 6 e o máximo 15 *checkouts* concentram-se 27 supermercados, que representam 46% da amostra.

Tabela 8 – Análise dos estabelecimentos quanto ao número de *checkouts* na loja

Item	Número de <i>checkouts</i>	até 3	de 4 até 5	de 6 até 7	de 8 até 9	de 10 até 15	mais de 15
E	Quant.	9	24	13	4	10	0
	%	15	40	22	7	17	0

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Número de *checkouts* na loja



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os achados desta pesquisa com os resultados da pesquisa realizada pela AMIS (2012), constata-se que o número médio era 3,6 *checkouts* e que nesta pesquisa a média encontrada foi de 6,16 *checkouts* por estabelecimento. Um fato interessante observado é que, se forem excluídos do cálculo os dez maiores supermercados da amostra, que possuem entre 10 e 15 *checkouts*, a média do grupo (demais 50 supermercados) ficou em 4,08 *checkouts*.

### 5.1.6 Análise dos estabelecimentos quanto ao número de itens cadastrados

Conforme a Tabela 9 e Gráfico 9, o número de supermercados que possuem mais de 15 mil itens cadastrados representa 32% da amostra, sendo que os demais 68% estão assim divididos: 25% entre 6 e 9 mil itens, 27% entre 9 e 12 mil itens e 17% entre 12 e 15 mil itens cadastrados.

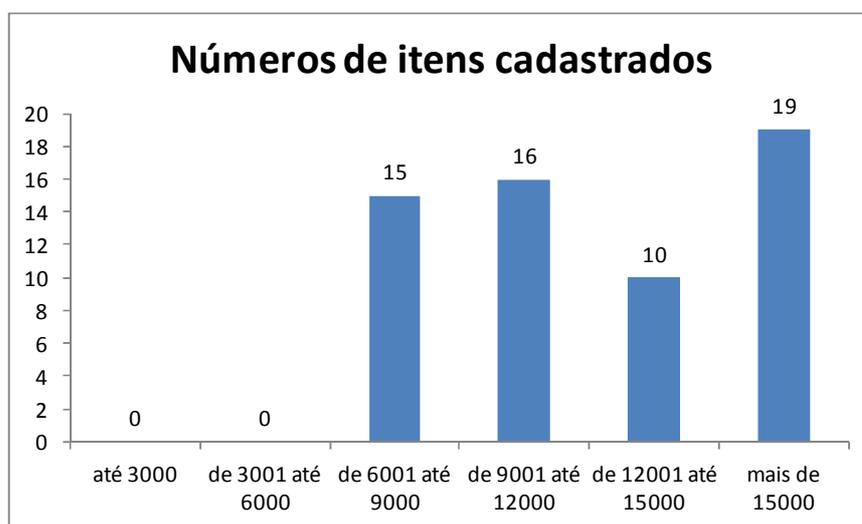
Tabela 9 – Análise dos estabelecimentos quanto o número de itens cadastrados

Item	Número de itens cadastrados	até 3000	de 3001 até 6000	de 6001 até 9000	de 9001 até 12000	de 12001 até 15000	mais de 15000
F	Quant.	0	0	15	16	10	19
	%	0	0	25	27	17	32

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de 60 supermercados pesquisados, 26 têm em seu cadastro no mínimo 9 mil e no máximo 15 mil itens cadastrados, o que representa 44% da amostra.

Gráfico 9 – Número de itens cadastrados



Fonte: Dados da pesquisa

A diferença entre o número de itens cadastrados e número de itens ativos é que o primeiro denota o universo de cadastros do supermercado, sem, no entanto, a obrigação de ter o produto na gôndola, enquanto o segundo (itens ativos) denota os produtos que efetivamente estão disponíveis para os clientes comprarem, assunto explorado na sequência.

### 5.1.7 Análise dos estabelecimentos quanto número de itens ativos

Na prática, o número de itens ativos é que irá denotar realmente o tamanho do supermercado. O número de supermercados que possuem mais de 15 mil itens ativos representa 27% da amostra, enquanto que o número de supermercados que possuem menos que 6 mil itens ativos representa 17% da amostra, conforme a Tabela 10 e o Gráfico 10.

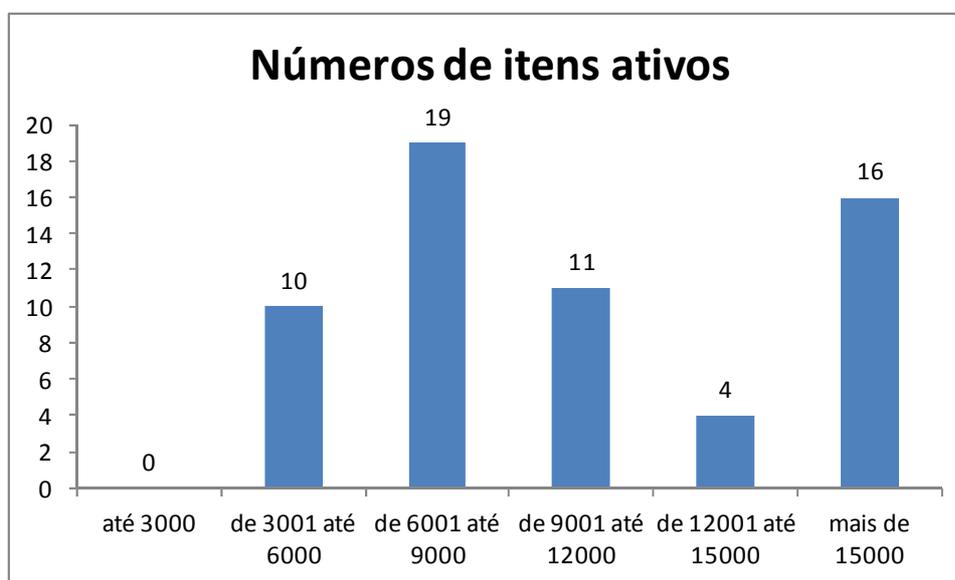
Tabela 10 – Análise dos estabelecimentos quanto o número de itens ativos

Item	Número de itens ativos	até 3000	de 3001 até 6000	de 6001 até 9000	de 9001 até 12000	de 12001 até 15000	mais de 15000
G	Quant.	0	10	19	11	4	16
	%	0	17	32	18	7	27

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de 60 supermercados pesquisados, 30 têm em seu cadastro no mínimo 6 mil e no máximo 12 mil itens ativos, o que representa 50% da amostra.

Gráfico 10 – Número de itens ativos



Fonte: Dados da pesquisa

O número de itens ativos denota a escala de tamanhos da amostra pesquisada. Por fim, observa-se que o microempreendedor (área de vendas menor que 200m<sup>2</sup> e menos de 3 mil itens cadastrados) não participa das redes pesquisadas. Essas são compostas de pequenos empreendedores com ampla variedade de classes.

### 5.1.8 Análise dos estabelecimentos quanto o faturamento

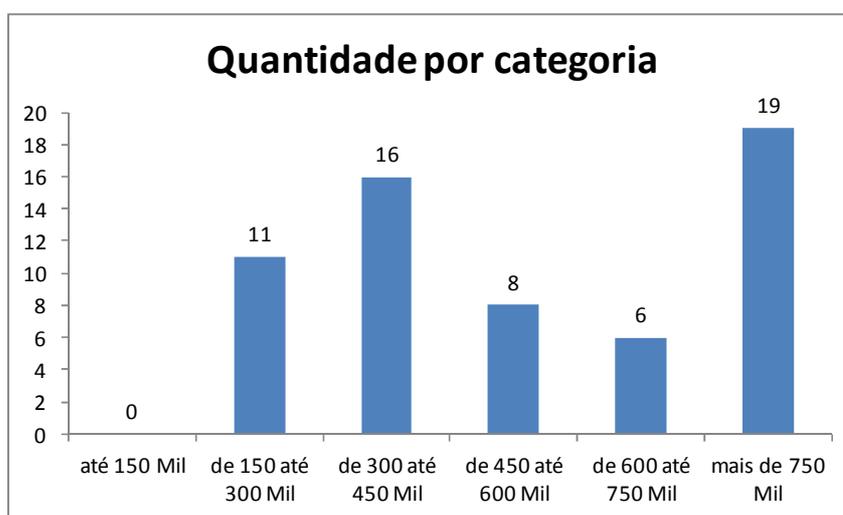
A Tabela 11 demonstra que 18% dos supermercados pesquisados faturam entre R\$ 150 e R\$ 300 mil por mês, o que, somado aos supermercados que faturam entre R\$ 300 e R\$ 450 mil (27%), forma uma concentração de 45% da amostra com faturamento até e R\$ 450 mil reais por mês. O intervalo de faturamento entre R\$ 450 mil e R\$ 750 mil tem 14 supermercados, o que representa 23%, enquanto que 19 supermercados faturam mais de R\$ 750 mil, representando 32% da amostra.

Tabela 11 – Análise dos estabelecimentos quanto ao faturamento

Item	Faturamento médio mensal em R\$	até 150 Mil	de 150 até 300 Mil	de 300 até 450 Mil	de 450 até 600 Mil	de 600 até 750 Mil	mais de 750 Mil
H	Quant.	0	11	16	8	6	19
	%	0	18	27	13	10	32

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – Faturamento médio mensal em R\$



Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos supermercados pesquisados faturou menos que R\$ 150 mil mensais. Pode-se perceber que os supermercados organizados em redes mantêm um tamanho mínimo capaz de suportar a estrutura necessária para assegurar a competitividade e, conseqüentemente, a sustentabilidade financeira empresarial.

### 5.1.9 Resumo dos itens de maior representatividade na caracterização do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte

Em relação ao tempo de funcionamento, a característica predominante supera 15 anos de funcionamento, mostrando a maturidade dos empreendedores que participaram da pesquisa. Todos os varejos supermercadistas contemplam as seções de Frios e Laticínios, Mercearia e Carnes e Aves. Já com relação ao número de colaboradores, a faixa predominante é a de 21 a 30 colaboradores. Esses e outros dados são apresentados no Quadro 9, que apresenta a compilação dos valores médios calculados para cada característica analisada, considerando a média aritmética calculada para os intervalos de cada grupo.

Quadro 9 – Resumo da caracterização do pequeno varejo supermercadista

Descrição das características	Característica predominante	Média do grupo
Tempo de funcionamento	Mais de 15 anos	12,82
Seções que fazem parte da loja	Mercearia, Frios e Laticínios, Carnes e Aves	-
Número de colaboradores	De 21 a 30 colaboradores	27,05
Área de vendas da loja	De 401m <sup>2</sup> até 500m <sup>2</sup>	503,83
Número de <i>checkouts</i>	De 4 a 5 <i>checkouts</i>	6,16
Número de itens cadastrados	Mais de 15.000 itens	12.151
Número de itens ativos	Entre 6.000 a 9.000 itens	10.351
Faturamento médio mensal	Acima de R\$ 750 mil	R\$ 635.000

Fonte: Elaborado pelo autor

Os varejos supermercadistas pesquisados tiveram a maior concentração quanto à característica de área de vendas entre 400m<sup>2</sup> e 500m<sup>2</sup>. Já quanto ao número de *checkouts*, a característica predominante foi de 4 a 5 por loja.

É bem provável que os supermercados tenham muitos itens que deverão ser tirados de linha definitivamente, pois a maior concentração de supermercados quanto a itens cadastrados ficou acima de 15 mil itens cadastrados. Com relação a itens ativos a maior concentração ficou entre 6 mil e 9 mil itens.

Por fim, o faturamento mensal predominante foi superior a R\$ 750 mil indicando a necessidade premente de profissionalização das empresas, a fim de alinhar o porte com sistemas de gestão adequados, para garantir sustentabilidade e longevidade.

## **5.2 Organização do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte em redes**

Atendendo ao primeiro objetivo específico proposto, apurou-se a realidade das redes varejistas da região metropolitana de BH. Para tanto, foi realizada uma entrevista com 60 gestores das redes, com base em questões abertas, questões com respostas do tipo “Sim” ou “Não” e questões que utilizaram a escala de *Likert* (estas últimas contendo doze afirmações sobre vantagens percebidas e seis afirmações sobre as desvantagens percebidas de ser um associado de rede), conforme questionário apresentado no APÊNDICE.

Essas questões procuraram explorar a forma de atuação e interação, a sua estrutura física, se a rede possui central de compras, se possui central de recebimento e distribuição de mercadorias, assim como se há procedimentos relacionados à publicidade, finanças, integração tecnológica e de treinamento de empregados. Também se procurou saber se há interação entre as redes, quais são as políticas de negociação e como é sua estrutura de gestão. Ainda procurou-se saber se as redes são geridas por executivos de mercado, quantos colaboradores e em quais posições atuam, qual o organograma, se existem conselhos (fiscal, de administração, deliberativo ou outros) e se haviam reuniões periódicas e de quanto em quanto tempo eram realizadas.

### **5.2.1 Forma de atuação e interação das redes**

As redes não possuem atividades entre si (interredes), apenas possuem atividades em relação aos próprios associados (intrarrede). Neste aspecto, destaca-se a atividade de compras coletivas para os associados, por meio de centrais de compras. Todas as redes possuem sua central de compras, sendo que quatro possuem também centro de distribuição. Duas redes que possuem centro de distribuição possuem parceiros logísticos que fazem a distribuição dos produtos

comprados pela rede para a central, e da central distribuem para os associados. No entanto, os associados de duas redes precisam buscar as mercadorias na central.

Um procedimento utilizado pelas redes é a negociação direta com os fornecedores para estes entregarem loja a loja, principalmente os com maior volume e maior giro, tais como produtos da cesta básica, cerveja, papel higiênico e milho verde, dentre outros produtos de baixo valor agregado e com um volume de vendas alto.

Outro aspecto diz respeito à interação entre os associados da rede e a forma de comunicação. Somente uma rede usa programa próprio pelo site para solicitação de pedidos e para comunicação interna, enquanto outra usa um servidor na administração, onde ocorrem a precificação e a entrada das mercadorias. Quatro redes possuem comunicação por meio de programas, como *messenger e skype*. As demais se comunicam por telefone e e-mails. Ainda no quesito “comunicação”, destaca-se o apoio à eficiência tecnológica, em que a rede promove a interação dos associados, a fim de trocarem informações sobre novas possibilidades de investimentos em novas tecnologias, como sistemas integrados do tipo ERP.

O terceiro aspecto diz respeito a procedimentos comuns relacionados à área de publicidade. Todas as redes pesquisadas fazem reuniões para definir quais produtos colocar em seus tabloides de ofertas. Uma das redes faz três tabloides de ofertas por mês, três redes fazem duas vezes e as outras três redes fazem uma vez. Essa forma de interação garante que os preços praticados pelas lojas da rede sejam os mesmos para os produtos ofertados.

Como outras formas de publicidade, destaca-se que três redes fazem divulgação em rádio e nos uniformes dos empregados, enquanto que duas divulgam sua marca por meio de carro de som e uma divulga pela TV. Uma das redes usa uma forma de publicidade com o nome de guerrilha, “Terça Saudável”, “Quarta do Pão”, “Quinta da Carne” e “Sexta Maluca”. Nestes dias, todas as lojas da rede fazem ofertas em busca de fidelizar os clientes e trazê-los na loja durante o máximo de dias da semana.

O quarto aspecto tratado prende-se à forma de interação quanto à área financeira. Quatro redes compram em CNPJ próprio e redistribuem para os associados, os quais efetuam o pagamento para a rede. Esta, por sua vez, efetua o pagamento aos fornecedores, sendo que uma delas cobra um percentual sobre o preço de compra para a manutenção da rede. Cinco redes cobram uma taxa mensal dos associados para a manutenção dos custos fixos do escritório, do galpão e dos salários dos funcionários da rede, enquanto que outras duas não cobram taxas nem percentual sobre os produtos comprados. Uma dessas redes, que tem como sede a estrutura de um supermercado, usa as bonificações dos fornecedores para custear as despesas.

O último aspecto tratado neste tópico é quanto à gestão de recursos humanos realizada pelas redes para seus associados. Cinco redes não oferecem nenhum serviço na área de RH a seus associados, duas disponibilizam a seus associados, treinamentos para os empregados e para os proprietários dos supermercados e uma disponibiliza treinamentos apenas para os proprietários.

As redes compram com prazos que variam entre 21 e 35 dias, sendo que cinco afirmaram ter um prazo médio de 28 dias. Em relação à obtenção de descontos, o menor percentual percebido por uma rede foi de 2%, enquanto que o maior foi de 6%. As cinco outras redes percebem um desconto médio de 5%. Essas compras são faturadas para a central da rede ou direto para as lojas.

### **5.2.2 Análise das vantagens e desvantagens de ser um associado**

De acordo com as redes entrevistadas, entre as doze vantagens competitivas identificadas na literatura as quatro maiores percebidas pelos gestores entrevistados foram:

- Aproveitar competências e utilizar *know how* das outras empresas associadas (a maior vantagem competitiva percebida pelos gestores das redes)
- Aumentar o poder de compra e a melhoria no poder de barganha junto aos fornecedores

- Acesso a um maior número de fornecedores
- Aumentar as vendas.

O Quadro 10 apresenta todas as vantagens competitivas extraídas da literatura e a pontuação média obtida por meio da escala de *Likert*.

Quadro 10 – Vantagens percebidas de ser associado a redes

Item	Descrição	Pontuação Média
1	Aproveitar competências e utilizar <i>know how</i> das outras empresas	5,00
2	Aumentar o poder de compra e melhoria no poder de barganha junto aos fornecedores	4,86
3	Acesso a um maior número de fornecedores	4,86
4	Aumento das vendas	4,43
5	Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva, possibilitando benefícios ao cliente.	4,29
6	Fortalecimento da união e da integração dos associados	4,29
7	Redução de custos	4,00
8	Aumento da rentabilidade	4,00
9	Dividir riscos e custos de explorar novas oportunidades	3,86
10	A operação com um mix mais qualificado e um melhor relacionamento com os clientes	3,86
11	Crescimento e a sobrevivência no mercado	3,86
12	Conquista de melhores prazos para pagamento	3,86

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os supermercadistas mineiros organizados em rede não percebem como uma grande vantagem competitiva a sobrevivência em relação ao mercado e a possibilidade de conquistar maiores prazos para pagamento.

Na outra ponta da análise, foi solicitado aos entrevistados que pontuassem as desvantagens de participar de uma rede, conforme apurado na revisão de literatura. A maior desvantagem percebida foi a diferença entre o tamanho das lojas, seguida das diferenças culturais entre os membros e da dificuldade para unificação e padronização do mix.

Ainda nesse contexto, a realização das entrevistas possibilitou observar que há diferenças educacionais entre os associados, mas existe cooperação e comprometimento entre eles. Não foi percebido excesso de burocracias legais

interna na rede. Por fim, pôde-se perceber, ainda com base nas entrevistas que as burocracias existentes são necessárias para que haja controle sobre os processos de gestão e sobre os associados para que eles sigam as normas pré-estabelecidas.

O Quadro 11 apresenta o resultado da pontuação das desvantagens percebidas.

Quadro 11 – Desvantagens percebidas de ser associado a redes

Item	Descrição	Pontuação Média
1	Diferenças entre o tamanho das lojas participantes	4,86
2	Diferenças culturais entre os membros	4,71
3	Dificuldade para unificação e padronização do mix	4,71
4	Diferenças educacionais entre os membros	4,29
5	Falta de cooperação e comprometimento entre os associados	3,57
6	Excesso de burocracias legais interna na rede	2,86

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por fim, as entrevistas mostraram que o pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte tem procurado se organizar em redes para, juntos, obterem maior poder de negociação e, com isso, alcançarem melhores preços. Assim, poderão competir com as grandes redes, mantendo a lucratividade esperada e gerando valor em busca da sustentabilidade financeira e longevidade empresarial.

### **5.2.3 Análise das similaridades e diferenças entre as estruturas de gestão das redes**

Três redes possuem um organograma formal, composto por um presidente, diretores, assistentes administrativos, secretária e compradores, enquanto que as outras três também dizem ter um organograma, porém informal. Uma rede é administrada por um atacado que prevê Conselho Fiscal, Conselho Administrativo e Conselho Deliberativo, enquanto quatro redes possuem conselho formado pelos associados, com função de votar assuntos ordinários de interesse comum, e apenas uma não tem nenhum tipo de conselho. Das sete redes, duas tem executivos de mercado. As demais são geridas por proprietários de supermercados da rede.

Todos os supermercados associados às redes são monitorados com relação aos pagamentos a fornecedores. Caso tenham boletos em atraso, é feito um alerta para que o pagamento seja feito imediatamente. Caso persista o atraso, o associado pode até ser excluído da rede.

Duas redes são fechadas e não aceitam novos associados, enquanto que outras cinco redes, para admitir novos associados, fazem uma pesquisa sobre a situação financeira do candidato e uma reunião com os demais sócios, para definir sobre sua entrada, ou não do supermercado, respeitando sempre as regras previamente definidas pela rede.

### **5.3 Análise da percepção dos empreendedores sobre as ações para sustentabilidade financeira**

Resgatando a visão de Matias (2007b), a importância do estudo da sustentabilidade financeira se justifica pela grande quantidade de falências empresariais e pela dificuldade do estabelecimento da perpetuidade da atividade organizacional. Neste item, analisa-se a percepção do varejo supermercadista belo-horizontino, na pessoa de seus gestores, sobre as ações capazes de assegurar a sustentabilidade de seus negócios. Pretende-se avaliar o quanto esses gestores estão conscientes das ações que devem empreender, considerando a proposta para a avaliação da sustentabilidade financeira, adaptada de Matias (2007a; 2007b).

A proposta é dividida em quatro quadrantes: o primeiro trata a dimensão interna de curto prazo, o capital de giro, nesta pesquisa analisado nos itens 2.2.A, 2.2.B, 2.2.C; o segundo quadrante traz a dimensão externa de curto prazo, configurado pela gestão de riscos e imagem da empresa, e os aspectos relacionados com a realização de ações voltadas para responsabilidade social, ambiental e ética, nesta pesquisa analisados nos itens 2.1.A e 2.1.B; o terceiro quadrante aborda a dimensão interna de longo prazo, configurada na gestão familiar em seus aspectos de sucessão e aspectos comportamentais, nesta pesquisa analisados nos itens 2.3.A, 2.3.B, e 2.3.C; e no quarto quadrante, analisa-se a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor, nesta pesquisa nos itens 2.4.A, 2.4.B. e 2.4.C.

Cada item do questionário (segunda parte do APÊNDICE) foi explorado individualmente e, ao final em conjunto, confrontado com o preconizado na literatura.

### 5.3.1 Empréstimo para capital de giro – Primeiro quadrante

De acordo com o preconizado na literatura (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2006; MATIAS, 2007a), uma empresa só deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto o custo financeiro do dinheiro empatado para o financiamento desses estoques estiver abaixo do lucro na venda de seus produtos.

A Tabela 12 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 12 – Empréstimo para capital de giro

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.2 A	Empréstimo para capital de giro	2,00	5,00	4,00	0,66	4,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes houve quem discordasse parcialmente (nota 2) da afirmação e quem concordasse totalmente (nota 5), mas a média, corroborada pela mediana e pela moda, com baixo desvio-padrão, indicou que os empreendedores concordam parcialmente com a afirmação. Do contrário, se o empréstimo contraído gerar juros acima do resultado pretendido com o uso do dinheiro, essa ação pode consumir o capital de giro da organização, prejudicando a sua sustentabilidade.

### 5.3.2 Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas – Primeiro quadrante

Ainda de acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2006), a importância e o volume do capital de giro devem ser determinados pelo volume de vendas, com reflexos nos estoques, valores a receber e geração de caixa. Dessa forma, a divulgação por meio de tabloides (jornalzinho, folheto) de ofertas para incentivar as vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos que serão ofertados. Assim, o capital de giro necessário deve ser negociado com maiores prazos de pagamento com os fornecedores.

A Tabela 13 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 13 – Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.2 B	Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas	2,00	5,00	4,38	0,64	4,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, houve quem discordasse parcialmente (nota 2) da afirmação e quem concordasse totalmente (nota 5), mas a média, que atingiu o escore de 4,38, corroborada pela mediana e pela moda, com baixo Desvio-padrão, indicou que os empreendedores concordam de parcialmente a totalmente com a afirmação, indicando um grau importante de consciência sobre a gestão do capital de giro de seus negócios.

### 5.3.3 Gestão inadequada do capital de giro – Primeiro quadrante

Carvalho e Schiozer (2012) descreveram a demografia das MPEs brasileiras acerca da gestão do capital de giro. Constataram que quando inadequada é um dos principais motivos para o fechamento de empresas. Uma possível explicação para esse fato é a fragilidade dos registros contábeis e também, do nível de controle gerencial nessas empresas.

A Tabela 14 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 14 – Gestão inadequada do capital de giro

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.2 C	Gestão inadequada do capital de giro	3,00	5,00	4,48	0,57	5,00	5,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação, mas houve quem entendesse que é indiferente ao varejo supermercadista (nota 3),

não tendo os controles contábeis e gerenciais efeito sobre o pequeno varejo. Para esses empreendedores (dois elementos, em 60 respondentes, aqui tratados como exceções) que percebem os controles dessa forma, entende-se um baixo nível de consciência para a longevidade e a sustentabilidade de seus negócios.

A média neste item atingiu o escore de 4,48. Corroborada pela mediana e pela moda em nota 5, com baixo desvio-padrão, indicou que, de forma generalizada, os empreendedores concordam de parcialmente a totalmente com a afirmação. Ou seja, concordam que manter controles contábeis e gerenciais é um item crítico para a gestão adequada do capital de giro de seus negócios, contribuindo para a longevidade e sustentabilidade.

#### **5.3.4 Risco de mercado e risco operacional – Segundo quadrante**

Riscos operacionais e aspectos que podem afetar a imagem da empresa constituem um grupo de elementos que podem influenciar a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial, uma vez que envolvem a relação da empresa com seus *stakeholders* em ações de curto prazo, considerado, portanto, um elemento de curto prazo voltado para a gestão externa da empresa.

Matias (2007a) ressalta que um bom gerenciamento do risco operacional deve prever a existência de um plano de contingência. A possibilidade de perda financeira decorrente de riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional (perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processo ou eventos externos) é clara, e um bom gerenciamento desses riscos deve resultar em um plano de contingência capaz de prever as estratégias a serem usadas, para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional (Matias, 2007a).

A Tabela 15 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 15 – Risco de mercado e risco operacional

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.1.A	Risco de mercado e risco operacional	3,00	5,00	4,50	0,54	5,00	5,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação, mas houve quem entendesse que é indiferente ao varejo supermercadista a necessidade de planos de contingência (nota 3). Em contraponto, houve empreendedores que perceberam como de importância máxima o plano de contingências, atribuindo a este elemento a nota máxima (nota 5). A média atingida, a moda, a mediana e o pequeno desvio-padrão são indicativos de que o grupo se preocupa e percebe a necessidade de prever planos de contingência, como estratégia de gestão, para minimizar os riscos operacionais.

### 5.3.5 Imagem e responsabilidade social e ambiental – Segundo quadrante

Xisto (2007) reflete sobre a importância da imagem para uma empresa e sua contribuição para a longevidade de suas operações, uma vez que são cada vez mais evidentes para a sociedade a função social das organizações e a relação de interdependência entre os sistemas econômico, social e ambiental (BNDES, 2013).

Pesquisa divulgada pela revista *Época Negócios* (2012) sobre responsabilidade social corporativa apontou que 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Portanto, as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais. E a pequena empresa pode fazer isso por meio de prestação de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade e com o mínimo de dano ao meio ambiente comunidade (FIGUEIREDO, 2008).

A Tabela 16 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 16 – Imagem e responsabilidade social e ambiental

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.1 B	Imagem e responsabilidade social e ambiental	3,00	5,00	4,25	0,60	4,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação, mas houve quem entendesse que é indiferente ao pequeno varejo supermercadista a preocupação com a imagem e as ações de responsabilidade socioambiental (nota 3). De modo geral, analisa-se que o pequeno empreendedor ainda não está plenamente consciente das vantagens de ser reconhecido como empresa socioambientalmente correta.

### 5.3.6 Missão, Visão e os Valores da empresa – Terceiro quadrante

Matias (2007b) entende que é preciso treinar e capacitar os colaboradores familiares e os demais empregados, não podendo contar somente com familiares leais e dispostos a sacrifícios para manter a sustentabilidade financeira. Ainda na visão desse autor a longevidade das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família e dos sócios detentores do capital de sistematizar procedimentos e, de forma transparente, comunicar ao público interno e ao mercado seu compromisso em gerir de forma profissional o empreendimento, deixando claro qual é sua Missão, sua Visão e os seus Valores da organização.

A Tabela 17 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 17 – Missão, Visão e os Valores da empresa

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.3 A	Missão, Visão e os Valores da empresa	2,00	5,00	4,23	0,87	5,00	4,50

Fonte: Elaborada pelo autor.

Este quesito foi o que apresentou as maiores discrepâncias entre os respondentes, quando comparado com os demais itens. Apesar da média 4,23, da moda em 5 e da mediana em 4,50, percebe-se um maior Desvio-padrão (0,87), que traduz, de certa

forma, falta de consenso entre os respondentes, que assinalaram a um nível baixo de importância atribuída (nota 2 – “Discordo parcialmente”) ao nível máximo de importância atribuída (nota 5 – “Concordo totalmente”). Dessa forma, analisa-se que o pequeno empreendedor ainda precisa se conscientizar acerca da importância de se definir um horizonte de longo prazo viável para a empresa e aprender a compartilhá-lo com seus colaboradores e sucessores.

### 5.3.7 Separação do patrimônio pessoal do empresarial – Terceiro quadrante

Segundo Matias (2007b), a empresa familiar deve ser um organismo preocupado com sua sobrevivência e com sua rentabilidade, deve ser ética e responsável e deve ser um modelo na sociedade atual. Assim, a governança familiar deve agir conscientemente na relação entre propriedade e administração, de um lado e a forma como os mesmos se relacionam com as suas responsabilidades como detentores do capital, de outro.

Ainda na análise do terceiro quadrante (fatores internos de longo prazo), ressalta-se que, para ter uma boa governança familiar, deve-se considerar primeiramente a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial, assim como ter a compreensão da dinâmica familiar e a sua não interferência na gestão administrativa do negócio (MATIAS, 2007b).

A Tabela 18 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 18 – Separação do patrimônio pessoal do empresarial

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.3 B	Separação do patrimônio pessoal do empresarial	4,00	5,00	4,67	0,48	5,00	5,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Todos os entrevistados concordam parcialmente ou totalmente que a separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa, é fundamental para a sustentabilidade financeira.

### 5.3.8 Planejamento formal da sucessão – Terceiro quadrante

Lee, Lim e Lim (2003) asseveram que em uma empresa familiar de quanto maior for o nível de idiossincrasia do negócio maior a tendência da família de preferir nomear um filho para dirigir os negócios, mesmo que a prole seja menos competente do que os gestores não familiares. Lee, Lim e Lim (2003) argumentam que dois fatores são críticos e devem estar alinhados para o sucesso do negócio: o nível de particularidade das atividades desenvolvidas; e a competência gerencial dos sucessores.

Nesse contexto, afirma-se que a longevidade da pequena empresa depende da forma como o negócio será conduzido através das gerações. É necessário realizar um planejamento formal da sucessão e formular um plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor.

A Tabela 19 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 19 – Planejamento formal da sucessão

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.3 C	Planejamento formal da sucessão	4,00	5,00	4,57	0,50	5,00	5,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como ocorrido com a separação entre o patrimônio dos sócios do patrimônio da empresa, este item de análise também teve entre os entrevistados 100% de concordância acerca da importância do planejamento da sucessão como item que garantirá a sustentabilidade financeira no longo prazo para o negócio. Ressalta-se a nota mínima de 4 “Concordo parcialmente” e a nota máxima de 5 “Concordo totalmente”, a média de 4,57 indicando que a maioria dos entrevistados concorda totalmente.

### 5.3.9 Planejamento estratégico – Quarto quadrante

O último grupo de afirmações diz respeito às ações externas para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo. Segundo Matias (2007b), o desempenho

de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, contemplando os relativos ao setor, ou à cadeia, no qual a empresa opera ou aos sistemas: econômico, político, social e tecnológico em que está inserida.

A competitividade, como atributo dinâmico e cujos fatores de base estão em contínuo e acelerado processo de evolução, exige constante revisão da posição competitiva de empresas, setores e países. Daí a importância de estudos sobre a competitividade em seus diversos níveis ou dimensões (MATIAS, 2007b).

Nesse contexto, entende-se que o planejamento estratégico é uma fonte de reflexão para a organização. Entendido como um instrumento para repensar processos, atividades e produtos, sua utilização favorece a inovação e a sustentabilidade financeira.

A Tabela 20 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 20 – Planejamento estratégico

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.4 A	Planejamento estratégico	3,00	5,00	4,29	0,63	4,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação, mas houve quem entendesse que é indiferente ao pequeno varejo supermercadista (nota 3) a necessidade de realizar planejamento para repensar os processos, as atividades e os produtos.

Ressalta-se que este item guarda relação com o item 2.3.A (Missão, Visão e Valores), o qual apresentou média de 4,23, próxima da média deste item que está sendo analisado, que ficou em 4,37. Observa-se que este quesito corrobora a percepção de que o pequeno empreendedor ainda precisa se conscientizar da importância de se definir um horizonte de longo prazo viável para a empresa, seja internamente, definindo sua Missão, Visão e estratégias de sucessão, seja

externamente, realizando o planejamento estratégico para a revisão contínua de sua posição competitiva.

### 5.3.10 Vantagem competitiva – Quarto quadrante

Na visão de Xisto (2007), a criação de valor de forma sustentável exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, aperfeiçoando-se em criar e sustentar a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Assim, a sustentabilidade dependerá de uma sequência de criação de vantagens capaz de adiar indefinidamente o equilíbrio entre as forças competitivas de mercado, este fato é particularmente importante para o pequeno varejo, que precisa continuamente melhorar suas instalações e serviços fornecidos para o cliente. Em relação a vantagem competitiva, ela ocorre por determinado período e dura enquanto essa vantagem não for eliminada pelos concorrentes (XISTO, 2007).

A Tabela 21 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 21 – Vantagem competitiva

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.4 B	Vantagem competitiva	3,00	5,00	4,35	0,58	4,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação, mas houve quem entendesse que é indiferente ao pequeno varejo supermercadista a preocupação permanente com a criação de valor e a vantagem competitiva (nota 3). A média do grupo foi de 4,35, corroborada pela moda e mediana de 4 e um Desvio-padrão na ordem de 0,63, indicando que parte do grupo tende a ser indiferente e parte do grupo realmente se preocupa com a competitividade, a criação de valor e sua relação com a manutenção da vantagem competitiva.

### 5.3.11 Fatores que implicam a competitividade – Quarto quadrante

Fatores que implicam competitividade podem ser traduzidos pela correta administração do conjunto de elementos de curto e de longo prazo defendidos no diagrama de Matias (2007a; b), aqui definidos como a gestão adequada do capital de giro, gestão de riscos operacionais, gestão financeira humana e seus aspectos comportamentais e de sucessão e a geração de valor (MATIAS, 2007a; MATIAS, 2007b).

Outra forma de buscar a sustentabilidade do pequeno negócio pode estar no empreendedorismo coletivo, viabilizado pelas redes de cooperação. As associações em rede buscam estratégias coletivas para enfrentar a concorrência. Elas têm sido estudadas como uma alternativa para a competitividade das PME empresas (ALVES *et al.*, 2013).

O desempenho de uma empresa será condicionado por um conjunto de fatores que implicam sua competitividade. A competitividade, por sua vez, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em processo constante de mudança. O desempenho e a eficiência serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência, ao ambiente econômico em que ela está inserida e à boa gerência de suas atividades.

A Tabela 22 apresenta o resultado das percepções dos empreendedores sobre esse ponto de análise.

Tabela 22 – Fatores que implicam a competitividade

Item	Descrição Resumida	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana
2.4 C	Fatores que implicam a Competitividade	3	5	4,57	0,62	5	5

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre os 60 respondentes, não houve quem discordasse da afirmação sendo a menor nota atribuída a nota 3. A média do grupo foi de 4,57, com Desvio-padrão de

0,62, média e mediana em 5, indicando consistência e concentração do grupo na percepção sobre os fatores que implicam em competitividade.

### 5.3.12 Resumo das percepções levantadas

O Quadro 12 sumariza os resultados de cada item analisados. Ao final, com base nos escores levantados, no desvio-padrão, nas médias, moda e mediana, foi atribuído um conceito qualitativo para o nível de consciência.

Quadro 12 – Resumo geral das percepções

Item	Descrição resumida	Mín.	Máx.	Media	Desvio-padrão	Moda	Mediana	Nível de consciência do grupo
2.2 A	Empréstimo para capital de giro	2	5	4,00	0,66	4	4	Precisa melhorar
2.2 B	Capital de giro para ofertas	2	5	4,38	0,64	4	4	Alta
2.2 C	Gestão inadequada do capital de giro	3	5	4,48	0,57	5	5	Alta
2.1 A	Risco de mercado e risco operacional	3	5	4,50	0,54	5	5	Alta
2.1 B	Imagem e responsabilidade social e ambiental	3	5	4,25	0,60	4	4	Precisa melhorar
2.3 A	Missão, Visão e Valores da empresa	2	5	4,23	0,87	5	4,5	Precisa melhorar
2.3 B	Separação do patrimônio pessoal e empresarial	4	5	4,67	0,48	5	5	Alta
2.3 C	Planejamento formal da sucessão	4	5	4,57	0,50	5	5	Alta
2.4 A	Planejamento Estratégico	3	5	4,29	0,63	4	4	Precisa melhorar
2.4 B	Vantagem competitiva	3	5	4,35	0,58	4	4	Alta
2.4 C	Fatores que implicam a competitividade	3	5	4,57	0,62	5	5	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que nenhum dos itens teve média inferior a 4, nenhuma classificação foi definida como nula ou baixa. Mas em quatro dos 11 itens analisados (36%) foi atribuído o conceito “Precisa Melhorar”, indicando que nesses elementos os empreendedores ainda precisam amadurecer sua consciência sobre os fatores de sustentabilidade. Os itens que deixaram a desejar em termos de consciência

foram: empréstimo para capital de giro, importância atribuída à manutenção da imagem de empresa social e ambientalmente correta e elementos relacionados ao planejamento, incluindo estabelecimento da Missão, Visão e Valores, e o planejamento para repensar os processos da organização em relação ao ambiente competitivo.

Para os demais elementos analisados, foi considerada alta a consciência já desenvolvida pelos empreendedores acerca do item que favorece a sustentabilidade.

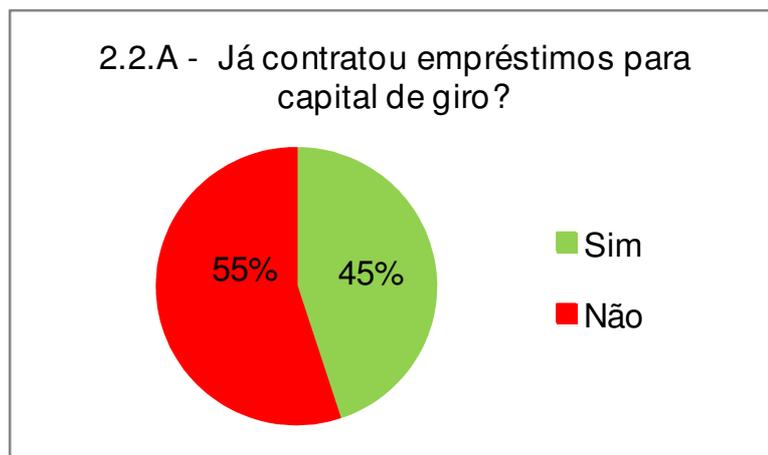
#### **5.4 Grau com que os empreendedores aplicam ações empreendedoras no cotidiano da sua vida empresarial**

Após analisada a importância que os empreendedores conferem aos fatores de sustentabilidade, este tópico se destina à espécie da confirmação dos propósitos, em que o objetivo é avaliar se na prática a importância atribuída pelos empreendedores às ações de sustentabilidade está realmente sendo convertidas em ações concretas. Para isso optou-se pela análise por quadrante proposto de acordo com o modelo de sustentabilidade financeira proposto por Matias (2007a).

##### **5.4.1 Dimensão: interna de curto prazo – gestão de capital de giro**

No primeiro quadrante de Xisto (2007), tratou-se da dimensão interna de curto prazo, a qual se refere à gestão do capital de giro. Nesse sentido, foram elaboradas três perguntas para a avaliação do quanto o empresário faz uso de ferramentas de gestão do capital de giro, com base nos gráficos 12, 13, 14 e 15 e da Tabela 23, é analisado se na prática os empreendedores estão empreendendo ações para a gestão do capital de giro.

Gráfico 12 – Contratação de empréstimo para capital de giro



Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores demonstraram resistência em contratar empréstimos para capital de giro. Apenas 45% dos pesquisados responderam afirmativamente. Assim, este fato não contradiz a análise da importância atribuída (demonstrada no Quadro 12), sendo que é preciso melhorar a consciência do grupo para a correta contratação de capital de giro.

Gráfico 13 – Negociação com fornecedores de prazos maiores

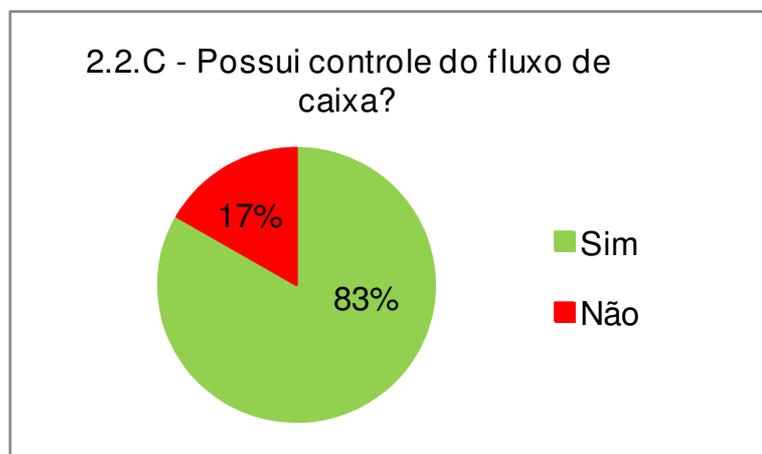


Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os empreendedores pesquisados, mais da metade (52%) negocia prazos mais longos para a realização de ações de marketing, conforme a análise da importância atribuída demonstrada no Quadro 12, a qual revela que é alta a consciência do grupo para a correta contratação de capital de giro. Parte do grupo, então, precisa melhorar neste aspecto da negociação. Apesar de demonstrar

consciência da importância de negociar prazos mais longos para, a realização de ações de marketing, na prática, ainda não o faz.

Gráfico 14 – Controle de fluxo de caixa



Fonte: Dados da pesquisa

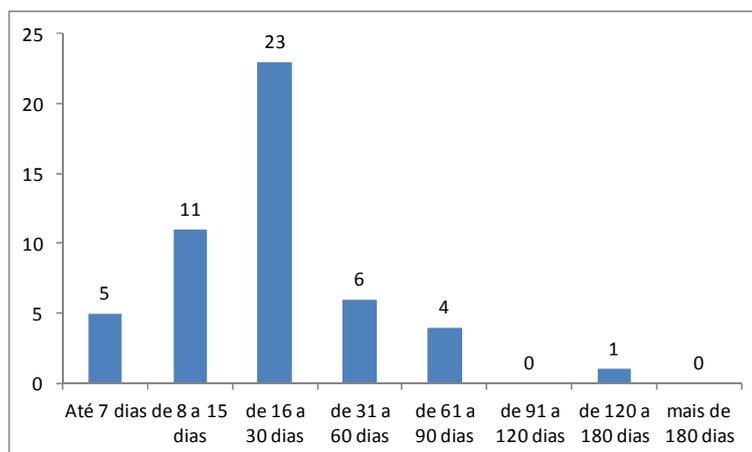
Dos 60 empreendedores entrevistados, 50 (83%) responderam que elaboram fluxo de caixa, confirmando a importância atribuída ao item demonstrada no Quadro 12, revelando que é alta a consciência do grupo para a correta administração do capital de giro. No entanto, com prazo em que eles trabalham o fluxo de caixa ainda é muito curto, pois 78% dos entrevistados possuem fluxo de caixa para até 30 dias, sendo que apenas 22% da amostra possui fluxo de caixa superior a 30 dias, conforme descrito na Tabela 23 e no Gráfico 15.

Tabela 23 – Controle de fluxo de caixa

Até 7 dias	de 8 a 15 dias	de 16 a 30 dias	de 31 a 60 dias	de 61 a 90 dias	de 91 a 120 dias	de 120 a 180 dias	mais de 180 dias
5	11	23	6	4	0	1	0
10%	22%	46%	12%	8%	0%	2%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15 – Período de controle de fluxo de caixa

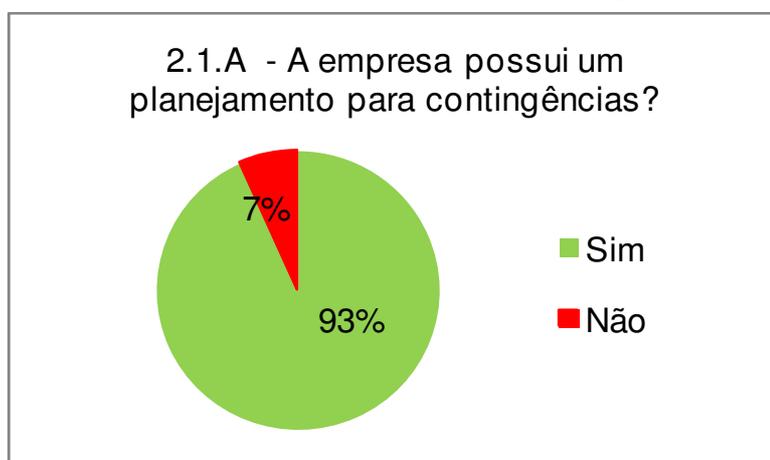


Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.2 Dimensão: externa de curto prazo – riscos à imagem e aspectos ambientais e sociais

O segundo quadrante de Xisto (2007), trata-se da dimensão externa de curto prazo, a qual se refere aos riscos operacionais e aos riscos à imagem: aspectos ambientais e sociais. Nesse sentido, foram elaboradas duas perguntas para a avaliação deste segundo quadrante, cujo resultado está apresentado nos gráficos 16 e 17, analisando se, na prática, os empreendedores estão empreendendo ações para a gestão dos riscos operacionais e dos riscos à imagem no que diz respeito aos aspectos ambientais e sociais.

Gráfico 16 – Planejamento para contingências

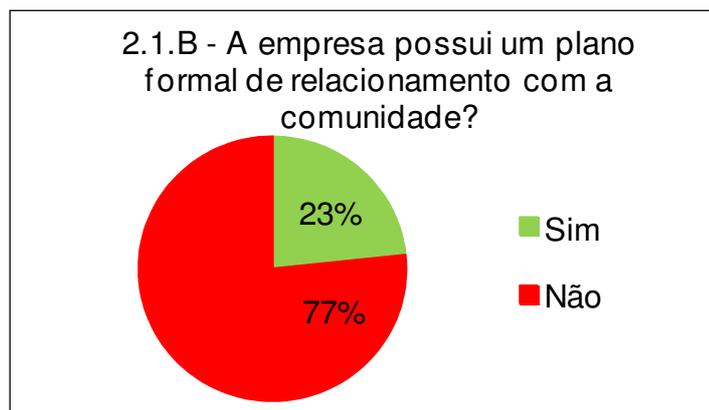


Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores confirmaram na prática a importância atribuída ao planejamento de contingências, já que 93% dos pesquisados responderam que possuem planejamento para contingências. Este fato confirma a análise da importância atribuída (demonstrada no Quadro 12).

Em relação à pergunta “A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade?”, os empreendedores demonstraram na prática que não se importam em possuir um plano formal de relacionamento com a comunidade. Apenas 23% responderam que possuem um plano formal. Este fato não contradiz a análise da importância atribuída (demonstrada no Quadro 12), na qual os empreendedores ainda precisam melhorar a consciência para desenvolver um plano formal de relacionamento com a comunidade para cuidar da imagem da empresa por meio dos aspectos ambientais e sociais.

Gráfico 17 – Plano formal de relacionamento com a comunidade



Fonte: Dados da pesquisa

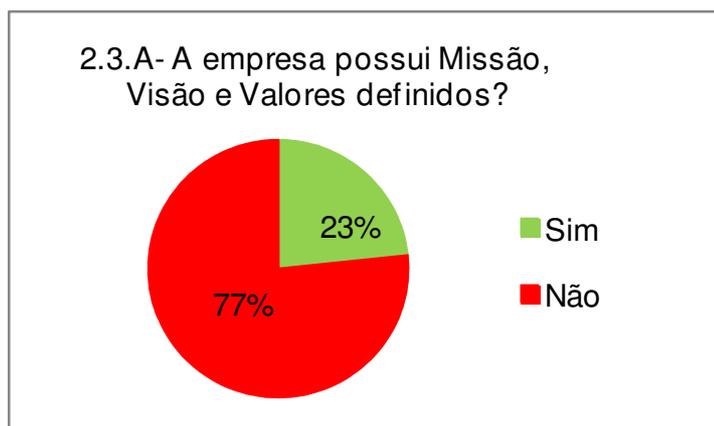
Xisto (2007) enfatiza as organizações precisam preocupar-se em elaborar planos de relacionamento com a comunidade no que diz respeito às questões ambientais e de responsabilidade social, como uma das ações empreendedoras capazes de assegurar sustentabilidade e longevidade empresarial.

#### **5.4.3 Dimensão: interna de longo prazo – sucessão e aspectos comportamentais**

O terceiro quadrante de Xisto (2007) tratou a dimensão interna de longo prazo, a qual se refere à gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Nesse

sentido, foram elaboradas quatro perguntas para a avaliação do quanto o empresário faz uso de ferramentas de gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Por meio dos Gráficos 18, 19, 20 e 21, procura-se analisar se na prática os empreendedores estão empreendendo ações para a gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais.

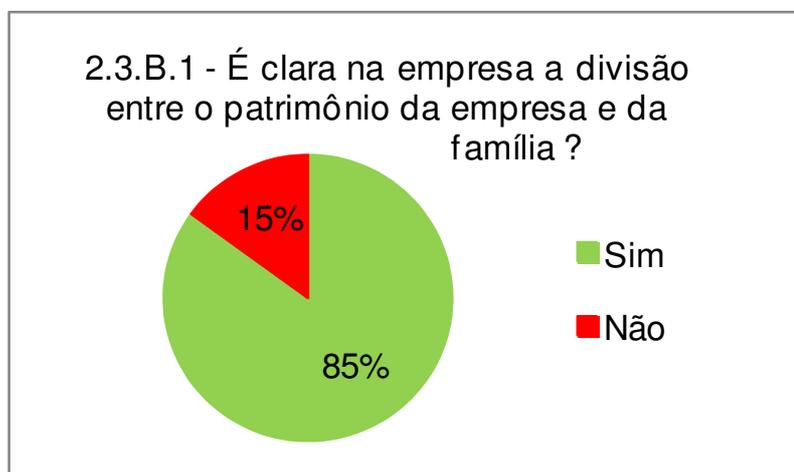
Gráfico 18 – Missão, Visão e Valores



Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 23% dos empreendedores pesquisados responderam que possuem Missão, Visão e Valores definidos. Isso demonstra a pequena importância dada pelos empreendedores, confirmando a análise da importância atribuída demonstrada no Quadro 12. Portanto, o nível de consciência dos empreendedores do varejo supermercadista precisa melhorar com a prática deste importante fator para a sustentabilidade empresarial.

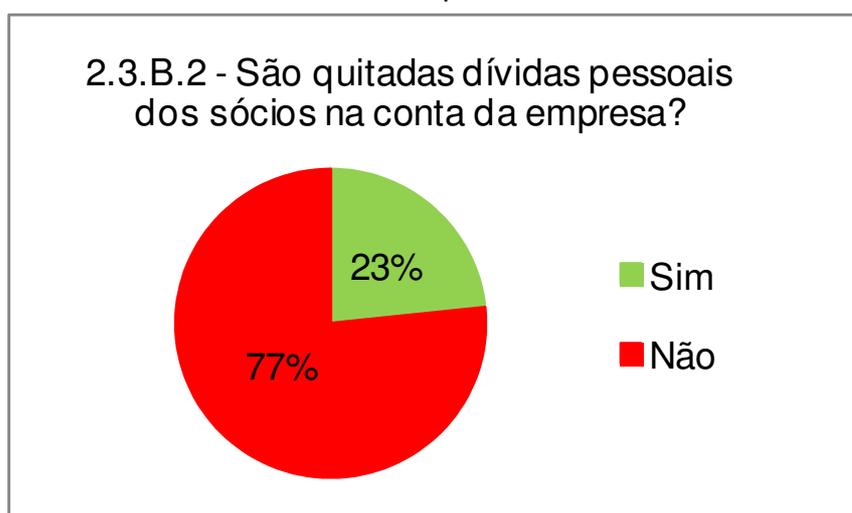
Gráfico 19 – Divisão entre o patrimônio da empresa e da família



Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores pesquisados demonstraram que é clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família, pois 85% responderam afirmativamente para a pergunta, confirmando a alta consciência do grupo para a separação do patrimônio pessoal e empresarial.

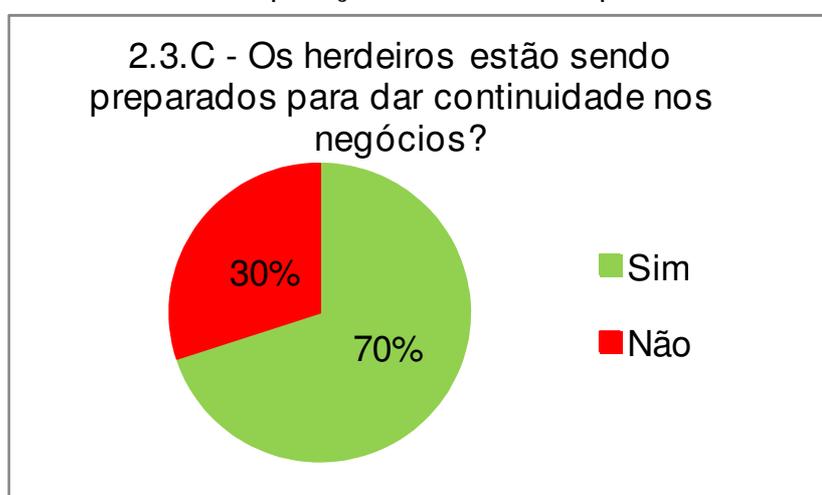
Gráfico 20 – Dívidas pessoais dos sócios



Fonte: Dados da pesquisa

Não contradizendo o que foi afirmado na pergunta 2.3.B.1, 77% dos empreendedores respondem que não são quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa. Confirma-se novamente a alta consciência do grupo para a separação do patrimônio pessoal e empresarial.

Gráfico 21 – Preparação dos herdeiros para sucessão



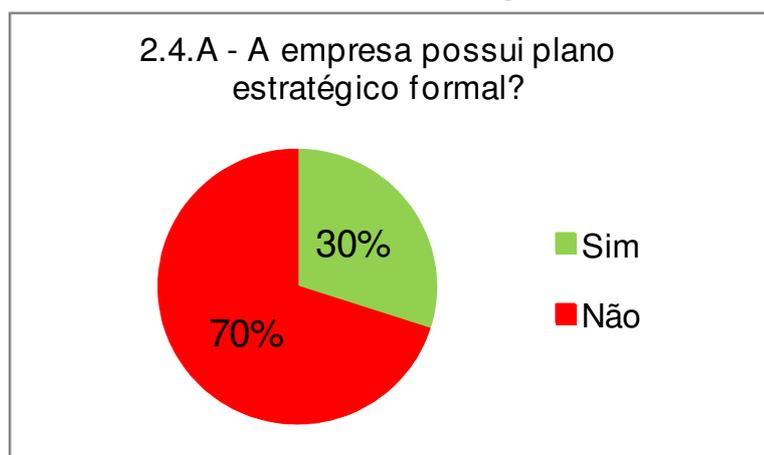
Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores demonstraram que se importam com a preparação dos herdeiros para dar continuidade aos negócios, pois 70% dos pesquisados responderam afirmativamente. Assim, este fato não contradiz a análise da importância atribuída (demonstrada no Quadro 12), na qual é alta a consciência do grupo em capacitar os herdeiros para terem um sucessor para dar continuidade nos negócios.

#### 5.4.4 Dimensão: externa de longo prazo – geração de valor e competitividade

O quarto quadrante de Xisto tratou a dimensão externa de longo prazo, a qual se refere à gestão geração de valor e competitividade. Nesse sentido, foram elaboradas três perguntas para a avaliação do quanto o empresário, na prática, faz uso de ferramentas para a gestão da geração de valor e competitividade, analisados por meio dos Gráficos 22, 23 e 24.

Gráfico 22 – Plano estratégico formal



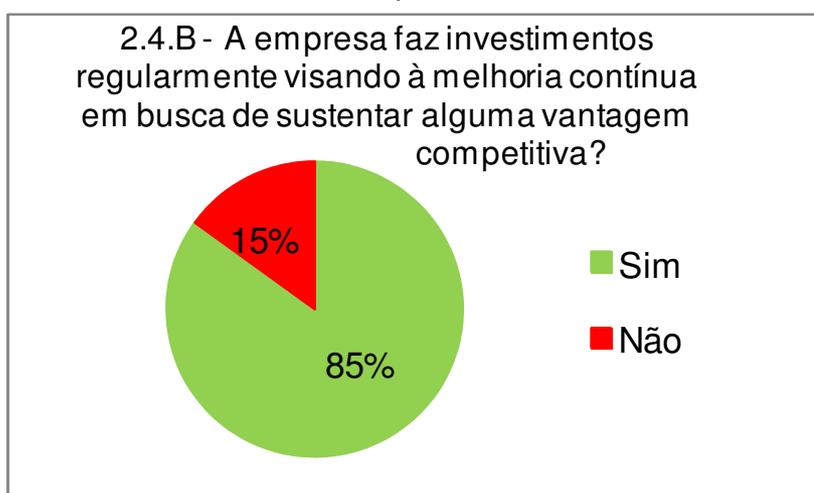
Fonte: Dados da pesquisa

Somente 30% dos empreendedores pesquisados responderam que possuem plano estratégico formal. Isso demonstra a pequena importância dada pelos empreendedores, confirmando a análise da importância atribuída demonstrada no Quadro 12. Assim, o nível de consciência dos empreendedores do varejo supermercadista precisa melhorar e desenvolver planos estratégicos em busca da sustentabilidade empresarial.

No que diz respeito à pergunta: “A empresa faz investimentos regularmente visando à melhoria contínua?” (Gráfico 23), foi obtida resposta positiva de 85% dos empreendedores. Pode-se afirmar que este fato confirma a análise da importância

atribuída (demonstrada no Quadro 12), na qual há pouco a ser feito para de melhorar a consciência do grupo, pois apenas 15% afirmaram que não fazem investimentos regularmente.

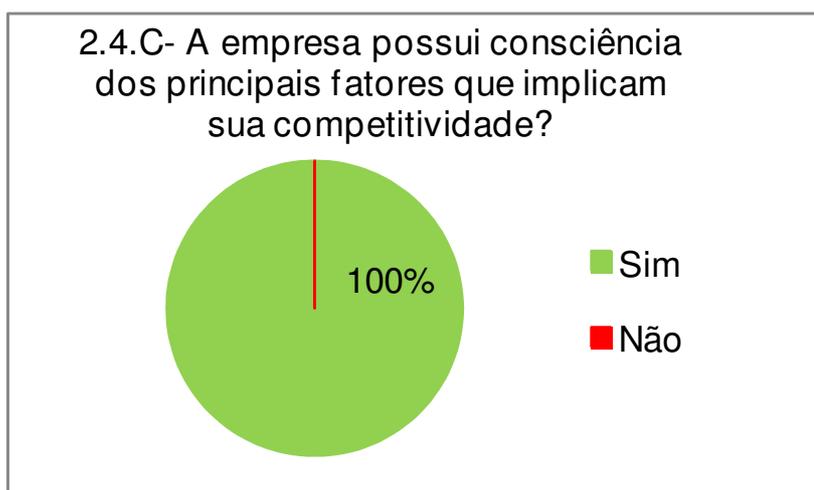
Gráfico 23 – Investimentos regulares em busca de manter alguma vantagem competitiva



Fonte: Dados da pesquisa

A última questão é de reflexão, apenas subjetiva.

Gráfico 24 – Consciência sobre os principais fatores que implicam sua competitividade



Fonte: Dados da pesquisa

Diante da importância dos fatores que implicam a competitividade das empresas para a sustentabilidade financeira empresarial, foi perguntado aos empreendedores do varejo supermercadistas se eles possuem consciência dos principais fatores que

implicavam sua competitividade. Caso a resposta fosse “Sim”, pedia-se para citar quais fatores. Os mais citados foram:

- Proximidade com os clientes
- Conhecimento dos concorrentes
- Manter a loja organizada e limpa
- Bom atendimento
- Conhecer o perfil do cliente alvo
- Evitar ruptura no estoque
- Ter preços competitivos
- Fazer ofertas regulares
- Tentar sempre que possível surpreender o cliente de forma positiva

#### 5.4.5 Resumo geral do grau da aplicação das ações empreendedoras

O Quadro 13 apresenta o resumo do grau de aplicação das ações empreendedoras.

Quadro 13 – Resumo geral do grau de aplicação das ações empreendedoras

(continua)

Itens	Fatores de Sustentabilidade Avaliados	Perguntas realizadas	Respostas obtidas	
			Sim	Não
2.1.A	Risco de mercado e risco operacional	A empresa possui um planejamento para contingências?	93%	7%
2.1.B	Imagem e reponsabilidade social e ambiental	A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade?	23%	77%
2.2.A	Empréstimo para capital de giro	Já contratou empréstimos para capital de giro?	55%	45%
2.2.B	Capital de giro para ofertas e aumento nas vendas	Negocia com fornecedores maiores prazos para realização de ações de marketing?	52%	48%
2.2.C		Possui controle do fluxo de caixa?	83%	17%
2.3.A	Missão, visão e os valores da empresa	A empresa possui missão, visão e valores definidos?	23%	77%
2.3.B.1	Separação do patrimônio pessoal do empresarial	É claro na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família ?	85%	15%
2.3.B.2		São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?	23%	77%
2.3.C	Planejamento formal da sucessão	Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios?	70%	30%

Quadro 13 – Resumo geral do grau de aplicação das ações empreendedoras

(conclusão)

Itens	Fatores de Sustentabilidade Avaliados	Perguntas realizadas	Respostas obtidas	
2.4.A	Planejamento Estratégico	A empresa possui plano estratégico formal?	30%	70%
2.4.B	Vantagem competitiva	A empresa faz investimentos regularmente visando a melhoria contínua em busca de sustentar alguma vantagem competitiva?	85%	15%
2.4.C	Fatores que implicam a competitividade	A empresa possui consciência dos principais fatores que implicam em sua competitividade?	100%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas pesquisadas possuem plano de contingências, pois, 93% das empresas pesquisadas disseram possuir um planejamento para contingências. Em contrapartida precisam implantar programas de relacionamento com a comunidade que melhore a imagem de responsabilidade social e ambiental, apenas 23% possuem plano de relacionamento formal.

Possuem capital de giro próprio, tendo 55% buscado capital junto a terceiros e possuem fluxo de caixa. Como já analisado, apenas 23% possuem visão e missão definidas e não elaboram planejamentos formais, apenas 30% o elaboram.

Possuem operacional organizado, no qual 85% separam o patrimônio próprio do patrimônio da empresa e não quitam suas contas pessoais na operação da empresa (77% disseram não quitar).

Portanto, os empreendedores pesquisados demonstraram que possuem consciência dos fatores para a geração de valor e competitividade, confirmando a alta consciência do grupo para os fatores que implicam a competitividade. Na prática, suas ações contemplam as posturas tomadas quando analisado o grau de consciência de cada um sobre as práticas de gestão empreendedora para a sustentabilidade financeira.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo principal “Analisar a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte acerca das ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira de seus negócios”. Juntamente com o objetivo principal, foram determinados três objetivos secundários: “Identificar como o pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte se organiza em redes”; “Apontar as características dos gestores e dos estabelecimentos pertencentes ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte”; e “Avaliar o grau com que os empreendedores aplicam ações empreendedoras no cotidiano da sua vida empresarial”.

Diante do desafio assumido, o primeiro passo foi buscar na literatura o conhecimento necessário sobre os tópicos: “Sustentabilidade empresarial e sustentabilidade financeira”, “Empreendedorismo”, “Empreendedorismo coletivo”, “Gestão de pequenas empresas”, “Varejo supermercadista” e “Ações empreendedoras para a sustentabilidade financeira”. Por fim, foi explorado o modelo teórico para o alcance da sustentabilidade financeira empresarial.

No que diz respeito à sustentabilidade empresarial, primeiramente, destacou-se Schumpeter (1982), autor que afirmou que a força empreendedora incentiva o crescimento da nação. Na sequência, foi explorado o conceito do triple bottom line, destacado por França (2012), que argumenta que as nações vêm promovendo o conceito e seu uso em corporações, traduzido em um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Também o conceito expandido proposto por Frezatti *et al.* (2009), os quais defendem que a sustentabilidade empresarial deve ser de forma sistêmica, representada pelas dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

O objeto desta pesquisa são as pequenas empresas, sem desconsiderar a importância das demais perspectivas da sustentabilidade. Este trabalho teve como

foco a sustentabilidade financeira. Nesse sentido, Xisto (2007) declarou que, para ser sustentável financeiramente e ter longevidade, a organização precisa ter uma adequada gestão de seus recursos físicos, humanos e financeiros em todos os departamentos, de maneira conjunta, procurando gerar valor na soma dos resultados. Ou seja, é necessário um forte comportamento empreendedor.

Caminhou-se no referencial teórico, explorando o empreendedorismo, destacando que uma forma alternativa de buscar a sustentabilidade do pequeno negócio pode estar no empreendedorismo coletivo, viabilizado pelas redes de cooperação. Por fim, encerrando o primeiro ciclo de discussões no referencial teórico, foram discutidos os fatores da gestão empresarial fundamentais para a sobrevivência das empresas, a partir do trabalho realizado por Lenzi e Kiesel (2009). Dentre os fatores de sucessos levantados, destacaram-se a análise financeira e de custos adequada, o conhecimento de seus clientes e de mercado e a associação de classe, fatores imprescindíveis à busca pela sobrevivência e longevidade do pequeno negócio supermercadista.

Na sequência do referencial, foram explorados aspectos do varejo supermercadista, notadamente organizado em redes, suas origens e características.

Por fim, foram analisadas as ações empreendedoras para a sustentabilidade financeira, tomando como base os estudos de Matias (2007a; 2007b). Estas, se colocadas em prática poderiam garantir a sustentabilidade financeira e a longevidade organizacional. As ações foram resumidas em: gestão de capital de giro, gestão financeira humana (sucessão e aspectos comportamentais), gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais e geração de valor e competitividade.

Considerando os elementos apresentados como pontos-chave para a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial, apresentou-se a proposta para avaliar a sustentabilidade financeira, adaptada de Matias (2007a; 2007b), foi dividida em quatro quadrantes. O primeiro trata a dimensão interna de curto prazo, o capital de giro. O segundo traz a dimensão externa de curto prazo, configurado pela gestão de riscos e imagem da empresa, avaliando aspectos como responsabilidade

social, ambiental e ética. O terceiro aborda a dimensão interna de longo prazo, configurada na gestão familiar, em seus aspectos de sucessão e comportamentais. O quarto aborda a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor. Essas formas de ações empreendedoras foram exploradas por serem adequadas à realidade das pequenas empresas e, portanto, aos pequenos varejos supermercadistas. Assim, serviram de base para o modelo utilizado nesta pesquisa para a realização da análise empírica.

A pesquisa foi ambientada no setor varejista supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte. De acordo com a AMIS (2010), são 39 centrais de negócios cadastradas no estado de Minas Gerais. Destas, 7 possuem sede na região metropolitana de Belo Horizonte: Rede Arrastão, Rede Fácil, Rede Gerais, Rede Mania, Rede Super Varejista, Rede Valor e Rede Paranaíba. Estas redes compuseram a população de estudo da pesquisa.

Metodologicamente, esta pesquisa foi feita com base na visão de Cooper e Schindler (2003), que entendem que o desenvolvimento do método científico na pesquisa em administração opera em um ambiente no qual lida com tópicos como atitudes humanas, comportamento e desempenho e que um maior entendimento dos princípios básicos da pesquisa bem fundamentada é o mais importante.

Esta pesquisa, classificada como descritiva, utilizou o levantamento como procedimento de pesquisa para a obtenção de dados na fase de pesquisa empírica. Quanto à abordagem do problema, define-se como uma pesquisa quantitativa. Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário estruturado, dividido em duas etapas: primeira para a obtenção de informações gerais; segunda, para a obtenção das informações específicas sobre a percepção dos empreendedores e o uso das práticas de gestão para a sustentabilidade financeira, usando como medida uma escala de Likert.

Uma vez definida a população de estudo em 162 supermercados, delimitou-se a amostra representativa com base em uma técnica de amostragem probabilística aleatória e estratificada, fixando-se em 60 empresas, divididas nas sete redes que compuseram a população de estudo. Os questionários foram enviados a todas as

162 empresas, havendo insistência em contato por parte do pesquisador até obter o número equivalente à amostra definida. Concluída esta etapa, partiu-se para a análise dos dados.

Primeiramente, foram estudadas as redes e sua forma de organização. Nesse sentido, os principais pontos que podem ser destacados foram: o pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte tem procurado se organizar em redes para ter maior poder de negociação e, com isso, obter melhores preços. Assim poderá competir com as grandes redes mantendo a lucratividade esperada e gerando valor em busca da sustentabilidade financeira e longevidade empresarial.

Por meio das redes, consegue-se estar mais próximo dos fornecedores, aumentando as possibilidades de poder manter um mix melhor e sem ruptura. Todas as redes possuem central de compras e três possuem centro de distribuição. O prazo médio de compra das redes é de 28 dias e os descontos médios percebidos por estarem em rede é de 5%.

Aproveitar competências e utilizar o *know how* das outras empresas associadas constitui a maior vantagem percebida pelos associados. Melhorar o poder de barganha via aumento do poder de compra e, com isso, melhorar o lucro e as vendas também foram vantagens percebidas pelos associados. A afirmação de que a participação em redes garante a sobrevivência ante a concorrência não foi entendida como verdade. Para os entrevistados, a rede é uma forma de os associados buscarem minimizar os custos. As redes pesquisadas não interagem entre si, mas estão todas associadas à AMIS.

As redes estão se profissionalizando. Entre as sete redes pesquisadas, muitas foram as diferenças encontradas em todos os quesitos, seja na forma de interação com seus associados, na forma de negociação ou, mesmo, na estrutura física e na estrutura de gestão.

Após a análise das redes, foram estudadas as características dos supermercadistas. Uma característica predominante dos gestores dos estabelecimentos pertencentes

ao pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte em relação ao tempo de funcionamento é a maturidade dos empreendedores que participaram da pesquisa, pois 32% superaram 15 anos de funcionamento e a média geral foi de 12,82 anos.

Todos os varejos supermercadistas pesquisados contemplam as seções de Frios e Laticínios, Mercearia e Carnes e Aves. Com relação ao número de colaboradores, a faixa predominante é a de 21 a 30 colaboradores e a média, de 27,5. Quanto à área de vendas, a maior concentração foi entre 400m<sup>2</sup> e 500m<sup>2</sup>, sendo a média de 503,83m<sup>2</sup>. O número de checkouts predominante foi de 4 a 5 por loja e a média foi de 6,16. A maior concentração de itens ativos ficou entre 6 mil e 9 mil itens. A média atingiu 10.351 itens, explica-se isso por 27% do varejo supermercadista entrevistado ter mais de 15 mil itens ativos.

O faturamento mensal predominante foi superior a R\$750 mil e o faturamento médio mensal foi de R\$ 635 mil, indicando a necessidade premente de profissionalização para alinhar o porte das empresas com sistemas de gestão adequados, de modo garantir sustentabilidade e longevidade empresarial.

Finalizada a análise do perfil dos supermercados participantes, procedeu-se à análise da percepção dos empreendedores quanto à gestão de práticas que favorecem a sustentabilidade. A partir de um questionário aplicado com 11 questões contendo uma escala de Likert de 1 a 5 (“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”), observou-se que nenhum dos itens obteve média menor que 4 (“Concordo parcialmente”), indicando um nível adequado de consciência em relação às práticas analisadas.

Com base nos resultados individuais, para 4 dos 11 itens analisados (36%), foi atribuído o conceito “Precisa melhorar”, indicando que para essas práticas os empreendedores ainda precisam amadurecer sua consciência sobre os fatores de sustentabilidade. Os itens que deixaram a desejar em termos de consciência foram: “Análise da qualidade do empréstimo para capital de giro” (nota média 4,00), “Importância atribuída à manutenção da imagem de empresa social e ambientalmente correta” (nota média 4,25) e “Elementos relacionados ao

planejamento, incluindo estabelecimento da Missão, Visão e Valores” (nota média 4,23) e “Planejamento para repensar os processos da organização” (nota média 4,29) em relação ao ambiente competitivo.

Para os demais elementos analisados, foi considerada alta a consciência já desenvolvida pelos empreendedores acerca do item que favorece a sustentabilidade. Além do item “Separação do patrimônio pessoal com o da empresa”, com a maior média (nota média 4,67), também se destacaram: “Planejamento formal da sucessão” (nota média 4,57), “Fatores que implicam a competitividade” (nota média 4,57), “Risco de mercado e risco operacional” (nota média 4,50) e “Gestão inadequada do capital de giro” (nota média 4,48).

Após analisada a importância que os empreendedores conferem aos fatores de sustentabilidade, avaliou-se na prática a importância atribuída pelos empreendedores às ações de sustentabilidade, procurando verificar se estão realmente sendo convertidas em ações concretas. Para a realização desta análise, optou-se pela análise por quadrante, tal como proposto pelo modelo de sustentabilidade financeira (MATIAS, 2007b).

Na análise do primeiro quadrante (dimensão interna de curto prazo, à qual se refere à gestão do capital de giro), apenas 45% dos pesquisados responderam que já contrataram capital de giro. Esse fato corroborou a análise da importância atribuída, na qual indicam que ainda precisa melhorar a consciência do grupo para a correta contratação de capital de giro. Dentre os empreendedores pesquisados, mais da metade (52%) negocia prazos maiores para a realização de ações de marketing e 50 entrevistados (83%) responderam que possuem fluxo de caixa, confirmando a importância atribuída ao item. O prazo em que eles trabalham o fluxo de caixa ainda é muito curto, pois 78% dos entrevistados possuem fluxo de caixa para até 30 dias.

O segundo quadrante tratou a dimensão externa de curto prazo, a qual se refere aos riscos operacionais e aos riscos à imagem: aspectos ambientais e sociais. Os empreendedores demonstraram que se importam em ter planejamento para contingências, já que 93% dos pesquisados responderam que possuem planejamento para contingências. De outro lado, demonstraram que não se

importam em possuir um plano formal de relacionamento com a comunidade, pois apenas 23% dos pesquisados responderam que possuem um plano formal, demonstrando que ainda é preciso melhorar a consciência do grupo para desenvolver um plano formal de relacionamento com a comunidade, para cuidar da imagem da empresa por meio dos aspectos ambientais e sociais.

O terceiro quadrante tratou a dimensão interna de longo prazo, a qual se refere à gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Apenas 23% dos empreendedores pesquisados responderam que possuem Missão, Visão e Valores definidos. De outro lado, demonstraram que é claro na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e o patrimônio da família. Ainda, 77% dos empreendedores responderam que não são quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa. Por fim, os empreendedores demonstraram que se importam com a preparação dos herdeiros para dar continuidade aos negócios, pois 70% dos pesquisados responderam que os herdeiros estão sendo preparados para serem sucessores.

O quarto quadrante tratou a dimensão externa de longo prazo, a qual se refere à geração de valor e competitividade. Somente 30% dos empreendedores pesquisados responderam que possuem plano estratégico formal. Assim, o nível de consciência dos empreendedores do varejo supermercadista precisa melhorar e desenvolver planos estratégicos em busca de vantagem competitiva e de sustentabilidade empresarial. Entre os principais fatores que implicam sua competitividade destacaram-se: a proximidade com os clientes, conhecimento dos concorrentes, manter a loja organizada e limpa, bom atendimento, conhecer o perfil do cliente alvo, evitar ruptura no estoque, ter preços competitivos, fazer ofertas regulares, e tentar sempre que possível, surpreender o cliente de forma positiva.

Por fim, conclui-se que os empreendedores pesquisados demonstraram que possuem consciência dos fatores necessários à sustentabilidade financeira empresarial, porém, eles ainda possuem uma visão de curto prazo, na medida em que não se preocupam com elementos como: definição da Missão e Visão e realização de planejamento estratégico, como se estivessem vivendo o hoje e

esperando o amanhã chegar para pensar quais ações empreendedoras deverão implementar.

Surpreendeu o porte das lojas, supermercados de bairro com abrangência reduzida e altos faturamentos, chegando algumas a faturar mais de R\$ 750 mil por mês, indicando que a estruturação em redes favoreceu o crescimento. De outro lado, também chamou atenção o fato de não ter entre as redes nenhuma loja inaugurada há menos de dois anos, sinal de que quem está em um mercado altamente competitivo luta para se manter e fortalecer seu negócio, não se arriscando a inaugurar novas lojas nos últimos dois anos. Ressalta, ainda, que 63% das lojas estão estabelecidas há mais de dez anos no mercado, indicando o fortalecimento da confiança por meio da proximidade entre o proprietário e a clientela.

- Limitações da pesquisa

Esta pesquisa se limitou à análise descritiva dos resultados encontrados, não podendo generalizá-los a outras realidades sociais fora da região pesquisada.

Ressalta-se também a dificuldade em conseguir um número maior de questionários, para aumentar o tamanho da amostra dos varejos supermercadistas da região metropolitana de Belo Horizonte.

Outro aspecto a considerar prende-se à dificuldade de encontrar uma bibliografia mais apurada sobre o tema pesquisado em livros e trabalhos acadêmicos mais consistentes, na medida em que é bastante atual, limitando-se, principalmente, à produção de artigos.

- Contribuições da pesquisa

Sob a ótica acadêmica, destacou-se a aproximação da teoria com a prática e a possibilidade de uma pesquisa acadêmica contribuir para a minimização de problemas sociais, discutindo aspectos de muita relevância para a sustentabilidade do pequeno empreendedor.

Sob a ótica social, esta pesquisa contribuiu para os pequenos varejos supermercadistas, promovendo uma reflexão importante, a fim de aumentar a chance de sobrevivência dessas empresas em longo prazo.

Sob a ótica organizacional, esta pesquisa contribuiu para o entendimento e a discussão de conceitos e fatores fundamentais para uma gestão empreendedora, na medida em que gerou informações úteis e importantes para a realização de ações capazes de fortalecer esses empreendedores e de despertar neles o desejo de implementar os fatores de sustentabilidade estudados, como forma de buscar a sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial.

Esta pesquisa foi particularmente importante para os proprietários dos estabelecimentos pesquisados, por permitir-lhes conhecer a si próprios e a realidade do setor de varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte e para os clientes, porque podem ser beneficiados se as empresas melhorarem sua a forma de gestão.

- Sugestões para futuros trabalhos

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se tentar uma ampliação da realidade estudada, a partir de uma amostra com supermercados do interior de Minas Gerais e com supermercados não associados a redes, de forma a comparar com os resultados apresentados nessa pesquisa.

Destaca-se, também, a importância de aprimorar as evidências das práticas de gestão para a sustentabilidade financeira empresarial e realizar análises longitudinais para acompanhamento do desempenho ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Faça chuva ou sol, setor cresce**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 03 out. 2012.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Estatística das redes de pequenos supermercados brasileiros**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

ALMEIDA, Stefânia Ordovás de *et al.* Efeitos da comunidade de origem no participante de comunidades virtuais de marca. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 204-216, mar./abr. 2012.

ALVES, Rosália Rodrigues *et al.* *Innovation Processes in Small and Medium Enterprises Associated in Networks from the Supermarket Sector*. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, *Special Issue*, p. 61-71, 2013.

AMIS – Associação Mineira de Supermercados. **Perspectivas de investimentos e crescimento do setor 2009/2010**. Belo Horizonte/ MG, 2010.

AMIS – Associação Mineira de Supermercados. **Perspectivas de investimentos e crescimento do setor 2012/2013**. Belo Horizonte/ MG, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: III SEMEAD, 1998.

ADUEGAWA, Haroldo Paulo, SOUZA, Emerson. Sustentabilidade financeira a partir dos índices de liquidez e ciclo financeiro: uma análise setorial do portfólio ISE frente à crise de 2008. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: X Congresso USP, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Jose Geraldo Pereira, ALMEIDA, Jozias Castro de, VILLELA, Lamounier Erthal. Redes de pequenos e médios supermercados: um estudo exploratório dos fatores determinantes de competitividade. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP: XI SEMEAD, 2008.

BEIJERSE, R. P. *uit. Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. Journal of Knowledge management*, v. 4, Issue 2, p. 162, Kempston: 2000.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.

BM&FBOVESPA. **Entenda as três dimensões da Sustentabilidade**. Disponível em: <[www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/no-mundo/2011/Entenda-as-tres-dimensoes-da-sustentabilidade-20110728.asp](http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/no-mundo/2011/Entenda-as-tres-dimensoes-da-sustentabilidade-20110728.asp)>. Acesso em: 21 set. 2013.

BM&FBOVESPA. **Novo valor: sustentabilidade nas empresas**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/guia-de-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2013.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Responsabilidade social e ambiental**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/Responsabilidade\\_Social\\_e\\_Ambiental/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/Responsabilidade_Social_e_Ambiental/)>. Acesso em: 01 out. 2013.

BOEHE, Dirk; SILVA, Karen Menger da. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME's. In: ENCONTRO DA AnPAD, 27., 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia-SP: XXVII EnANPAD, 2003.

BRASIL, **Lei Complementar 123/2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. **Lei 11.638** de 28 de dezembro de 2007. Regulamento das Sociedades Anônimas. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm), acessado em 25/12/2013.

BRASIL. Portal Empreendedor. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRITO, Luis Artur Ledur; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, 1ª ed. Especial, p. 65-85, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARETTA, Simone Beatriz; SAUSEN, Jorge Oneide. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à auto-sustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: ENCONTRO DA AnPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: XXXIV EnANPAD, 2010.

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 2, p. 518-543, jul./ago. 2012.

CHAVES, Carla Milena Lordêlo; MELO SILVA, Maria Conceição. As incubadoras de empresas como parceiras dos empreendedores – um estudo sobre as incubadoras situadas no nordeste. In: ENCONTRO DA AnPAD, 28., 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: XXVIII EnANPAD, 2004.

CHEGINI, Mehrdad Goudarzvand. *Study of relation of psychological factors of empowerment and entrepreneurship*. **American Journal of Economics and Business Administration**, v. 2, Issue 1., p. 86-89, 2010.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. In: ENCONTRO DA AnPAD, 31., 22 a 26 de setembro, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...**, Rio de Janeiro/RJ: EnANPAD, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**; responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, P.F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

DUM, E. G.; ARBUCKLE, J.G. Jr.; PARADA, M. R. de C. **Extending microfinance approaches into the agricultural sector: a review of key concepts**. Columbia: University of Missouri, 1998. 53p.

DUTRA, Ivan de Sousa; PREVIDELLI, José J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor de empresas. In: ENCONTRO DA AnPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: EnANPAD, 2012.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasileiros preferem comprar produtos de empresas sustentáveis**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/03/brasileiros-preferem-comprar-produtos-de-empresas-sustentaveis.html>>. Acesso em: 04 out. 2013.

ESTIVALETE, Vania de Fátima; PEDROZO, Eugenio Avila; CRUZ, Luciano Barin. *The learning process in interorganizational relationships*. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 5, Issue 4, art. 5, p. 319–331, October/December 2008.

FERREIRA, Roberto do Nascimento *et al.* Redes organizacionais no varejo alimentar. In: ENCONTRO DA AnPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: XXXII EnANPAD, 2008.

FERRONATO, Airton João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, Newton. **Responsabilidade social e ambiental como ferramenta de marketing**. (2008) Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/responsabilidade-social-e-ambiental-como-ferramenta-de-marketing/>>. Acesso em: 03 out. 2013.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenas empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho 1999a.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FRANÇA, Andressa Silvério Terra. **Empresas, empresários e instituições: uma análise da responsabilidade social das empresas no Brasil**. 2012. Tese (Doutorado) – curso de Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humana, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná. Curitiba/PR, 2012.

FREZATTI, Fabio *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Tradução de Lenke Peres. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, Amarjit; BIGER, Nahum; MATHUR, Neil. *The relationship between working capital management and profitability: evidence from the United States*. **Business and Economics Journal**, v. 2010: BEJ-10, p. 1-9.

GOMES JÚNIOR, Silvio Figueiredo; GOMES, André Raeli. As vantagens da sustentabilidade empresarial. **Revista INGEPRO – Inovação Gestão e Produção**, São Paulo, v. 02, n. 6, ago. 2010.

GOMES, Sonia Maria da Silva; GARCIA, Cláudio Osnei (Org.). **Contralodoria ambiental; gestão social, análise e controle**. São Paulo: Atlas, 2013.

HANSEN, Peter Bent; GUIMARÃES, Fernanda de Menezes. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 49, n. 4, out./dez. 2009.

HIRISCH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HIRISCH, Robert D.; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KARTHIK, N. S. I. *Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective*. **Academy of marketing Science Review**, v. 2002, n. 10, p.1-14, 2002.

KURATKO, Donald F. *The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges*. **ETP-Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, Issue 5, p. 577-598, September 2005.

LAGES, Raphael Talayer da Silva; LAGES, Rosamaria Talayer da Silva; BRAGA, Sergio Luiz. Indicadores de desempenho com o conceito do *Triple bottom line* e a metodologia do Balanced Score card. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL, 6., 2010, Niterói/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: VI CONGRESSO CNEG, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEE, Khai Sheang; LIM, Guan Hua; LIM, Wei Shi. *Family business succession: appropriation risk and choice of successor*. **Academy of Management Review**, v. 28, Issue 4, p. 657-666, October 2003.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel (Org.). **Empreendedor de visão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Aline Pereira de *et al.* **Implementação do conceito de triple bottom line em empresa de pequeno porte**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2009.

LOPEZ JÚNIOR, Gumersindo Sueiro; LUCAS DE SOUZA, Eda Castro. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora - IMAE: construção e validação de uma escala. In: ENCONTRO DA AnPAD, 30., 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: XXX EnANPAD, 2006.

MACHADO, Hilka Vier *et al.* Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. In: ENCONTRO DA AnPAD, 32., Rio de Janeiro/RJ. 2008. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: EnANPAD, 6 a 10 de set. 2008.

MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de franca. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 36-48, jan./mar. 2008.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007a.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira**. São Paulo: Atlas, 2007b.

MCCLELLAND, David. *Managing motivation to expand human freedom*. **American Psychologist**. v. 33, n. 1, p. 201-210, mar. 1978.

MELO, Natália Máximo. Centrais de negócios de pequenas empresas do setor supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. **Revista Intratextos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 76-96, 2010.

MENDES, Flávia Cristina Martins. **Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e suas implicações na consolidação da marca institucional**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

MESQUITA, José Marcos Carvalho de. **Atributos explicativos da intenção de recompra em supermercados**. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/MG, 2004.

MINELLO, Italo Fernando *et al.* Comportamento e Tipologia do Empreendedor diante do Insucesso Empresarial. In: ENCONTRO DA AnPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: XXXV EnANPAD, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni/MG. In: ENCONTRO DA AnPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: XXXVI EnANPAD, 2012.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugênio Ávila. Empreendedorismo coletivo é possível? uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. In: ENCONTRO DA AnPAD, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF: EnANPAD, 2005.

RESENDE, Maria Cristina Rodrigues *et al.* Participação feminina na produção científica em finanças nos Enanpad's de 2000 a 2010. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel/PR, v.11, n. 20, 1º sem. 2012.

RIBEIRO, Rosa Cristina Lima; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e

desempenho financeiro de empreendedores informais. *In*: ENCONTRO DA AnPAD, 33., 2009, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: XXXIII EnANPAD, 2009.

ROBERTS, Edward B.; EESLEY, Charles E. The role of MIT. **Entrepreneurial Impact: Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 7, n. 1-2, 1-149, 2011.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. Princípio de administração financeira. Tradução de Andréia Maria Accioly Fonseca Minardi. **Revisão Técnica Antonio Zoratto Sanvicente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. **Coleção Estudos e Pesquisas**. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Estratégia para enfrentar grandes concorrências. **Boletim Oportunidades e Negócios**. set./2011. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 08 out. 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Critérios de classificação de empresas**: EI – ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 20 de out. 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Negócios preocupados com o desenvolvimento sustentável lucram mais**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/?p=2073>>. Acesso em: 27 set. 2013.

SOARES, Raquel Santos; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. As faces que a responsabilidade sócio ambiental mostra e as que esconde. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: III SEGEP, 2006.

TERUEL, Pedro Juan Garcia; SOLANO, Pedro Martínez. *Effects of working capital management on sme – profitability*. **International Journal of Managerial Finance**, v. 3, Issue 2, p. 164-167, 2007.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba/SP, 2003.

XISTO, José Gustavo Rezende de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto/SP, 2007.

## APÊNDICE

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Responsável:** \_\_\_\_\_

**Proprietário (\_\_\_\_) ou Gestor (\_\_\_\_), se gestor, quanto anos na profissão (\_\_\_\_)**

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Formação escolar/profissão:** \_\_\_\_\_

**Filiado a AMIS (Associação Mineira de Supermercados): Sim (\_\_\_\_) Não (\_\_\_\_)**

### PARTE 1: INFORMAÇÕES GERAIS

**a. Tempo de funcionamento:**

(\_\_\_\_) até 2 anos;                      (\_\_\_\_) de 2 anos até 5 anos;                      (\_\_\_\_) de 5 anos até 8 anos;

(\_\_\_\_) de 8 anos até 11 anos;                      (\_\_\_\_) de 11 anos até 15 anos;                      (\_\_\_\_) mais de 15 anos.

**b. Seções que fazem parte da loja (deve marcar todas que fizerem parte):**

(\_\_\_\_) Mercearia    (\_\_\_\_) Hortifruti    (\_\_\_\_) Frios e Laticínios    (\_\_\_\_) Carnes e Aves    (\_\_\_\_) Bazar

(\_\_\_\_) Padaria    (\_\_\_\_) Peixaria    (\_\_\_\_) Têxtil    (\_\_\_\_) Eletrônico    (\_\_\_\_) Outras \_\_\_\_\_

**c. Número de colaboradores (familiares e empregados):**

(\_\_\_\_) até 10;                      (\_\_\_\_) de 11 até 20;                      (\_\_\_\_) de 21 até 30;

(\_\_\_\_) de 31 até 40;                      (\_\_\_\_) de 41 até 49;                      (\_\_\_\_) mais de 49.

**d. Área de vendas da loja em:**

(\_\_\_\_) até 200 m<sup>2</sup>;                      (\_\_\_\_) de 201 até 300 m<sup>2</sup>;                      (\_\_\_\_) de 301 até 400 m<sup>2</sup>;

(\_\_\_\_) de 401 até 500 m<sup>2</sup>;                      (\_\_\_\_) de 501 até 750 m<sup>2</sup>;                      (\_\_\_\_) mais de 750 m<sup>2</sup>;

**e. Número de *checkouts* (caixas) na loja:**

(\_\_\_\_) até 3 *checkouts*;                      (\_\_\_\_) de 4 até 5 *checkouts*;                      (\_\_\_\_) de 6 até 7 *checkouts*;

(\_\_\_\_) de 8 até 9 *checkouts*;                      (\_\_\_\_) de 10 até 15 *checkouts*;                      (\_\_\_\_) mais de 15 *checkouts*;

**f. Número de itens cadastrados:**

(\_\_\_\_) até 3.000;                      (\_\_\_\_) de 3.001 até 6.000;                      (\_\_\_\_) de 6.001 até 9.000;

(\_\_\_\_) de 9.001 até 12.000;                      (\_\_\_\_) de 12.001 até 15.000;                      (\_\_\_\_) Mais de 15.000;

**g. Número de itens ativos:**

(\_\_\_\_) até 3.000;                      (\_\_\_\_) de 3.001 até 6.000;                      (\_\_\_\_) de 6.001 até 9.000;

(\_\_\_\_) de 9.001 até 12.000;                      (\_\_\_\_) de 12.001 até 15.000;                      (\_\_\_\_) Mais de 15.000;

**h. Faturamento médio mensal em R\$:**

(\_\_\_\_) até R\$ 150 Mil;                      (\_\_\_\_) de R\$ 150 até R\$ 300 Mil ;                      (\_\_\_\_) de R\$ 300 até R\$ 450 Mil

(\_\_\_\_) de R\$ 450 até R\$ 600 Mil; (\_\_\_\_) de R\$ 600 até R\$ 750 Mil; (\_\_\_\_) mais de R\$ 750 Mil.

## PARTE 2: LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E AÇÕES EMPRESARIAIS

Marque um X na alternativa que melhor retrata a realidade do varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte, considerando o seu dia a dia dos negócios, sendo: 01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente), em cada quesito avaliado. Adicionalmente, marque o item sim/não, caso já tenha realizado essa ação em seu estabelecimento.

### 2.1 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS RELACIONADOS À IMAGEM E AOS ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

a. A possibilidade de perda financeira decorrente de riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional (perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processo ou eventos externos) é clara e um bom gerenciamento desse risco deve resultar em um plano de contingência prevendo as estratégias a serem usadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa possui um planejamento para contingências? (perdas inesperadas)		
						Sim	Não

b. Em pesquisa divulgada pela Revista Época Negócios (2012) sobre Responsabilidade Social Corporativa, apontou que 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Portando as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais, e a pequena empresa pode fazer isso por meio de prestação de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade e com o mínimo de dano ao meio ambiente.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade?	
					Sim	Não

## 2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

**a.** Uma empresa só deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto o custo financeiro do dinheiro empatado para o financiamento desses estoques estiver abaixo do lucro na venda de seus produtos.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Já contratou empréstimos para capital de giro?	
					Sim	Não

**b.** A divulgação por meio de tabloides (jornalzinho, folheto) de ofertas para incentivo das vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos que serão ofertados, assim o capital de giro necessário deve ser negociado com maiores prazos de pagamento junto aos fornecedores.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Negocia com fornecedores maiores prazos para realização de ações de marketing?	
					Sim	Não

**c.** A gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas no Brasil e uma possível explicação para esse fato é a fragilidade dos registros contábeis e também, do nível de controle gerencial nessas empresas.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Possui controle do fluxo de caixa?							
Sim				Não			
Se a resposta for SIM, para quanto tempo?							
Até 7 dias	de 8 a 15 dias	de 16 a 30 dias	de 31 a 60 dias	de 61 a 90 dias	de 91 a 120 dias	de 120 a 180 dias	mais que 180 dias

**d.** Para a sobrevivência da pequena empresa é necessário continuamente melhorar suas instalações e serviços fornecidos para o cliente, exigindo investimentos constantes, que em muitos casos são buscados junto as instituições que financiam recursos em longo prazo.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Já contratou empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento? (BNDES, BDMG, Outro)		
					Sim		Não

### 2.3 GESTÃO FAMILIAR: SUCESSÃO E ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

**a.** A longevidade das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família e dos sócios detentores do capital de sistematizar procedimentos e, de forma transparente, comunicar ao público interno e ao mercado seu compromisso em gerir de forma profissional o empreendimento, deixando claro qual é sua missão, visão e os valores da empresa.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa possui Missão, Visão e Valores definidos?	
					Sim	Não

**b.** Para se ter uma boa governança familiar deve-se considerar primeiramente a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial, assim como ter a compreensão da dinâmica familiar e a sua não interferência na gestão administrativa do negócio.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
É clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família?			São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?				
Sim		Não		Sim		Não	

**c.** A longevidade da pequena empresa depende da forma como o negócio será conduzido através das gerações. É necessário realizar um planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios?	
					Sim	Não

## 2.4 COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE VALOR

a. O Planejamento Estratégico é uma fonte de reflexão para a organização e visto como um instrumento para repensar processos, atividades e produtos, sua utilização favorece a inovação e a sustentabilidade financeira.

**01 (discordo), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa possui plano estratégico formal?	
					Sim	Não

b. A criação de valor exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, em busca de criar e sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. A vantagem competitiva ocorre por um determinado período e dura enquanto essa vantagem não é eliminada pelos concorrentes.

**01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa faz investimentos regularmente visando à melhoria contínua em busca de sustentar alguma vantagem competitiva?	
					Sim	Não

c. O desempenho de uma empresa será condicionado por um conjunto de fatores que implicam na sua competitividade. A competitividade, por sua vez, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em constante processo de mudança. O desempenho e eficiência, por sua vez, serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência, ao ambiente econômico em que ela está inserida e a boa gerência de suas atividades.

**01 (discordo), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo supermercadista), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A empresa possui consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade?	
					Sim	Não

Caso sim, quais fatores em sua opinião?

---

---

---

---

---

---

---

### **PARTE 3: ANÁLISE DA FORMA COMO O VAREJO SUPERMERCADISTA SE ORGANIZA EM REDES E PERCEBEM AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE ASSOCIAR**

#### **3.1 FORMAS DE ATUAÇÃO E DE INTERAÇÃO**

##### **3.1.1 Como elas atuam intrarrede?**

- Possuem central de compras?
- Possuem centrais de recebimento e distribuição de mercadorias?
- Possuem procedimentos comuns relacionados à área de publicidade?
- Possuem procedimentos comuns relacionados à área de finanças?
- Possuem procedimentos comuns de treinamento de empregados?
- Possuem procedimentos comuns de treinamento de empregados?
- Possuem procedimentos de integração tecnológica?

##### **3.1.2 Como elas atuam interredes?**

---

---

---

---

---

---

---

##### **3.1.3 Formas de negociação**

- quais são as políticas de negociação (quais são os prazos médios de pagamento e descontos médios obtidos)?

### 3.2 ESTRUTURA DE GESTÃO

- Possuem executivos de mercado para gerir a rede?
- Quantos colaboradores e em quais posições?
- (secretária, compradores, estoquistas, outras posições)
- Tem organograma?
- Tem conselho fiscal?
- Tem conselho de administração?
- Conselho deliberativo?
- Outros conselhos?
- Presidente?
- Diretoria? Quantos membros?
- Reuniões ordinárias? De quanto em quanto tempo?
- Estrutura física própria? Qual?

### 3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS PERCEBIDAS

**3.3.1 Quais são as vantagens percebidas?** Escreva no parêntese um número entre 01 e 05.

Sendo: **01** (discordo totalmente), **02** (discordo parcialmente), **03** (nem discordo nem concordo), **04** (concordo parcialmente) e **05** (concordo totalmente), em cada quesito avaliado.

1. Aproveitar competências e utilizar *know how* das outras empresas..... (\_\_\_\_)
2. Dividir riscos e custos de explorar novas oportunidades..... (\_\_\_\_)
3. Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva, possibilitando benefícios ao cliente ..... (\_\_\_\_)
4. Aumentar o poder de compra e melhoria no poder de barganha junto aos fornecedores..... (\_\_\_\_)
5. Sobrevivência ante a concorrência..... (\_\_\_\_)
6. Acesso a um maior número de fornecedores ..... (\_\_\_\_)
7. A operação com um mix mais qualificado e um melhor relacionamento com os clientes..... (\_\_\_\_)
8. Fortalecimento da união e da integração dos associados..... (\_\_\_\_)
9. Crescimento e a sobrevivência no mercado ..... (\_\_\_\_)
10. Conquista de melhores prazos para pagamento ..... (\_\_\_\_)
11. Aumento das vendas ..... (\_\_\_\_)
12. Redução de custos ..... (\_\_\_\_)
13. Aumento da rentabilidade ..... (\_\_\_\_)

Outras? Quais?

---

---

---

---

---

**3.3.2 Quais são as desvantagens percebidas?** Escreva no parêntese um número entre 01 e 05.

Sendo: **01** (discordo totalmente), **02** (discordo parcialmente), **03** (nem discordo nem concordo), **04** (concordo parcialmente) e **05** (concordo totalmente), em cada quesito avaliado.

- 14. Diferenças culturais entre os membros..... ( )
- 15. Diferenças educacionais entre os membros ..... ( )
- 16. Diferenças entre o tamanho das lojas participantes ..... ( )
- 17. Excesso de burocracias legais interna na rede ..... ( )
- 18. Falta de cooperação e comprometimento entre os associados..... ( )
- 19. Dificuldade para unificação e padronização do mix..... ( )

Outras? Quais?

---

---

---

---