



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TRADIÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES
EM OURO PRETO-MG**

FATIMA DAS GRAÇAS SILVA

MARIANA-MG

2022

FATIMA DAS GRAÇAS SILVA

**TRADIÇÃO NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES
EM OURO PRETO-MG**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Nascimento Pessoa

MARIANA-MG

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586t Silva, Fatima Das Gracas.
Tradição na gestão de pequenas empresas familiares em Ouro Preto-
MG. [manuscrito] / Fatima Das Gracas Silva. Fatima das Graças Silva. -
2022.
42 f.: . + Quadros.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Nascimento Pessoa.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Empresas - Ouro Preto. 2. Empresas familiares - Ouro Preto (MG). 3.
Pequenas e médias empresas - Administração. I. Silva, Fatima das
Graças. II. Pessoa, Deborah Nascimento. III. Universidade Federal de Ouro
Preto. IV. Título.

CDU 005.551(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Fátima das Graças Silva

Tradição na gestão de pequenas empresas familiares em Ouro Preto-MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 22 de junho de 2022

Membros da banca

Dra. - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. - Flávia Sílvia Corrêa Tomaz - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. - Héli da Mara Gomes Norato - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/07/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/07/2022, às 17:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato Duarte, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/07/2022, às 17:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flavia Sílvia Correa Tomaz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/07/2022, às 14:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0357831** e o código CRC **EC08AC3C**.

AGRADECIMENTOS

A força divina, que de alguma forma nos auxilia nos momentos difíceis.

A vida, pelo privilégio de percorrer esse caminho até aqui.

A minha Família que sempre me apoiou incondicionalmente.

A UFOP Universidade Federal de Ouro Preto, Campus Mariana, pela oferta do curso e ensino de qualidade.

A minha orientadora, professora, Dra. Deborah Nascimento Pessoa pelos seus direcionamentos e dedicação a este projeto.

A todo o corpo docente do curso, que sempre foram comprometidos com a formação profissional e pessoal dos alunos.

Aos colegas de Curso, pela parceria nessa jornada, em especial as amigas Jaíne e Sara, pelo apoio e parceria incondicional.

Somos aquilo que ninguém vê, uma coleção de histórias, memórias, dores, tragédias, bondades, maldades, sucessos, sentimentos, delícias, pensamentos, pecados. Se definir é se limitar, somos um eterno parênteses em aberto...

Machado de Assis

RESUMO

O universo das pequenas famílias que atuam em setores convencionais da economia pode apresentar aspectos tradicionais, que as qualificam como consolidadas no mercado. De forma que tais condições favoráveis respectivas do modelo de gestão podem contribuir com a longevidade do empreendimento. Este estudo teve como objetivo principal investigar o cenário de pequenas empresas familiares da cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, frente aos desafios atuais de gestão. A abordagem metodológica utilizada compreendeu uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, conduzida como entrevistas semiestruturadas para apuração de resultados com 7 empresas com mais de 20 anos de atuação no mercado. Como resultados principais destacamos uma forte ênfase na tradição e permanência do negócio, em que o direcionamento da empresa é comercializar produtos para um público consumidor já conhecido. Diante disso, destaca-se a força competitiva das empresas familiares e a cultura da tradição como mecanismo de ajudar esses pequenos negócios a prevalecer sob as adversidades e mudanças no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Tradição; Gestão; Empresas Familiares.

ABSTRACT

The universe of small families that work in conventional sectors of the economy can present traditional aspects, which qualify them as consolidated in the market. So that such favorable conditions of the management model can contribute to the longevity of the enterprise. The main objective of this study was to investigate the context of small family businesses in the city of Ouro Preto, Minas Gerais, facing the current management challenges. Results with 7 enterprises with more than 20 years of experience in the market. As main results, we highlight a strong emphasis on the tradition and permanence of the business, in which the company's direction is to market products to an already known consumer audience. In view of this, the competitive strength of family businesses and the culture of tradition stand out as a mechanism to help these small businesses prevail under adversities and changes in the market.

KEY WORDS: Tradition; Management; Family Business.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2.REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 EMPRESAS FAMILIARES, TRADIÇÃO E INOVAÇÃO NA GESTÃO	10
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	15
4.3 PERSPECTIVAS FUTURAS	29
5.CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Câmara, Zucatto e Naszeniak (2021) as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividades comerciais e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que 90% dos empreendimentos em atividade no Brasil possuem perfil familiar e empregam cerca 75% da mão de obra do país, que juntas correspondem a 65% do PIB interno (IBGE, 2018).

Nesse sentido, a cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, também se beneficia da presença ativa das empresas familiares que potencializam o desenvolvimento econômico do município. Considerada como patrimônio da humanidade pela União das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Ouro Preto possui uma população de 74.824 pessoas aproximadamente, tem presença marcante de estudantes, devido a instituições públicas de ensino superior na localidade, e de turistas, o que contribui significativamente para o desenvolvimento do comércio local.

No entanto, em anos recentes, a chegada de grandes redes supermercadistas na região de Ouro Preto, passou a ser uma ameaça externa para as mercearias de pequeno porte, que até então não competiam com a concorrência agressiva desses estabelecimentos. O EPA Plus foi inaugurado em março de 2015, uma unidade da rede de mercados do grupo Farid foi inaugurada em fevereiro de 2018, uma unidade da rede de Supermercados BH se estabeleceu em Ouro Preto em junho de 2021. Com variedade de produtos e preços competitivos das mercadorias, esses grandes mercados apresentam grande potencial para atrair a atenção do consumidor local.

Diante da chegada desses grandes supermercados na cidade e acirramento da concorrência direta com os pequenos empreendimentos familiares, do reconhecimento sobre a importância da empresa familiar e de sua contribuição para o desenvolvimento econômico local, orientamos este estudo com o seguinte objetivo geral: investigar o cenário de pequenas empresas familiares da cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, frente aos desafios atuais de gestão. Para isso, foram selecionadas 7 empresas familiares com mais de 20 anos de atuação no mercado.

A justificativa para a realização deste trabalho está relacionada com a importância das empresas familiares para a economia local. Considerando que esses negócios podem ter sua longevidade ameaçada, devido a presença de grandes organizações e por não possuir recursos para concorrer com empresas desse porte. Logo, é relevante tanto para a prática empresarial,

quanto para a construção teórica, investigar o cenário de negócios das empresas familiares e entender como estão as adaptações em vistas de sobreviver às pressões do ambiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES, TRADIÇÃO E INOVAÇÃO NA GESTÃO

1.

Davel e Colbari (2000) afirmam que a empresa familiar é possivelmente uma das mais antigas formas de negócios utilizadas ao longo da evolução humana. Mesmo antes do sistema mercantilista, já se falava sobre a formação de unidades familiares de comercialização de produtos.

Dessa forma, a empresa familiar evoluiu para um patamar de negócios mais centralizado ao fator hereditário, em que os membros da família devem dar continuidade às relações comerciais, baseadas no valor do negócio construído ao longo dos anos pelas gerações passadas (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Vidigal (2000) estabelece que a empresa familiar deve possuir determinadas características, a fim de ser classificada como familiar. Entre estes, salienta-se, que a organização da empresa deve ter a cooperação de um integrante da família. Segundo Barbosa (2010), empresas assim gerenciadas podem ter sucesso enquanto os empreendimentos estiverem alinhados com os valores do fundador.

Para Adachi (2006), na ausência do fundador, os futuros sucessores podem não estar preparados para assumir as responsabilidades da direção. Dessa forma, faz-se necessário uma série de treinamentos com o intuito de preparar o possível sucessor durante anos, preparando-o para assumir a administração do negócio e manter o sucesso na empresa no mercado.

Os membros da família que possuem competências para administrar a empresa, são pessoas de confiança. Isso porque, compreendem que tais responsabilidades são atribuídas aos familiares aos que já possuem um certo preparo e experiência para assumir tal cargo de liderança (LIMA, 2010).

Tradicionalmente as empresas familiares avaliam a questão da sucessão através do destaque de algum membro familiar que já atua nos negócios da família, ou seja, alguém que se dedicou a aprender sobre o empreendimento com o fundador. Isto é, esse membro adquiriu experiência e foi promovido a um cargo de confiança para atuar ao lado do dono, que já estava o preparando para ter autonomia e assumir a sucessão da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Nesse sentido, Davel e Colbari (2000) afirmam que as decisões do fundador podem estar associadas à cultura conservadora que corresponde à personalidade paternalista do fundador da empresa. No qual a lógica organizacional do fundador corresponde a uma gestão centrada em comandos patriarcais de instituição da tradição como poder na organização.

Em virtude do aspecto tradicional nas empresas familiares, Hobsbawm (1984) afirma que a tradição representa um conjunto de valores que são cultivados de geração a geração como repetição de padrões sociais. Assim a tradição possui aspectos culturais, em que os valores do fundador orientam a maneira de administrar o ambiente organizacional (BORNHEIM; BOSI; PESSANHA; SCHWARZ; SANTIAGO, 1997).

Outrossim, os negócios tradicionais podem ser definidos por Lima (2009) a partir de alguns aspectos culturais que determinam o modelo organizacional das empresas familiares convencionais, como a existência de restrições para a realização de mudanças. Sendo assim, esses negócios tradicionais concentram seus esforços na cultura organizacional conservadora que expressa a funcionalidade do ambiente interno da empresa, bem como a conduta do fundador em relação à gestão do negócio.

Assim sendo, as características organizacionais estão atribuídas a valores e diretrizes através da sequência, construindo costumes conservadores que indicam condutas a serem respeitados por uma determinada parcela social (HOBSBAWM,1984). Para tanto, ao se apoderar da tradição, partilha-se com determinado coletivo social uma afeição de apropriação, a partir de um conjunto de ações que entendem como diretrizes livremente aceitas. Então a tradição se apresenta dessa forma, como uma referência social em distintas comunidades sociais, determinando inclusive os requisitos de aceitação em outras coletividades através da validação princípios e juízos de comportamento (BORNHEIM; BOSI; PESSANHA; SCHWARZ; SANTIAGO, 1997).

Da Silva Neto e Teixeira (2011) explica que a tradição empresarial pode ser considerada como um respeito às práticas da gestão familiar que se traduz na manutenção do espaço, conduta e comportamentos hereditários da família. No tradicionalismo empresarial, o passado é respeitado através de práticas que perpetuam a experiência de gerações nos empreendimentos familiares.

Dalmoro e Nique (2017) salientam que a justificativa para essa questão estaria na explicação de que, na construção de empresas, as comunidades sociais e culturais são absorvidas por uma prática tradicional de valorização ancestral, denominada tradição, que delimita a gestão organizacional.

Por outro lado, em meio a esse contexto, a inovação como contraponto à tradição, pode surgir de uma iniciativa elementar ou revolucionária, que se revela como uma novidade para as empresas. Tradicionalmente, o conceito de inovação pode estar associado ao aperfeiçoamento de empreendimentos, novas metodologias, novos produtos, novas referências de negócio e técnicas (NORONHA, 2006).

Souza e Bastos (2006) explicam que o ato de inovar possui alguns aspectos que o diferenciam de uma mudança sutil, o processo da inovação significa um rompimento com os padrões tradicionais, em que a ideia de inovar é perceber a melhoria como resultado da invenção.

Davila, Varvakis, Noth e Silva (2016) analisam que a popularidade da expressão inovação ampliou o sentido prático da criação nos ambientes em que a iniciativa de invenção modificou os procedimentos para aplicar o aperfeiçoamento nos processos. Da Silva Neto e Teixeira (2011) entendem que as inovações tecnológicas e outras melhorias que potencializam as atividades econômicas, destacou os resultados da empresa como sendo derivados da modernização dos métodos e procedimentos que aumentou o desempenho dos processos nas atividades.

Matos e Arroio (2011) descrevem que a inovação no fluxo das atividades modernizou os centros de produção e comprovou que a inovação é a principal vantagem competitiva das empresas, quando se trata de ampliar os negócios nos mercados.

Como explicam Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009), a utilização da inovação abrange diversos aspectos da transformação e do processo de criação, que qualifica qualquer melhoria no ambiente como sendo aplicável ao contexto da inovação no sentido prático. Em Barboza, Oliveira, Passo e Ramalheiro (2016) desenvolver novas tecnologias e procedimentos metodológicos evidencia os resultados consideráveis da utilização da inovação como sinônimo de melhoria para os desafios do mercado consumidor que está cada vez mais ativa sobre os benefícios e vantagens em relação ao potencial competitivo das organizações que buscam fidelizar os clientes com o potencial de inovação.

A designação de inovação, para Souza e Qualharini (2007), é associada com a introdução de empreendedorismo, como iniciativa para novas estratégias de bens ou serviços, originando maior efetividade nas atividades organizacionais. Além disso Machado e Silva (2019) a inovação também está ampliada a transformações de comportamento, envolvendo a solução de adversidades ou a obtenção de ganhos inovadores, sendo, portanto, integrante de um sistema empreendedor e referência de um processo empreendedor.

Os pequenos empreendimentos familiares, mesmo embasados de fortes traços associados à tradição, se deparam com demandas por inovação, em consequência a mudanças do ambiente, como a chegada de nova concorrência, por exemplo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para condução da pesquisa este estudo utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa do tipo descritiva. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada.

De acordo com Godoi, Mello e Silva (2006) a pesquisa qualitativa contribui de forma significativa para a condução dos estudos, de modo que o método qualitativo compreende o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como investigador chave. Visto que os cientistas qualitativos estão centrados no processo e não simplesmente com as apurações e o objeto. Estes tendem a estudar seus dados indutivamente, em que a explicação é a preocupação principal no procedimento qualitativo (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

A partir das proposições e objetivos do estudo, foi elaborado um roteiro de perguntas na expectativa de obter dados relacionados aos aspectos históricos, gestão e planos futuros das empresas investigadas, buscando ressaltar as relações existentes nos empreendimentos, procurando conhecer sobre as razões para a longevidade da empresa e sentir os impactos na gestão em decorrência da chegada de redes supermercadistas na região.

Para definição das empresas objeto de estudo estabelecemos o critério de que seriam mercearias (aqui apresentadas com denominação fictícia) no ramo do comércio varejista, sendo todas do setor de alimentos e hortifrúti que estão localizadas na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, com mais de vinte anos de funcionamento no mercado.

Por meio do Quadro 1 listamos as empresas estudadas neste trabalho. Vale ressaltar que o nome das empresas e a identidade dos entrevistados foram preservados.

Quadro 1 - Participantes da pesquisa.

Empresa	Entrevistado	Idade	Profissão
Empresa 1	Entrevistado 1	43	Comerciante
Empresa 2	Entrevistado 2	69	Comerciante
Empresa 3	Entrevistado 3	45	Comerciante

Empresa 4	Entrevistado 4	41	Comerciante
Empresa 5	Entrevistado 5	39	Comerciante
Empresa 6	Entrevistado 6	25	Estudante
Empresa 7	Entrevistado 7	42	Comerciante

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao processo de coleta de dados, destaca-se que das 7 empresas estudadas, apenas duas concederam autorização para que as entrevistas fossem gravadas. Por esse motivo, foi necessário registrar as respostas por escrito em papel durante a coleta de dados das demais 5 empresas que não autorizaram a gravação. Por esse motivo, as entrevistas que foram gravadas tiveram duração inferior às que não foram autorizadas para registro de voz, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Duração das entrevistas

Empresa	Entrevistados	Duração
Empresa 1	Entrevistado 1	1h e 40 minutos
Empresa 2	Entrevistado 2	1 h e 27 minutos
Empresa 3	Entrevistado 3	2 h e 12 minutos
Empresa 4	Entrevistado 4	2 h e 18 minutos
Empresa 5	Entrevistado 5	2 h e 22 minutos
Empresa 6	Entrevistado 6	2 h e 28 minutos
Empresa 7	Entrevistado 7	2h e 33 minutos

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas às 18 horas. Este horário foi estratégico por ter menos fluxo de clientes nos estabelecimentos, visando evitar interrupções no período das entrevistas. Outro fator relevante para esclarecer é que os entrevistados não souberam definir alguns dos conceitos apresentados, então, foi necessário o pesquisador esclarecer algumas definições para facilitar a condução do processo de pesquisa.

Os dados coletados foram organizados e tratados via análise de conteúdo e os resultados dessa análise são apresentados na seção a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção, e em seus desdobramentos, serão apresentados os resultados relacionados aos aspectos da caracterização das empresas em que foram considerados atributos desses negócios, sendo a história de fundação da empresa, a idade da empresa e os acontecimentos mais marcantes do negócio, na visão dos entrevistados.

Quadro 3 - História da empresa

Nome da empresa	História da empresa	Quantos anos de funcionamento	Acontecimentos mais marcantes desde a fundação da empresa
Empresa 1	A empresa foi fundada em 10 de outubro de 1968 pelo meu pai, que na época tinha uma banca de legumes e frutas na feira de rua em Ouro Preto. Após alguns anos, meu pai alugou uma garagem no centro da cidade para ter um local fixo para vender seus produtos. Desde então ele reformou a garagem e transformou o comércio cerca de 4 vezes até ficar nesse lugar aqui onde estamos até hoje.	Fundada em 1968 54 anos de funcionamento	O Plano Cruzado, Plano Cruzeiro e Plano Real, foi tanta mudança de dinheiro que aconteceu ao longo da existência do comércio. Inflação de 80% ao mês. Toda mercadoria que chegava tinha que ficar remarcando os preços. Porque a inflação era muito alta, foram tempos muito difíceis para os comerciantes na época. Teve que segurar o negócio nos extremos a ponto de querer fechar o comércio várias vezes por alta nos preços.
Empresa 2	Meu pai fundou a empresa. No início do comércio meu pai vendia as verduras a cavalo para as casas de Ouro Preto e região. Depois ele conseguiu juntar um dinheiro e abriu um ponto de comércio para vender as verduras, frutas e alguns produtos básicos de mercearia que a gente tem até hoje.	Fundada em 1969 55 anos de funcionamento	O crescimento da empresa, porque meu pai começou vendendo para o pessoal aqui no cavalo, ele trazia lá da roça e passava de porta em porta. Primeiro ele montou o comércio em uma das casas abaixo, mas sempre foi nessa rua. Então ele mudou de ponto uns 4 lugares até se estabelecer nesse ponto.
Empresa 3	Meu avô foi um dos primeiros moradores do bairro. Ele vendia verdura, leite, queijo, milho para a vizinhança. Depois de um tempo meu pai construiu um cômodo para expor as coisas que ele tinha e montou uma quitanda para vender os alimentos que ele plantava. Foi aí que ele montou a mercearia nesse cômodo, embaixo da casa dele. Que hoje pertence aos filhos. Quem cuida da mercearia é o meu pai que aprendeu a cuidar do comércio e acabou ficando como responsável. O meu avô fica em casa pois já está de idade avançada para cuidar do comércio.	Fundada em 1980 42 anos de funcionamento	Foram as conquistas do meu avô com a mercearia. Meu pai conta que à medida que o bairro tinha novos moradores, os fregueses da mercearia aumentavam e o meu avô ficava contente com os pequenos ganhos que tínhamos aqui. Para o meu avô, parte da história da mercearia pertence aos clientes do bairro que à medida que foram chegando para morar no bairro, foram tomando conhecimento do comércio e trazendo a família para morar por aqui. Então o meu avô com os novos fregueses conseguiu fazer algumas melhorias para deixar mais aconchegante para os fregueses.

Empresa 4	<p>Meu pai fundou a mercearia com apoio do meu tio com o para vender mantimentos para o pessoal da roça. Na época eles não tinham condição de abrir uma mercearia, então abriram um comércio na roça dos mantimentos que ele comprava na cidade. Depois de um tempo as coisas na roça ficaram melhorando, aí meu pai decidiu mudar para Ouro Preto e abrir a mercearia. No começo foi bem difícil porque tinha que pagar aluguel. Depois de um tempo eles compraram uma casa e colocaram a mercearia em um cômodo que servia de depósito, para depois melhorar o espaço e montar essa mercearia.</p>	<p>Fundada em 1969 55 anos de funcionamento</p>	<p>Foi a abertura na mercearia na roça, a dificuldade para manter, porque os fregueses da roça não têm dinheiro para comprar. Então eles compraram fiado. O que dificultava para o meu pai pagar as contas. Depois que mudou para cá, teve um período que também foi bem difícil, a alta nos preços. Mas meu pai sempre foi muito organizado, então ele conseguiu passar pelas crises para manter o comércio funcionando.</p>
Empresa 5	<p>A mercearia começou com o meu pai que teve a ideia de abrir um comércio aqui no bairro. Na época ele tinha uma banca de verduras e legumes na praça do bairro onde ele vendia os alimentos toda quarta-feira e sábado da semana. Ele tinha muitos fregueses, porque ele trazia as coisas do sítio que nós temos em Cachoeira do Campo. Então ele quis abrir um sacolão junto com a mercearia para ficar em um ponto fixo e conseguir vender outros alimentos para o pessoal do bairro e dar variedade para o comércio. Desde esse tempo que abriu estamos aqui até hoje.</p>	<p>Fundada em 1998 24 anos de funcionamento</p>	<p>Como o meu pai conta muito sobre o esforço para levantar cedo para buscar as verduras e legumes para colocar na banca para vender. Desde quando ele mexia com a banca de verduras até o início da mercearia, o esforço para trazer mercadoria para mercearia, pagar os fornecedores e funcionários. No início foi mais difícil, mas depois de um tempo ficou mais tranquilo para tocar a mercearia.</p>
Empresa 6	<p>A mercearia surgiu quando o meu avô fundou um bar nesse mesmo local que é a mercearia hoje. Meu pai contou que na época o pessoal do bairro gostava muito de frequentar o bar dele. E as pessoas falavam para ele colocar mantimentos para vender no bar que todo mundo do bairro iria fazer compra lá. Com o passar do tempo meu avô e os filhos foram cuidando do bar e colocando mantimentos para vender para o povo do bairro e deu muito certo até hoje.</p>	<p>Fundada em 1979 43 anos de funcionamento</p>	<p>Foi a abertura da mercearia para funcionar junto com o bar. Meu pai conta que no início achou que não ia funcionar. Cuidar de dois tipos de negócio no mesmo espaço poderia virar uma bagunça. Mas ele sempre foi muito organizado com as coisas dele, então essa ideia de manter o bar com alimentos de mercearia deu muito certo, porque as pessoas iam para o bar e sempre voltava para casa com alimentos para a família. Meu pai conta que foi um grande desafio que ele conseguiu equilibrar e lidar bem com isso. Hoje ainda temos o bar, porém fica em outro espaço aqui no bairro.</p>

Empresa 7	No início a minha avó vendia bolos e doces no bairro para ganhar um dinheiro extra. Com o passar do tempo, os pedidos aumentaram e minha avó teve a ideia de abrir uma quitanda para vender coisas de padaria. Depois que ela quis vender uns mantimentos também para o pessoal do bairro. Ai ela teve a ideia de colocar uma mercearia no lugar que era só uma quitanda.	Fundada em 1961 61 anos de funcionamento	Foi o crescimento do negócio da minha avó. Ela se orgulha muito disso, que mesmo tendo estudado somente até a 4ª série, ela conseguiu com muito esforço ter um comércio para tirar sua renda. Na época ela tinha que cuidar da casa, filhos e manter a pequena mercearia sempre organizada e com os alimentos nas prateleiras. Isso não foi fácil porque meu avô trabalhava fora, então ela deixava o filho mais velho cuidar das crianças mais novas para conseguir ter tempo de ficar na mercearia. Ela conta que teve muita dificuldade para manter essa vida dupla de mãe e comerciante e chegou a pensar em desistir da ideia. Como ela sempre foi muito esforçada, conseguiu equilibrar e temos a mercearia até hoje aqui no bairro
-----------	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise do Quadro 3 é possível constatar que na história sobre surgimento das empresas, todas as empresas investigadas apresentam algum aspecto em comum.

A Empresa 1 foi fundada pelo pai do atual sucessor do estabelecimento que, pela narrativa do administrador, a trajetória da mercearia está ligada a uma cronologia de momentos da mercearia que antes era uma banca de verduras a céu aberto, até se instalar em uma garagem e conseguir fundos para melhorar o espaço e instalar o comércio naquele ponto fixo. Fundada em 10 de outubro de 1968 com 54 anos de funcionamento, a trajetória da empresa foi marcada por desafios financeiros por causa das transações monetárias no país “(...) *Foi tanta mudança de dinheiro que a gente ficava remarcando os preços das mercadorias todos os dias*” nessa frase o Entrevistado 1 relata o desafio das variações na valorização da moeda nacional, como acontecimentos marcantes desde a fundação do comércio que foi do plano cruzado, cruzeiro, ao real. A inflação nos preços das mercadorias, no período de mudanças das moedas, trouxe lembranças das dificuldades que a família viveu enquanto tentava manter seu estabelecimento funcionando.

É perceptível que na Empresa 2 a trajetória de fundação também é caracterizada pelos aspectos de negócios familiares que começam de forma autônoma para levantar capital suficiente e ter condições de abrir um ponto comercial. O Entrevistado 2, que também ajuda na administração do empreendimento, conta como o pai começou, “(...) *Meu pai começou vendendo verduras, montado no cavalo, passando nas casas de Ouro Preto, oferecendo os alimentos que trazia da roça*”. Por essas iniciativas empreendedoras o negócio foi se desenvolvendo até ficar mais robusto ao ponto de funcionar em um local fixo. A empresa começou esse percurso em 1969 e hoje comemora seus 55 anos de funcionamento em Ouro Preto. As memórias marcantes do empreendimento são citadas como lembranças de um caminho percorrido até conseguir o cadastro de pessoa jurídica para dar um nome a tudo aquilo que foi construído ao longo dos anos.

Em seu cenário histórico Ouro Preto trouxe inspiração para atitudes empreendedoras, como é a história da fundação da Empresa 3, onde o fundador foi um dos pioneiros a vender alimentos para os moradores do bairro. E foi pensando no futuro do negócio que o Afonso construiu uma garagem para funcionar como um ponto de comércio dos seus produtos. Nessa ousadia de empreender além do tempo que o fundador se orgulha daquilo que construiu ao longo dos anos. Hoje o Afonso comemora a fundação do negócio em 1980, que atualmente fornece alimentos para o bairro, em seus 42 anos de fundação. Ao falar dos momentos mais marcantes, o fundador se orgulha com a trajetória de fundação da empresa. “(...) *Eu lembro que*

quando comecei metade do bairro ainda era uma área de pastagens de cavalo e gado leiteiro”. Pode ser percebido que a maioria dos fundadores de empresas familiares se conectam a um passado de dificuldade para empreender suas ideias. Isto é, mesmo sem perspectiva de futuro, se arriscam por um desejo de empreender que está acima de qualquer ameaça externa.

Uma sociedade entre irmãos também pode corroborar para o início de uma empresa familiar, história essa da Empresa 4, que começou com uma parceria entre membros da família para dar mais robustez ao negócio que começará de forma autônoma. Da disciplina e comprometimento com o empreendimento, surgiu as condições necessárias para se estabelecer em um espaço fixo. Nessa longa caminhada até se instalar na cidade, o empreendimento foi fundado em 1975 e hoje com seus 47 anos o fundador relembra que começou com uma sociedade com o irmão, para se transformar em um comércio de apenas um dono. *"(...) Meu irmão quis vender a parte dele, então eu comprei com as economias que eu tinha, porque esse comércio sempre foi meu plano de vida”*. Sobretudo, que as empresas familiares têm em comum a trajetória até a estabilidade financeira, são contadas com o mesmo padrão de dificuldades e desafios para manter o negócio funcionando.

O formato de feira livre nas praças das cidades pode ser uma iniciativa para começar uma empresa, este é o caso da Empresa 5 que surgiu com o empreendedorismo na praça do bairro, vendendo os típicos produtos cultivados no ambiente rural. Assim como os demais empreendedores, crescer era o objetivo, então o feirante e suas economias deram início a um sacolão com componentes de mercearia para ter variedade ao comércio. Toda essa caminhada de feirante a pequeno empresário começou em 1998 e atualmente somam 24 anos de funcionamento. Ao falar das lembranças marcantes o caminho lembrando é sempre mencionado com muitas adversidades, momentos de crise em que continuar não era uma opção. Todos eles constroem a alma do empreendedor familiar que arrisca na incerteza para buscar aquilo que deseja.

Empresas familiares também podem surgir de outros negócios, como a história da Empresa 6. O negócio surgiu da sugestão dos clientes em colocar alimentos para vender no bar. É comum os consumidores darem ideias empreendedoras para os donos de estabelecimentos. Mesmo porque estes consumidores das empresas familiares constroem uma relação de parceria entre empresário e cliente. Da sugestão de um cliente, a mercearia foi fundada em 1979 sendo 43 anos de funcionamento. Do desafio de administrar dois tipos de negócios no mesmo espaço, o fundador lembrou alguns acontecimentos que foram marcantes como conciliar diferentes tipos de empreendimentos em paralelo. É perceptível que a história das empresas familiares

está relacionada com ideias inovadoras e empreendimentos arriscados, mas que superam as expectativas por causa da persistência do fundador.

Receitas caseiras também podem ser o primeiro passo para empreender, que é o caso da Empresa 7, em que a fundadora fazia sucesso com os bolos e doces que vendia para os moradores do bairro. Como sonho de todo empreendedor, a fundadora quis expandir seus negócios e abriu uma mercearia no bairro para aumentar a produção e ter um espaço para vender seus produtos. As atividades comerciais deram início em 1961, onde a mercearia celebrou seus 61 anos de funcionamento no bairro. Com esforço e dedicação, mesmo com a jornada dupla de mãe e empreendedora, a persistência para fazer o negócio crescer foi um fator decisivo para que a empresa continuasse.

Outras informações importantes sobre as empresas estudadas, é que a quantidade de funcionários gira em torno de 1 a 9 funcionários, veja Apêndice A. Outro aspecto dos negócios familiares investigados é que nenhum membro da família tem formação em gestão, veja Apêndice B. Por isso, foi possível perceber a falta de clareza quanto aos direcionamentos da gestão dos negócios, ou estabelecimento de missão, visão e valores da empresa, por exemplo. Além disso, foi característica comum entre os negócios a falta de divisão de tarefas entre os funcionários, todos fazem as tarefas inerentes ao estabelecimento. Quanto ao perfil de clientes, todas as empresas indicam que os consumidores são pessoas de todas as idades, que muitas vezes pertencem ao grupo familiar dos moradores do bairro, ver Apêndice C.

4.2 ESPECIFICIDADES NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Na categoria gestão do negócio, pode-se analisar relatos referente a um traço cultural das empresas estudadas, pois, de acordo com as respostas dos entrevistados, é possível compreender que não existe preocupação acerca de conhecimentos relacionados sobre gestão. No aspecto gestão do negócio foram realizadas perguntas referentes a cultura organizacional e as características sobre o gerenciamento do empreendimento. No questionamento acerca da existência de missão, visão e valores do negócio, todos os entrevistados responderam que não existe uma definição desses 3 aspectos alinhados com o propósito do empreendimento. Dessa forma foi necessário instigar uma resposta, dando exemplos do que seria uma definição de missão, visão e valores da empresa.

Classificação das empresas	Definição de Missão, visão e valores
Empresa 1	Dar emprego para os moradores de Ouro Preto e ajudar a economia da cidade.
Empresa 2	Fidelizar clientes, o corpo a corpo com o cliente. Ficar próximo ao cliente.
Empresa 3	Nós aqui cuidamos da mercearia para ter produtos de qualidade e atender os fregueses bem.
Empresa 4	Não, o que nós valorizamos no comércio é a relação com o freguês, a organização da mercearia e a qualidade dos alimentos.
Empresa 5	Nós buscamos oferecer um bom atendimento e vender produtos de qualidade.
Empresa 6	Não, nós gostamos de fazer um bom atendimento e sempre manter a mercearia com as prateleiras cheias para abastecer as casas dos nossos clientes.
Empresa 7	Não, temos uma coisa que a minha avó nos ensinou que é tratar bem os clientes e manter nosso comércio sempre limpinho e organizado, para que as pessoas gostem de comprar aqui.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados acerca do questionamento sobre definição de missão, visão e valores corroboram para os impactos que a falta de conhecimento sobre gestão pode trazer para a sobrevivência das empresas familiares. É o que apontou as investigações de Albuquerque e Filho (2011) quando indicaram que um dos fatores que levam a mortalidade das pequenas empresas é a falta de competências gerenciais para administrar as demandas do negócio. Para tanto, é preciso considerar que apesar de não haver clareza quanto aos direcionamentos do comércio, ambos conseguiram sugerir ideias acerca do que seria a missão, visão e valores de suas empresas, ou seja, mesmo com a ausência de formação em gestão, esses empreendedores reconhecem suas competências distintivas e valores, ou seja, sua importância e a responsabilidade que possuem com os clientes e a economia da cidade.

Da mesma forma que saber definir a identidade e representatividade do negócio é importante para a longevidade da empresa, a questão da organização durante o expediente do estabelecimento, demonstra comprometimento e disciplina com os resultados do negócio. No quadro abaixo a opinião dos entrevistados demonstrou que a organização da rotina da empresa é definida com base na disponibilidade que os membros da família têm de estar presentes durante o expediente.

Classificação da empresas	Organização da gestão no dia a dia da empresa
Empresa 1	Eu e o meu filho Felipe ficamos aqui durante o dia. Meu filho abre às 7:00 na parte da manhã para receber mercadorias e eu venho fechar às 19:00. Porque às vezes tenho que viajar para resolver assuntos da empresa.
Empresa 2	Minha irmã fica aqui atendendo os clientes e recebendo as mercadorias que chegam. Normalmente eu fico encarregado de trazer os produtos aqui para o comércio. Vou à Ceasa, ajudo meu pai na manutenção das hortaliças que a gente vende aqui. Porque é tudo produzido por nós mesmos.
Empresa 3	Eu abro a mercearia, faço compras para o nosso comércio. E meu pai sempre está aqui me ajudando, ficando aqui para eu resolver assuntos externos.
Empresa 4	Meu pai fica aqui na maior parte do tempo que a mercearia está aberta, para eu conseguir resolver as coisas. Como pagar conta, fazer contato com o fornecedor e trazer os alimentos para repor as prateleiras.
Empresa 5	Nós ficamos na mercearia para o horário de almoço dos funcionários. E para reposição de estoque com fornecedor. Nos outros horários ficamos externos para resolver questões de pagamento.
Empresa 6	Meu Pai começa aqui às 7:00 da manhã na mercearia para resolver questões de fornecedor e fica até as 11:00. Depois que chego da faculdade, eu fico aqui até as 17:00. Após esse horário meu pai volta e fica até fechar a mercearia.
Empresa 7	Eu fico aqui a maior parte do tempo, atendendo o caixa e fazendo pedidos de alimentos com os fornecedores. Como eu sou responsável pela gestão, meu pai não fica aqui. Geralmente ele só vem quando eu preciso sair para resolver as coisas no centro da cidade.

Fonte: Dados da pesquisa

Definir as responsabilidades que cada membro possui na administração da empresa é de suma importância para o ordenamento da gestão do negócio. Dessa forma pode-se destacar que o questionamento sobre a organização do expediente do empreendimento é algo valorizado pelos entrevistados de cada empresa. Apesar de estarem em menor número e assumir grande parte das responsabilidades do comércio, eles compreendem a importância de acompanhar de perto o funcionamento da empresa, ainda que isto signifique abrir mão de encontros sociais para poder se dedicar à administração da empresa. Para tanto, o apoio de outros membros da família na organização da empresa faria toda diferença e conseqüentemente poderia acrescentar e muito com ideias inovadoras para o desenvolvimento do negócio. Assim, é importante destacar nos resultados que existe uma parceria entre familiares para tratar de assuntos externos e dividir algumas tarefas.

A seguir, no Quadro 8, pode-se verificar a análise dos entrevistados sobre como o negócio é percebido pelos clientes.

Quadro 8 - Considerações da percepção dos clientes sobre o negócio.

Classificação da empresas	Considerações da percepção dos clientes sobre a empresa.
Empresa 1	Eles enxergam como tradicionais, de confiança e qualidade nos produtos.
Empresa 2	Um comércio de confiança e qualidade. Os clientes se sentem valorizados e bem tratados.
Empresa 3	Um comércio de confiança e qualidade. Temos muitos clientes idosos que fazem lista do mês somente aqui no meu comércio.
Empresa 4	Uma mercearia boa para fazer as compras do mês, onde encontra o essencial para casa.
Empresa 5	De bom atendimento e produtos de qualidade.
Empresa 6	Um bom lugar para fazer as compras do mês. Pois tem o essencial para eles. Sempre que acaba algum produto eles vêm comprar aqui.
Empresa 7	Os clientes gostam muito de comprar aqui, porque confiam nos nossos alimentos. De onde compramos eles.

Fonte: Dados da pesquisa.

Acerca dos questionamentos sobre a opinião dos clientes das empresas investigadas, as respostas dos entrevistados corroboraram para resultados de outros estudos sobre a importância da satisfação do consumidor para o sucesso do negócio. Nesse sentido, as investigações de Costa, Santana e Trigo (2015) apontaram que a qualidade do atendimento ao consumidor é uma ação que faz total diferença para o desempenho da empresa e seu diferencial competitivo. Como é o caso da Empresa 5 que afirmou que a satisfação dos seus clientes se resume ao bom atendimento e os produtos de qualidade. Dessa forma, pode-se compreender que apesar desses negócios não possuírem determinados elementos que fariam a diferença para aperfeiçoar a gestão, eles possuem aquilo que é razão do sucesso das empresas, um cliente satisfeito. Por tudo isso, pode-se inferir que o sucesso desses pequenos empreendimentos entrevistados pode estar relacionado com o atendimento de qualidade e o cuidado com o cliente que, de alguma forma, valoriza aquilo que a empresa oferece de melhor na região onde se encontra.

Quadro 9 - Tradição nos negócios

Classificação da empresas	Tradição nos Negócios
----------------------------------	------------------------------

Empresa 1	Sim, meu comércio está no mesmo ponto que antes era garagem, desde 1968.
Empresa 2	O cuidado que temos com os nossos clientes. Sempre procuramos manter o bom atendimento e ajudar o cliente no que for necessário.
Empresa 3	A forma como meu pai mantém a organização da mercearia. Ele manteve o caderninho de anotar as compras fiado que dos fregueses mais antigos.
Empresa 4	O jeito que o meu pai cuidou da mercearia, a forma de guardar as contas. As notinhas de compras a prazo dos clientes mais antigos.
Empresa 5	Nós gostamos de nos manter da forma como meu pai começou aqui no bairro.
Empresa 6	Sim, mantemos esse lugar, como meu avô e meu pai cuidam, desde quando era um bar com alguns mantimentos para vender.
Empresa 7	A forma como a minha avó manteve, a relação de confiança com os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa

No questionamento acima avaliou-se como as empresas entrevistadas se reconhecem a partir de certos elementos que apontam o modelo de gestão do negócio. Dessa forma os entrevistados responderam a investigação apontando aspectos que para eles estão relacionados com a identidade tradicionalista dos seus empreendimentos, ou seja, características da cultura organizacional que destaca a utilização de elementos para classificar a empresa como tradicional. Nesse sentido pode-se observar que nessa devoção em preservar a empresa que o fundador construiu do zero como na Empresa 1 em que entrevistado responde que o negócio permanece no mesmo ponto que o pai começou, existe um ordenamento interno em que os membros da família possuem meios próprios de se organizar enquanto empresa. De modo que estes reproduzem uma cultura organizacional forte que pode atravessar anos e anos das gerações que vão gerenciar o negócio. Por tudo isso, ao se definir é se reconhecer como empresa tradicional os entrevistados descrevem sua identidade empresarial como conservadores de uma cultura organizacional preservada entre as gerações e que representa os valores que a família considera como relevantes para a administração do negócio.

Quadro 10 - Necessidade inovação na empresa

Classificação das empresas	da	Necessidade inovação na empresa
-----------------------------------	-----------	--

Empresa 1	Não, para mim e meus filhos o comércio sempre funcionou bem com as mesmas estruturas e o jeito que a gente sempre atendeu o freguês.
Empresa 2	Não, eu e meu pai procuramos manter a estrutura bem organizada. Mudar alguns móveis de lugar. Eu gostaria de ter uma visão mais técnica do meu negócio, porém não consegui estudar devido ter que ajudar meu pai a tocar o comércio.
Empresa 3	Não, porque nós gostamos de manter a mercearia como está até hoje. Como o jeito que meu avô cuidava dela.
Empresa 4	Não, até porque nosso espaço aqui não é grande para fazer mudanças. Ficamos organizando, para facilitar no cuidado diário, limpeza e arrumação das prateleiras.
Empresa 5	Acredito que não, da forma que está mantém nossos clientes satisfeitos.
Empresa 6	Não, porque gostamos de nos manter da forma como se encontra desde a fundação.
Empresa 7	Não, da forma que esta faz nossos clientes se sentirem acolhidos, isso é o que importa.

Fonte: Dados da pesquisa

Nos últimos tempos Davila, Varvakis, Noth e Silva (2016) apontam que a inovação tem sido objeto de debate nos estudos sobre organizações, isso porque a iniciativa de realizar inovações pode trazer diversas ferramentas que podem contribuir com o sucesso das empresas. A partir disso, pode-se observar no Quadro 11 as perspectivas dos entrevistados sobre as definições acerca do que é inovação.

Quadro 11 - Definição de inovação para os comerciantes.

Classificação da empresas	Definição de inovação para os comerciantes
Empresa 1	Seria, mudar alguma coisa no meu comércio. Trocar as prateleiras, ou mudar a forma de atendimento.
Empresa 2	Na verdade, eu não sei como definir, mas seria fazer alguma mudança no comércio, alterar algo de lugar.
Empresa 3	Fazer qualquer modificação no meu comércio, que mude o jeito como está hoje.
Empresa 4	Acredito que seria mudar algo no espaço da nossa mercearia. Qualquer tipo de mudança.
Empresa 5	Não sei dizer como seria, mas pode ser alguma mudança realizada.
Empresa 6	Para mim seria mudar alguma coisa nesse espaço da mercearia.
Empresa 7	Acredito que seria mexer na estrutura interna da empresa, ou algum outro tipo de mudança.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como já foi observado em outros resultados, que os entrevistados não possuem conhecimento técnico sobre administração de empresas, pode-se perceber novamente que a ausência dessa habilidade com informações sobre gestão pode prejudicar o desenvolvimento da empresa. Nesse sentido pode-se exemplificar através das respostas dos entrevistados que não conseguiram identificar, através das definições, a relevância que a inovação pode fazer para melhoria da empresa. Através dos apontamentos dos entrevistados pode-se entender que a ideia que ele tem da inovação é algo como realizar alguma mudança na empresa, que na visão deles pode parecer sutil, porém pode ser o caminho para aperfeiçoar a gestão da empresa. Com esses levantamentos reforça-se a importância do conhecimento técnico para compreender quais elementos poderiam ser acrescentados para aperfeiçoar o desempenho do negócio, como a inovação que pode ser a garantia do futuro da empresa.

A presença de concorrentes pode definir o sucesso ou fracasso das empresas, como também ser o começo de uma ideia empreendedora sendo um recurso para não ser impactado com a competitividade da concorrência. Com base nisso pode-se observar no Quadro 12 a perspectiva dos entrevistados quanto à concorrência.

Quadro 12 - Avaliação da empresa em relação aos concorrentes.

Classificação da empresas	Avaliação da empresa em relação aos concorrentes.
Empresa 1	Não, porque meu comércio está mais estabilizado. Porque eu tenho meus clientes mais fortes que hoje são os hotéis. E o hotel compra na minha mão desde quando meu pai abriu esse comércio.
Empresa 2	Na questão de hortifrúti meu comércio é forte. Porque eles não têm um hortifrúti de qualidade como o meu. Então eu vejo isso como o meu diferencial.
Empresa 3	Nós temos nossos fregueses antigos aqui do bairro que só faz lista do mês aqui. Então acredito que os concorrentes não prejudicam porque os fregueses dão preferência para os lugares que compram a mais tempo.
Empresa 4	Eu vejo que as novas gerações já não valorizam as mercearias de bairro, pois não tem a variedade de produtos que eles buscam. Então percebo que os supermercados têm a preferência dos jovens da região.
Empresa 5	Temos concorrentes no bairro da Bauxita que é muito grande, mas isso não nos prejudica porque os concorrentes ficam em outras localidades da cidade.
Empresa 6	Eles não prejudicam nosso comércio, porque essas ficam em outros lugares da cidade. Então os clientes compram onde é mais perto para eles, que é o caso do meu bairro aqui.

Empresa 7	Nós estamos bem. Temos concorrentes, porém eles não afetam nosso comércio porque já temos nossos clientes fixos que não mudam de mercearia porque confiam no nosso trabalho.
-----------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados levantados sobre o questionamento acerca da concorrência apontaram para uma certa força que os entrevistados enxergam nos seus negócios, que mostra que eles não temem as ações da concorrência das suas empresas. Através das opiniões foi possível identificar que, apesar de não se sentir ameaçado pelo concorrente, esses negócios reconhecem que não são valorizados pelos jovens, como explica a Empresa 4 que afirmou que a juventude é atraída pela variedade de produtos que os supermercados possuem, isto é, alguns perfis de clientes tendem a dar preferência para aquilo que representa a sua geração. Em sua maioria, os resultados apontaram que essas empresas apesar de serem relativamente pequenas, possuem alguns elementos que as tornam competitivas o bastante para não temer as estratégias da concorrência. Isto também é uma forma de se comparar enquanto empresa e analisar como está seu desempenho no mercado, por isso a presença do concorrente pode ser uma grande oportunidade para aperfeiçoar a administração da empresa.

Quadro 13 - Chegada dos grandes supermercados na região.

Classificação da empresas	Chegada dos grandes supermercados na região.
Empresa 1	Para a cidade foi bom. Mas não deixa de prejudicar porque eles ficam abertos até mais tarde. Aqui a gente fecha às 19:00. Na minha visão parece que o supermercado precisa de dinheiro, mais do que nos pequenos comerciantes.
Empresa 2	Os supermercados têm um potencial de compra muito grande em relação aos clientes. Mas isso não me prejudica porque o meu foco é hortifrúti de qualidade. Então meus clientes dão preferência para o meu comércio nessa questão.
Empresa 3	Não me prejudica. Porém eu vejo que trouxe variedade para o povo de Ouro Preto. Então eles gostam dos supermercados, porque tem mais opções de compra.
Empresa 4	Não, porque nós temos nossos clientes que fazem lista ou tão sempre comprando aqui. Isso nos mantém funcionando de forma segura.
Empresa 5	Eu vejo que trouxe concorrência para os pequenos comerciantes. Mas não nos prejudica porque já estamos estabilizados na cidade e temos nossos clientes mais antigos.
Empresa 6	Acredito que trouxe mais diversidade de alimentos para a cidade. Como nós ficamos abertos até as 19:00. Alguns moradores vão aos supermercados comprar o que precisam, pois, a gente não fica até mais tarde.

Empresa 7	Acho que eles nos prejudicaram em relação ao preço dos produtos. Pois mostraram que conseguem vender algumas coisas por um preço menor. Porém como eu havia dito não prejudicou aqui, porque o pessoal do bairro não vai sair para comprar uma coisa porque é R\$1,00 mais barato que o meu comércio.
-----------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda sobre concorrência, o Quadro 14 expõe a investigação sobre a opinião dos empreendedores acerca da presença de grandes redes supermercadistas na região. Isto é o fato desse tipo de concorrente possuir um modelo de negócio mais robusto, pode representar uma ameaça a sobrevivência das tradicionais mercearias de bairro que são analisadas pelo perfil convencional de administrar seus negócios. Através dos resultados acerca do questionamento sobre a ameaça dos supermercados, destacou-se novamente a confiança dos empreendedores em não temer as estratégias competitivas das redes supermercadistas. Alguns relatos como o da Empresa 1 mostram que o horário de funcionamento do supermercado pode ser um diferencial para esse tipo de mercado. Tendo em vista que as mercearias permanecem em funcionamento até as 19 horas. De forma geral os entrevistados reconhecem que os supermercados possuem um potencial de venda superior ao de uma mercearia, devido principalmente a variedade de produtos. Porém, reconhecem que os consumidores de bairro são mais seletivos, no sentido de não se preocupar tanto com a diferença de preços, mas sim com outros fatores como a proximidade da casa para a mercearia. Como exemplo a opinião do Entrevistado 7 que reforça que consumidores de bairro tem um perfil distinto de clientes que frequentam supermercados. Nesse sentido vale ressaltar que o fato desses supermercados não representarem uma ameaça para essas pequenas empresas, isso não significa que elas estejam completamente seguras com o atual modelo de gestão, ou seja, ainda que estes grandes mercados não seja uma ameaça no presente é importante planejar o futuro da empresa para se prevenir das incertezas e desafios do mercado no futuro

Quadro 14 - Opinião do comerciante se sente ameaçado pelos supermercados

Classificação da empresas	Opinião do comerciante se sente ameaçado pelos supermercados
Empresa 1	Não, porque eu estou em uma localização central de Ouro Preto. Então os fregueses compram onde é mais perto para eles.
Empresa 2	Não porque meu foco é a qualidade no hortifruti, o que não se vê nos supermercados.

Empresa 3	Não, porque temos nossos fregueses fixos do bairro que nos mantém abertos.
Empresa 4	Não, por causa dos meus clientes fixos.
Empresa 5	Não, porque nós já estamos estabilizados aqui no bairro.
Empresa 6	Não, porque já temos nossos clientes fixos, que já compram aqui muito antes desses supermercados virem para cidade.
Empresa 7	Não, porque já temos um tempo que estamos aqui. E por isso temos nossos clientes fixos.

Fonte: Dados da pesquisa.

É perceptível que esses pequenos negócios não fazem uso de estratégias para neutralizar a competitividade dos grandes estabelecimentos. No entanto, existe uma força na gestão tradicional dessas empresas que as faz sentirem-se confiantes quanto à disputa por clientes. Nesse sentido, pode-se compreender que a chegada de concorrentes não ocasiona, necessariamente, a falência do empreendimento, uma vez que o negócio já tem conhecimento sobre o perfil de consumidor da região e por isso se considera experiente o bastante para manter seus clientes.

Isto é o empreendedor que conhece seu ambiente de trabalho e é persistente ao seu propósito de estabelecimento pode promover rupturas na concorrência tradicional e mostrar uma lacuna na competitividade que diferencia a força das pequenas empresas sobre os grandes supermercados, reforçando o que velho ditado já diz que “tamanho não é documento”.

4.3 PERSPECTIVAS FUTURAS

Por meio da categoria futuro do negócio, foram realizados alguns questionamentos sobre o posicionamento dos entrevistados acerca de como estará a gestão nos próximos anos. Buscou-se observar as perspectivas dos comerciantes quanto aos futuros investimentos e ampliações, além da questão da sucessão, sobre as próximas gerações da família que vão assumir o comando do estabelecimento.

No Quadro 15 pode-se visualizar as análises das possibilidades de investimento no empreendimento e ampliação do negócio.

Quadro 15 - Perspectiva de investimento e ampliação do negócio.

Classificação da empresas	Perspectiva de Investimento para o crescimento do negócio.
Empresa 1	Não, a gente tem a intenção de sair do comércio e abrir uma pizzeria ou um bar. Porque mexer com mercearia não é tão lucrativo como antes, por causa da inflação.

Empresa 2	Não, porque nosso comércio é suficiente para nos manter a família e pagar funcionários.
Empresa 3	Não, porque acredito que estamos bem, da forma que a mercearia está hoje. Temos nossos clientes fiéis. Então isso é suficiente para nos manter e pagar as contas.
Empresa 4	Não, porque aqui a mercearia é de toda a família. Que mantém desde quando meu pai abriu. Então a gente valoriza a forma com que o meu pai manteve aqui.
Empresa 5	Não, nós mantemos essa mercearia somente para as despesas da família e pagar os nossos funcionários.
Empresa 6	Acredito que não, desde sua abertura, meu pai e meu avô mantiveram esse lugar do jeitinho que era o bar. Só trocamos as mesas para dar espaço para as prateleiras.
Empresa 7	Não, as pequenas melhorias que a minha avó fez ao longo do tempo, que foi só para manter a mercearia dessa forma.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisar o potencial de investimento pode ser uma oportunidade para melhorar o desempenho da empresa. De modo que a aplicação de recursos contribuiu para uma melhor utilização do capital do negócio para as gerações futuras. Nesse sentido os resultados acerca das investigações sobre a perspectiva de investimentos dos empreendimentos entrevistados resultaram em análises de que as empresas não estão preocupadas com o futuro do negócio, ou seja, não pretendem realizar investimentos porque reconhecem que seu atual cenário empresarial é o suficiente para pagar as despesas como explica os Entrevistados 2, 3 e 5. Em outra perspectiva, alguns interrogados responderam que não tem planos para realizar investimentos porque valorizam aquilo que o fundador construiu ao longo dos anos, isto é, preservam o patrimônio da família como respeito ao idealizador do negócio. Nesse sentido vale ressaltar que ampliar o empreendimento da família pode ser uma oportunidade para atrair o interesse dos outros familiares a se dedicarem a administrar a empresa dos parentes. De forma geral, os entrevistados identificam seus empreendimentos como estabelecidos no ramo alimentício e por isso não consideram a realização de investimentos para otimização do desempenho e crescimento da empresa como algo importante, mesmo que isso seja uma ocasião para expandir os negócios e levar o legado familiar para outras regiões da cidade.

Ainda nos questionamentos acerca do futuro da empresa, observou-se a opinião dos entrevistados sobre a possibilidade de expandir o negócio na cidade de Ouro Preto. Dessa forma, os dados coletados e apresentados no Quadro 16 corroboram para conclusões semelhantes às do Quadro 15 em que os representantes não têm intenção de realizar investimentos.

Quadro 16 - Expansão do negócio em Ouro Preto.

Classificação da empresa	Expansão do negócio em Ouro Preto
Empresa 1	Não, porque as mercearias não são tão valorizadas como antigamente.
Empresa 2	Não, acredito que com a chegada dos grandes mercados as Mercearias perderam seu valor.
Empresa 3	Não, porque cada bairro já tem sua mercearia. Nos dias de hoje para abrir um comércio está muito difícil pelo custo das mercadorias para quem vai abrir do zero.
Empresa 4	Não, porque a mercearia de bairro perdeu seu valor com a chegada dos grandes supermercados aqui em Ouro Preto.
Empresa 5	Não, as mercearias de bairro, não são mais lucrativas, devido a chegada dos supermercados na região.
Empresa 6	Sim, a cidade de Ouro Preto é tradicional e isso combina com empresas familiares.
Empresa 7	Não, porque acredito que já tenha uma quantidade suficiente de mercearias de bairro aqui em Ouro Preto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo observou-se um padrão de respostas dos entrevistados que afirmaram não ter interesse em expandir o negócio, porque esse tipo de empreendimento já não é tão valorizado como nos tempos atrás é o que explica as Empresas 1, 2 e 4 em que afirmam que seu negócio já não é tão atrativo como foi em outros tempos, onde as únicas opções de compras nas cidades eram esse tipo de estabelecimento. Em linhas gerais, as conclusões acerca das respostas dos entrevistados sobre o interesse em expandir o empreendimento levam a entender que os comerciantes reconhecem que o atual cenário empresarial não é tão atrativo para empreender. Porém, isso não significa que a saúde das empresas está comprometida. Eles apenas declaram que a empresa já esteve em seu melhor momento nos tempos atrás, mas que a atual realidade é suficiente para manter o negócio em funcionamento, ou seja, não sendo necessário expandir o empreendimento da família porque é bastante para a saúde da empresa e demais demandas.

A forma que os representantes da empresa administram o negócio da família revela a postura dos membros em relação ao futuro da empresa. Ainda que não seja possível prever os próximos anos do negócio, planejar os horizontes do empreendimento é essencial para se preparar para os desafios e ameaças que a empresa poderá enfrentar ao longo do tempo. Nesse sentido os resultados sobre o questionamento acerca da visão de futuro das empresas entrevistadas apontaram para um ambiente organizacional de incertezas sobre os próximos anos da empresa, conforme as respostas do Quadro 17.

Quadro 17 - Visão acerca do futuro do seu negócio.

Classificação da empresa	Visão acerca do futuro do seu negócio
Empresa 1	Vou deixar para os meus filhos cuidar do meu comércio.

Empresa 2	Acredito que vamos manter o comércio, da forma como meu pai iniciou. Sempre mantendo a qualidade para manter a confiança dos nossos clientes.
Empresa 3	Acredito que nossa família vai cuidar e manter a mercearia como herança do meu avô
Empresa 4	Acredito que meu filho ou meu sobrinho irá dar continuidade ao negócio da nossa família.
Empresa 5	Acredito que algum membro da nossa família irá assumir a gestão. E a mercearia irá continuar da forma que está.
Empresa 6	Acredito que a família vai cuidar para manter a mercearia sempre funcionando.
Empresa 7	Acredito que meus filhos levaram o negócio adiante para manter o comércio que a minha avó construiu com tanto carinho e esforço.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através das opiniões dos entrevistados sobre o futuro da empresa concluiu-se que os representantes do negócio da família não possuem um planejamento sobre como será a administração do negócio ao longo dos anos. De forma geral, as 7 empresas entrevistadas responderam que a gestão do negócio ficará aos cuidados dos filhos. Porém não souberam dizer qual ou quais filhos estarão à frente da empresa para dar continuidade ao patrimônio construído pelo fundador do empreendimento. Em virtude dessa incerteza, quanto ao futuro do negócio, o surgimento de mudanças e desafios no cenário empresarial pode comprometer a longevidade de empresas que não se planejam para enfrentar ameaças de concorrentes. Sobretudo que essas empresas demonstram estar satisfeitas com o atual cenário econômico de seus negócios, a questão da estabilidade financeira não justifica ausência de planejamento, porque o mercado empresarial é um ambiente instável de muitas mudanças. O que faz com que muitos empreendimentos tenham que rever sua gestão para identificar as fraquezas que podem comprometer a longevidade e a saúde da empresa familiar.

Quadro 18 - Sucessão no comando do negócio.

Classificação da empresas	Sucessão no comando do negócio
Empresa 1	Sim, meu filho mais velho.
Empresa 2	Minha filha mais velha não quer porque vai ser médica. Eu tenho o meu filho mais novo, que eu espero que ele se interesse por cuidar do comércio.
Empresa 3	Eu pretendo deixar para os meus filhos. Porém eles ainda estudam e não tem tempo para ficar aqui. Então quero ver qual deles tem mais jeito para cuidar do comércio.

Empresa 4	Por enquanto não, porque meu filho ainda é jovem e está estudando. Mas penso que quando terminar a escola técnica vou incentivar ele a me ajudar com as coisas aqui.
Empresa 5	Ainda não, mas espero que um dos meus filhos tenha interesse em conhecer sobre o comércio.
Empresa 6	Por enquanto não sabemos, porque na realidade meu pai que cuida aqui. Então não sei se ele vai ensinar os meus irmãos a ajudar ou se vai passar a responsabilidade para mim.
Empresa 7	Não, eu e a minha mãe cuidamos da mercearia. Quando meus filhos tiverem interesse vou ensinar eles como cuidar da mercearia para serem meus sucessores.

Fonte: Dados da pesquisa.

A expressão futuro do negócio ainda é vista com algo incerto por parte dos fundadores das empresas familiares, como apontado nas respostas dos entrevistados acerca da sucessão no comando. Sobretudo o que foi analisado nas entrevistas, o debate sobre sucessão não indicou planejamento sucessório para o negócio. É perceptível que a preocupação dos membros familiares em manter a tradição do fundador tenha negligenciado a necessidade de pensar acerca do futuro da empresa, que, pela lógica da administração, trata-se de um assunto de fundamental importância. A transição da gestão reflete o futuro do empreendimento, ou seja, a sobrevivência e continuidade de negócio da família. Para tanto, o aspecto tradicional das empresas familiares pode ser uma estratégia organizacional para alinhar os princípios do fundador aos do negócio. Contudo essa valorização tradicional pode gerar um certo comodismo por parte dos fundadores, que conseqüentemente tendem a enxergar a sucessão como algo distante da realidade da empresa. Tal incerteza pode trazer inseguranças no futuro e fragilizar o empreendimento pela falta de clareza com a sobrevivência e continuidade do estabelecimento nas futuras gerações.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo investigar o cenário de pequenas empresas familiares da cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, frente aos desafios atuais de gestão.

Com o levantamento de campo foi possível identificar, por meio da caracterização das empresas, que as trajetórias dos fundadores possuem similaridades de percurso, em que o empreendedor é uma figura persistente para com sobrevivência do comércio. Apurou-se também, por meio das especificidades na gestão das empresas, que a ausência de conhecimentos sobre gestão pode limitar o desenvolvimento organizacional, com a falta de clareza quanto aos direcionamentos do negócio. Sobretudo acerca da categoria perspectivas futuras, foi possível

identificar que os fundadores ainda não têm conhecimento nem clareza sobre a sucessão nos negócios.

Como resultados principais, destacamos uma forte ênfase na tradição e manutenção do negócio, em que o foco da empresa é oferecer produtos para um perfil de consumidor já existente e bem estabelecido. Da mesma forma, a chegada dos grandes supermercados não foi percebida como concorrência ameaçadora para estes empreendimentos. Nesse sentido, destaca-se a força familiar e a tradição na manutenção da empresa e sobre como essa força pode ajudar as organizações familiares a superar desafios, como as mudanças no ambiente e na concorrência.

Ainda que se tenha obtido um resultado satisfatório nos resultados da pesquisa, as limitações deste estudo podem ser observadas quando da não autorização para realizar a gravação das entrevistas em todos os estabelecimentos. Registrar as respostas manualmente, provavelmente, pode ter implicado na perda de dados importantes para o trabalho. Assim como o fato de ter tempo restrito para a conclusão da pesquisa, limitando o aprofundamento do debate e suas potenciais implicações.

Diante disso, sugere-se como estudos futuros, novos trabalhos acerca das empresas familiares, focando em como tradição e/ou inovação podem contribuir com a longevidade dos negócios familiares em outros cenários, como em cidades de maior ou menor porte, por exemplo. Outra possibilidade seria a utilização de outros instrumentos de pesquisa serem empregados na investigação.

2.

3.

4. REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; FILHO, Escrivão, Edmundo. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. 3ES - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...** 2011, p. 1-15.

BARBOZA, R, A,B.;OLIVEIRA,E,A.; PASSOS,F.; RAMALHEIRO,G,C,D,F. Agentes em rede e inovações em pequenas empresas tradicionais: Direito, tradição e carisma de empreender. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 3, p. 277-304, 2016.

BARBOSA, Lemes Junior. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BORNHEIM, G. A. O conceito de tradição. In: BORNHEIM, G. A.; BOSI A.; PESSANHA J. A. M.; SCHWARZ, R.; SANTIAGO, S.; DUARTE, P. S. **Cultura brasileira: tradição, contradição**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

CAMARA, Simone Bueno; ZUCATTO, Luis Carlos; NASZENIAK, Sinara. Processo Sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento**, v. 22, n. 1, 2021.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

DAVILA. G.A.; VARVAKIS. G.; NORTH.K.;SILVA. J.A.D. Aprender a crescer: como as micro e pequenas empresas de Santa Catarina podem enfrentar os desafios do crescimento. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 6-23, 2016.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares por uma Introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DALMORO, Marlon; NIQUE, Walter Meucci. Tradição mercantilizada: construção de mercados baseados na tradição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 327-346, 2017.

DA SILVA NETO, Ana Teresa; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

GODOI. K.C; MELLO. D. B. R; SILVA.D. B. A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOBSBAWM, Eric. Introdução: a invenção das tradições. In: HOBSBAWM, E.; RANGER, T. (Eds.). **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101671.pdf> > Acesso em 30 de Maio de 2022.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares na cidade de Franca**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; DA SILVA, Douglas Rós. A longevidade de pequenas empresas familiares em narrativas históricas de seus integrantes. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, pág. 361-381, 2019.

MATOS, M.; ARROIO, A. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: avanços no período recente e perspectivas futuras**. Chile: Nações Unidas, 2011.

NORONHA, Teresa de. Desenvolvimento regional e inovação empresarial: o impacto do desenvolvimento local nas determinantes de inovação das pequenas empresas. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 108, p. 7-25, 2006.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA M.; EMMENDOERFER L. M.; TRÊS L. D. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, v. 20. n.49, p.109-125, 2009.

SOUZA, S. A. BASTOS, L. O. Aplicação do modelo multidimensional na análise de organizações: um estudo multicascos em empresas familiares. **Gestão.Org**, Recife, v. 4, n. 4, p. 54-66, 2006.

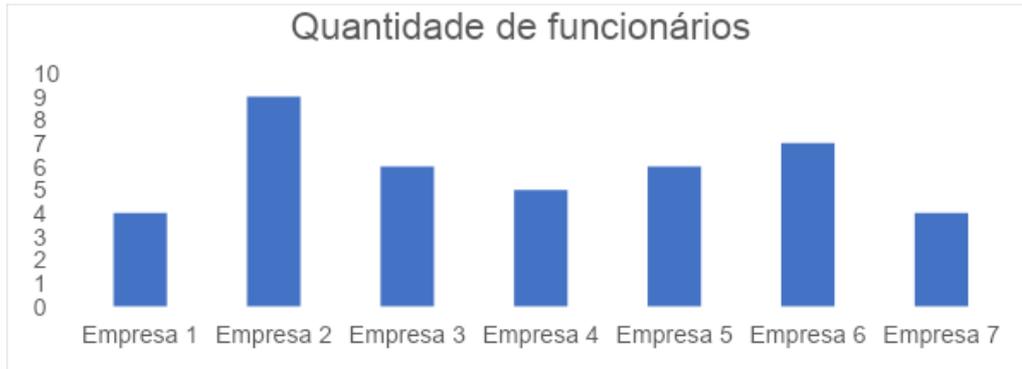
SOUZA, Wendel. QUALHARINI, Eduardo. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007. Anais... São Paulo, 2007.

VIDIGAL, Antonio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 66-71, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS

FIGURA 1 - Quantidade de funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE B - FORMAÇÃO EM GESTÃO

Quadro 17 - Formação em Gestão

Classificação da empresas	Formação em gestão
Empresa 1	Não. Todos os meus filhos são formados em direito. Mas somente o filho mais velho é que me ajuda com a mercearia.
Empresa 2	Não, nós só temos o ensino médio completo.
Empresa 3	Não, aqui nós aprendemos sobre o comércio com meu avô que tem muita experiência com comércio, desde que fundou a mercearia.
Empresa 4	Não, nós fizemos o ensino médio da escola técnica e ficamos no comércio de forma integral, para ajudar a família a cuidar da mercearia.
Empresa 5	Não, só temos até o ensino médio e paramos de estudar para ajudar meu pai a cuidar da mercearia.
Empresa 6	Não, aprendemos que cuidar da mercearia foi na prática mesmo. Atendendo os clientes fazendo compra com os fornecedores.
Empresa 7	Não, aqui nós aprendemos com a família. Minha avó procurou passar todos os conhecimentos para os filhos ajudarem no comércio.

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C- PERFIL DE CLIENTES QUE FREQUENTAM A MERCEARIA

Quadro 18 - Perfil de clientes que frequentam a mercearia.

Classificação da empresas	Perfil de clientes que frequentam a mercearia.
Empresa 1	Temos clientes de várias idades. Moradores da cidade, estudantes,turistas, hotéis etc.
Empresa 2	De todas as idades, desde os jovens até os da terceira idade.
Empresa 3	São os moradores do bairro mesmo e seus parentes. Fregueses de todas as idades.
Empresa 4	São de todas as idades, familiares dos nossos fregueses mais antigos e fiéis aqui do bairro.
Empresa 5	São clientes de todas as idades e classes sociais.
Empresa 6	De todas as idades. Desde os mais velhos, os jovens adultos e crianças. A verdade é que a família inteira compra aqui.
Empresa 7	De todas as idades, adultos jovens e crianças.

Fonte: Dados da pesquisa.