

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DE PAI PARA FILHO: A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NA FORMAÇÃO
EMPREENDEDORA**

BÁRBARA SALES DE ALMEIDA SILVA

JUIZ DE FORA

2017

BÁRBARA SALES DE ALMEIDA SILVA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DE PAI PARA FILHO: A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NA FORMAÇÃO
EMPREENDEDORA**

Trabalho de conclusão de curso elaborado pela acadêmica Bárbara Sales de Almeida Silva, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Clesiane de Oliveira Carvalho

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2017

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido saúde, força e perseverança para enfrentar esse desafio.

A Universidade Federal de Juiz de Fora e seus professores e funcionários que me ajudaram a trilhar esse caminho e me receberam com muita dedicação.

A minha orientadora Clesiane de Oliveira Carvalho, que me orientou com muita paciência e dedicação.

Aos meus familiares e amigos por todo apoio nessa jornada.

Aos meus pais por todo amor, respeito e incentivo.

Ao Batista e ao Gabriel, que com muita gentileza permitiram que essa pesquisa se tornasse possível.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parte interna da loja	32
Figura 2 - Parte externa da loja	33
Figura 3 - Trabalhos realizados pela loja	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação geral das respostas do questionário - “Pai” e “Filho”	35
Quadro 2 - Porcentagem geral das respostas “Pai” e “Filho”	36
Quadro 3 - Análise do Fator Autorrealização	36
Quadro 4 - Análise do Fator Liderança	37
Quadro 5 - Análise do Fator Inovação	38
Quadro 6 - Análise do Fator Assumir Riscos.....	39
Quadro 7 - Análise do Fator Sociável	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Empreendedorismo.....	16
2.2 Empresa familiar	19
2.3 Empreendedorismo familiar	24
2.4 Comportamento empreendedor e a influência familiar	25
3 METODOLOGIA.....	28
4 ESTUDO DE CASO: KAZA DESIGN.....	30
4.1 Apresentado os participantes da pesquisa e um breve histórico da empresa estudada	30
4.2 Análises dos dados da pesquisa	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
7 ANEXOS	48
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	48
8 APÊNDICES	49
APÊNDICE A – ENTREVISTA FILHO	50
APÊNDICE B – ENTREVISTA PAI	51



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2017.

Bárbara Sales de Almeida Silva

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

1 INTRODUÇÃO

A crescente incerteza do atual mercado de trabalho e o sonho de ser proprietário do seu próprio negócio tem impulsionado a atividade empreendedora no Brasil, fomentando o crescimento da taxa total de empreendedorismo no país. Como estimam os dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2016), aproximadamente 48 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido.

De acordo com o Sebrae (2016), o número de empreendedores estabelecidos, ou seja, aqueles que administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, pagando salários e gerando alguma forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses, foi de aproximadamente 23 milhões. Dessa forma, o empreendedorismo tem obtido cada vez mais espaço no atual cenário econômico brasileiro. As pessoas estão buscando, através da abertura de um negócio próprio, maior independência profissional e o maior controle sobre suas vidas e seu trabalho.

Muitos desses empreendedores atuam em empresas familiares, conforme pesquisa realizada pela PWC, consultoria de prestação de serviços em auditoria e acreditação. Ao final de 2016, as empresas familiares representavam 80% das 19 milhões de companhias que existem no País, com contribuição de 50% do PIB nacional. Segundo Freitas e Frezza (2005), nessas empresas empregam-se mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. Vários autores ressaltam a importância das empresas familiares como forma predominante no sistema econômico de vários países.

A existência de empresas familiares não é algo novo, conforme (SOARES, 1997); iniciar um negócio em família e manter sua gestão ligada aos laços de parentesco sempre foi, em toda a história do capitalismo, uma forte tendência. Observa-se então a grande participação das empresas familiares na economia e sua importância no empreendedorismo e no desenvolvimento do país, seja no âmbito local, regional ou nacional. Assim, torna-se importante uma análise com foco na relação de influência entre família e empreendedorismo, ou seja, de que forma a família pode influenciar o empreendedorismo.

Bohnenberger, Schmidt, Freitas (2007) concordam que as chances de uma pessoa se tornar empreendedora são maiores se houver um modelo na família ou no meio em que vive. Portanto, o objetivo central desta pesquisa é verificar a influência familiar na formação

empreendedora em uma empresa de decoração situada na cidade de Juiz de Fora. Para se alcançar esse objetivo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso.

Para alcançar o objetivo proposto o presente trabalho está dividido em cinco capítulos: O primeiro aborda a introdução do estudo, assim como detalhamento dos objetivos. No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica com a discussão dos conceitos de empreendedorismo, empresa familiar e empreendedorismo familiar. O terceiro capítulo do trabalho apresenta o método para a investigação proposta e, no quarto, a apresentação da empresa escolhida para o estudo de caso e a análise dos resultados obtidos. Por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

O momento atual é considerado pode ser visto como a era do empreendedorismo, pois segundo Dornelas (2016, p.9), “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

Dornelas (2016, p.28) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Sendo assim, ressalta-se que para uma atividade ser considerada empreendedora é necessário que haja um esforço para torná-la prática; as oportunidades descobertas ou os conhecimentos adquiridos devem ser usados para o desenvolvimento de novos mercados, novos negócios, formas de servir, produtos, processos e etc.

Por ser um campo relativamente novo entre os pesquisadores, definir o termo empreendedorismo ainda é um trabalho complexo, sem que haja uma opinião comum, podendo então ser conceituado a partir de várias perspectivas e aplicado em diversas organizações (DORNELAS, 2008). Não existe um conceito exato para o termo empreendedorismo. Porém, para as organizações que desejam perdurar de maneira competitiva em um mercado, o empreendedorismo representa uma estratégia fundamental e que envolve a capacidade de ser flexível às mudanças e inovar rapidamente (CHAGAS, 2000).

Há duas vertentes do termo empreendedorismo, aquele por necessidade, onde indivíduo começa a empreender por estar desempregado, por ser a sua única opção, pois não encontrou outra possibilidade de trabalho. E o mais comum atualmente, com o aumento no empreendedorismo por oportunidade, devido ao crescimento daqueles que começam a empreender porque enxergam uma oportunidade de negócio, ou seja, pessoas que tinham outra opção de trabalho, mas realizam um planejamento prévio e tem uma ideia de onde querem chegar, pretendendo a geração de lucros e empregos (MACEDO *et al.*, 2013).

Dornelas (2016) propõe que o empreendedorismo irá cada vez mais mudar a forma de se fazer negócios no mundo. O mundo já viveu e ainda vive várias transformações em curtos períodos, gerando invenções e revolucionando o atual, e geralmente essas transformações

vividas são resultado de inovação, de algo inédito ou de uma nova concepção de como utilizar recursos já existentes.

Segundo Hisrich (1986) *apud* Dornelas (2016)³, a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem na França e apresenta como significado: aquele que assume riscos e começa algo novo. Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser atribuído a Marco Polo, que tentou instituir uma rota comercial para o Oriente. Marco Polo assinou um contrato para vender as mercadorias de um homem que possuía dinheiro. Portanto, como empreendedor, Marco Polo assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média, o termo empreendedor definia aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse cidadão utilizava os recursos disponíveis (geralmente vindos do governo do país) e, portanto, não assumia grandes riscos. Os primeiros sinais da relação entre assumir riscos e empreendedorismo aconteceram no século XVII, pois o empreendedor firmava um acordo contratual de preços prefixados com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos, portanto qualquer lucro ou prejuízo era do empreendedor.

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor — aquele que assumia riscos —, do capitalista — aquele que fornecia o capital (DORNELAS, 2016, p 20).

Com o início da industrialização que ocorria globalmente no século XVIII, o capitalista e o empreendedor passaram a ser diferenciados. Ao final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram constantemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados apenas sob a perspectiva econômica, definidos como aqueles a serviço do capitalista, e que planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização.

Dornelas (2016, p.20) diferencia o empreendedor do administrador: “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional”. Dornelas (2016) descreve em sua obra o que considera como característica de um empreendedor,

³ HISRICH, R.; *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital: The Foundations of Economic Renaissance*. Lexington: Lexington Books, 1986, p. 18-25

destacando ser uma pessoa visionária, que identifica uma oportunidade e concebe um negócio para capitalizar sobre ela, transformando o ambiente social e econômico onde atua, assumindo riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Dornelas (2016) afirmou que o empreendedor também pode ser aquele que inova dentro de negócios e ambientes já existentes, e não apenas o que cria novos negócios: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949, *apud* DORNELAS, 2016, p. 37)⁴. Para Drucker (1987, p.29) ”os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores”.

No início do século XIX, Jean Baptiste Say, industrial economista francês, dizia que empreendedor é o cidadão que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de alta produtividade com maior rendimento (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Uma maneira de se analisar os aspectos do processo empreendedor, inicialmente proposta por Timmons (1994), leva o empreendedor a priorizar a análise de três fatores imprescindíveis. O primeiro é a oportunidade, que deve ser analisada para que se tome a decisão de manter ou não o projeto, se esse é viável. O segundo fator é a equipe, quem estará atuando em conjunto com o empreendedor no projeto. O terceiro fator é referente aos recursos, quais são e onde obtê-los. Geralmente o empreendedor deve analisar os fatores na ordem apresentada. A maneira com a qual o empreendedor e sua equipe irão avaliar as oportunidades, identificar e destinar os recursos necessários, projetar as ações a serem tomadas, implementar e gerenciar o novo negócio é através do planejamento, por meio de um plano de negócios, instrumento do empreendedor.

Os princípios do empreendedorismo e do processo empreendedor também podem ser analisados sob a ótica do meio digital, da inserção das organizações no ambiente virtual; portanto, é fundamental analisar conceitos e definições sobre o empreendedorismo digital. Com as grandes mudanças que a tecnologia trouxe para a sociedade em diversas esferas, surgiu o que se pode chamar de empreendedorismo digital ou empreendedorismo eletrônico,

⁴ SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1949.

ou seja, fazer negócios em um ambiente digital. Conforme Kollmann (2006) *apud* Safanelli e Moreira (2011, p.5)⁵.

Em tempos recentes o avanço das tecnologias de informação dentro das empresas e mercados, tem possibilitado o desenvolvimento de conceitos de negócios inovadores, baseados em informações eletrônicas e redes de comunicação. Como salienta o autor, neste contexto nasce o termo Empreendedorismo Eletrônico, que se caracteriza pelo processo de criação de empresas específicas para este mundo digital.

Dornelas (2016), analisa o contexto atual de globalização, tecnologia e internet e afirma que o atual momento é conveniente para o surgimento de cada vez mais novos empreendedores e por esse motivo a capacitação dos aspirantes a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil:

A chamada nova economia, a era da internet e das redes sociais, mostrou recentemente, e ainda tem mostrado, que boas ideias inovadoras, know-how, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios — o capital — podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Isso era algo inconcebível há alguns anos. (DORNELAS 2016, p.9)

Dutra e Previdelli (2003) relacionaram o perfil do empreendedor com as causas da mortalidade de empresas e não chegaram a uma conclusão sobre o fator ou fatores que são determinantes do sucesso. Portanto, afirmam que o conceito de sucesso é relativo a cada empreendedor e pode ser expresso através do crescimento da empresa, do sentimento de autorrealização, do orgulho de realizar um serviço, da autoestima e da independência.

2.2 Empresa familiar

As empresas familiares se tornaram predominantes em diversos setores, contribuindo consideravelmente em aspectos econômicos e sociais, sobretudo no Brasil. Dada a importância desse segmento, as empresas familiares têm sido alvo de interesse crescente por parte dos pesquisadores (GONÇALVES, 2000). Dados estatísticos mostram que um número expressivo de empresas é controlada por núcleos familiares, reforçando a importância desses empreendimentos no âmbito econômico (BUENO *et al.*, 2007).

⁵ KOLLMANN, T. What is e-entrepreneurship? Fundamentals of company founding in the net economy. *International Journal of Technology management*, v.33, n. 4. 2006.

Um fator influenciador da criação de empresas familiares é denominado por Gersick *et al* (1997) como “forças que empurram” e representam as disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor à necessidade de iniciar uma empresa. Outro fator que estimula o crescimento do número de empresas familiares é denominado por Gersick *et al* (1997) como “forças que puxam” e se referem às condições econômicas e ambientais que tornam atraentes e, porque não dizer, determinantes para a abertura de novos empreendimentos.

O conceito de empresa familiar é variável entre os estudiosos da área, divergindo em questões como consideração de gerações futuras, processos de sucessão, perpetuação dos negócios, etc. Para alguns autores, empresas familiares são aquelas conduzidas por indivíduos de uma mesma família, que possuem laços sanguíneos (CHRISMAN; CHUA; ZAHRA, 2003; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005) ou por indivíduos que possuem laços de afinidades, como exemplo, casais que se unem e levam consigo filhos do primeiro casamento (LIMA; GRZYBOVSKI, 2004).

Para Donnelley (1964) *apud* Freitas e Frezza (2005)⁶, as empresas familiares seriam identificadas como aquelas que pertencem a uma família há pelo menos duas gerações, ocasionando uma influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família. Litz (2008) caracteriza como empresa familiar aquela que busca apoio em recursos familiares, ou seja, se vincula a uma família ou passa a depender dela. Vemos nessas duas definições que há uma divergência ao se abordar o processo de sucessão para caracterizar uma empresa familiar.

O grande diferencial de organizações familiares é justamente a onipresença do fator família, que influencia toda a dinâmica e o funcionamento da organização (DAVEL; COLBARI, 2003). Portanto, essas organizações são únicas, dado as consequências da interação ente os fatores família e empresa. Esta interação é responsável por proporcionar uma forma única de conduzir as práticas organizacionais devido à presença de elementos econômicos e sociais na estrutura organizacional (CHRISMAN *et. al*, 2005).

As esferas família e organização são divergentes em suas naturezas e objetivos. Enquanto a esfera familiar possui uma tendência a priorizar aspectos emocionais e de proteção dos membros da família, a estrutura de uma organização geralmente exalta

⁶ DONNELLEY, R. G. The family business. Harvard Business Review, Cambridge, v. 42, n.4, p. 94-105, July/Aug. 1964.

características de aspectos individualistas e busca por melhores resultados e objetivos empresariais (GUDMUNDSON *et. al*, 1999).

O surgimento no âmbito dos estudos acerca das empresas familiares é recente, e pode ser atribuído aos primeiros trabalhos realizados por praticantes, fundamentados em estudos de caso e práticos (POUTZIOURIS *et al.*, 2006). A partir desse momento, teve início o reconhecimento das questões familiares no ambiente organizacional (HECK *et al.*, 2008). Portanto, após um momento inicial onde havia algumas resistências para se considerar as especificidades dos negócios que possuíam essa interação família-organização, observou-se um crescimento progressivo no âmbito dos estudos acerca das empresas familiares.

Hoy e Sharma (2006) atribuem esse crescimento ao surgimento de instituições interessadas no tema (ensino, pesquisa, consultoria, governo), de meios de divulgação científica (periódicos especializados, linhas temáticas em eventos) e do crescimento na quantidade de artigos publicados sobre o tema. Muitos autores questionavam o quanto a participação da família nos negócios poderia ser prejudicial para a organização, ou seja, poderia tornar a gestão dessas empresas menos profissional (HOY; SHARMA, 2006).

No campo dos estudos organizacionais, há uma busca pela ligação entre empreendedorismo associada aos estudos de empresas familiares. Ao se abordar essa temática, é evidenciado o desafio em realizar-se essa convergência entre empreendedorismo e empresas familiares. Nesse sentido, Heck *et al* (2008), sugerem a busca de novos conceitos acerca da temática, como identificar as características de uma família empreendedora e especificidades da criatividade e inovação em empresas familiares; estudar as características do crescimento empresarial para propiciar oportunidades para outros indivíduos da família que não participariam diretamente dos negócios; até que ponto o crescimento da família influencia o crescimento da empresa; como estratégias de saída influenciariam nas questões de sucessão; de que forma os investidores da própria família contribuiriam para início, crescimento e durabilidade de empresas familiares, entre outros aspectos.

Fletcher (2004) *apud* Lima, Silva e Conde (2010)⁷, em sua teorização, apresenta o fator intraempreendedorismo e considera que esse fator em empresas familiares envolve as atividades empreendedoras, seja pelo desenvolvimento de negócios e emergência de novas ideias ou novas formas de trabalho, passando sempre pelo fator da família, considerando o

⁷ FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, Bingley, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, Jan./Apr.2004.

passado e a projeção do futuro. Portanto, os proprietários de negócios familiares possuem sempre como desafio em sua gestão a construção do passado no presente e o vislumbre do presente no futuro. Conforme Fletcher (2004, p. 38) *apud* Lima, Silva e Conde (2010),⁸ “intraempreendedorismo é o processo da emergência intergeracional, por meio de quais membros da família interagem e criam novas possibilidades para si próprios, suas vidas, suas organizações desenhando sobre eventos passados, encontros e experiências e conversações ocorridas anteriormente”.

Esse momento de renovação, de práticas inovadoras, é muitas vezes realizado através dos sucessores das empresas familiares, esse movimento abre espaço para a vinculação da perspectiva da sucessão com a perspectiva do empreendedorismo. Lima, Silva e Conde (2010) descreve a potencialidade dessa interação, mostrando ser necessário analisar a sucessão a partir da (re) emergência organizacional e da problemática da transferência da empresa familiar para as suas futuras gerações, permitindo assim o reconhecimento da presença de ação empreendedora e do intraempreendedorismo em processos sucessórios.

Borges e Lima (2009), desenvolveram o conceito de sucessão empreendedora, apresentando-o como um processo socialmente construído, a partir da interação entre predecessores e sucessores na esfera de uma empresa familiar, no qual se verifica a manifestação de ações intraempreendedoras de sucessores. Portanto, o conceito de sucessão empreendedora passa a assumir um caráter de “construção social da sucessão”, voltada para o ponto de vista dos que participam e dos que são responsáveis pela construção desse processo (BORGES; LIMA, 2009).

A sucessão em empresas familiares não se trata apenas de uma mudança no comando e na gestão da uma empresa. Trata-se de um problema complexo, multidimensional, com muitos fatores envolvidos (NEUBAUER, 2003). Conforme Gandra (1999, p.113), "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". No Brasil, de acordo com Gentil (2003), a sucessão nas empresas familiares está mais direcionada à sucessão patrimonial do que a sucessão da gestão, transmissão do poder que o cargo confere ao gestor.

Para que a empresa familiar tenha prosperidade são necessários planejamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo do processo sucessório. Ainda que existam muitos fatores que interferem diretamente nesse processo de sucessão, a falta de planejamento é uma das principais causas para o seu fracasso (FARINGTON *et al.*, 2012). É

⁸ FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, Bingley, v. 10, n. 1/2, p. 34-38, Jan./Apr.2004.

fundamental que a geração gestora prepare a geração seguinte para assumir cargos executivos no futuro. Gersick *et al.* (1997) afirmam que o processo de sucessão não é um evento único, isolado, e sim sistêmico, que geralmente ocorre quando o fundador está com idade avançada e precisa se afastar do mercado de trabalho, tornando-se um processo longo e complexo.

O processo sucessório é o ponto que merece atenção no estudo das empresas familiares pois apresenta algumas particularidades. Campbell, Heriot e Welsh (2007, p. 9) consideram que o processo sucessório “[...] continua sendo uma caixa preta e encontra-se entre as questões mais críticas de investigação enfrentadas pelos estudiosos da empresa familiar”. Pode-se entender que a temporalidade da permanência do gestor no poder da empresa familiar explique grande parte desta complexidade. (IBRAHIM; ELLIS, 2004). Portanto, a saída do fundador representa uma ruptura mais significativa nas empresas familiares do que em empresas não familiares, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da sua família e por conta do tempo de permanência no cargo (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Se o processo de sucessão ocorre de forma planejada, os valores empresariais podem ser adaptados ao longo deste tempo. Isso evitaria que a empresa sofresse maior impacto na hora da sucessão, no entanto, há dificuldades pelo fato da sucessão de gestores na empresa familiar não ser definida em um momento determinado do tempo. (GRZYBOVSKI, 2007). Assim, ela é um processo que se desenvolve por muitos anos antes da transmissão efetiva da gestão, através da maneira pela qual os pais proprietários de empresas educam os filhos sucessores para o exercício.

A transferência de poder da gestão é considerada um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares (LEONE, 1991). Isso porque é o momento em que os conflitos existentes no âmbito das relações familiares afloram (ADACHI, 2006), podendo repercutir de forma negativa na gestão da empresa, refletindo-se na sobrevivência do negócio.

Tillmann e Grzybovski (2005) destacam a importância da sucessão planejada, principalmente quando os herdeiros da primeira geração ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, podendo assim definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. Esse planejamento sucessório evitaria a manifestação de crises organizacionais e permitiria a “empresa jovem” tornar-se “madura” (GRZYBOVSKI, 2007).

2.3 Empreendedorismo familiar

Alguns autores têm levantado questões acerca da influência da família nas decisões pessoais. Para Garcia (2001), a família, exerce um papel fundamental na formação pessoal de um ser humano. Para o autor, o papel dos pais tem uma influência direta na idealização de um projeto de vida. Pesquisadores têm demonstrado que a existência na família de pessoas que possuem negócios próprios, principalmente a atividade exercida pelos pais, é considerada chave na opção pelo negócio próprio Matthews, Moser (1996) *apud* Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007).⁹

Filion (1999), descreve que as pessoas apresentam mais chances de se tornarem empreendedoras se houver um modelo na família ou no seu meio social, portanto em sua obra, Filion (1991) *apud* Souza (2001)¹⁰ determina o meio social, ou seja, a família e os amigos com os quais a pessoa convive ser um fator contribuinte para a formação do seu autoconceito, um dos principais fatores do processo visionário.

Estudos recentes, com enfoque na teoria da aprendizagem social observaram a presença do modelo familiar como fator determinante na escolha pelo empreendedorismo (SCHERER; ADAMS, 1998; SCHERER *et al*, 1989), originando uma nova abordagem no campo das pesquisas organizacionais, conhecida como Empreendedorismo Familiar (*Family Entrepreneurship*). Heck *et al.* (2008) apresentam como perspectiva que uma empresa familiar consiste na combinação entre o sistema família e a prática empreendedora de seus membros. Portanto, o empreendedorismo familiar acontece a partir das possíveis interações entre família e empresa.

A análise da interação entre as dimensões empresa familiar e empreendedorismo pode assumir um papel importante para a pesquisa envolvendo esses objetos, pois essa interação envolve fenômenos que são presentes nesse tipo de empresas mas que são pouco valorizados nos estudos sobre as organizações familiares.

Os meios para a compreensão do empreendedorismo familiar surgem, de acordo com Heck *et al.* (2008), a partir da distinção entre dois tipos de empreendedorismo: a criação de

⁹ MATTHEWS, C., H. MOSER, S. B. A longitudinal Investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management* — Apr 1996

¹⁰ FILION, L.J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, nº3, jul-set, 1991, pp 63-72

novos negócios e o empreendedorismo no âmbito de empresas já estabelecidas. Contudo, é viável valorizar o papel da família em ambas as formas de empreendedorismo, seja proporcionando e disponibilizando recursos para a abertura de empresas (STEIER, 2007), seja incentivando a ação empreendedora de seus membros a partir de práticas inovadoras na esfera de empresas familiares já existentes (HECK *et al.*, 2008).

2.4 Comportamento empreendedor e a influência familiar

Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) fazem referência às pesquisas na área que tem demonstrado que a existência na família de pessoas que possuem negócios próprios, principalmente quando for gerido pelo pai e pela mãe, é considerada primordial na opção pelo negócio próprio. Muitos autores têm mostrado que as pessoas apresentam maiores probabilidades de se tornarem empreendedoras se houver um exemplo na família ou no seu meio social (FILION, 1999). Estudos recentes, baseados na teoria da aprendizagem social mostraram a presença do modelo familiar como fator determinante na escolha pelo empreendedorismo. (SCHERER; ADAMS, 1998; SCHERER *et al.*, 1989).

Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) reforçam a importância da escolha pelo negócio próprio quando se há presença de atividade empreendedora na família, evidenciando a força do exemplo familiar nas escolhas pessoais. Filion (1991) *apud* Souza (2001),¹¹ apresenta a definição de visão como a imagem do que se deseja projetar no futuro, e, portanto, o ambiente no qual um indivíduo está inserido, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive, contribuem para a formação do seu auto-conceito, um dos fatores fundamentais desse processo visionário, voltado para um possível futuro desejável.

Filion (1994) considera que existem circunstâncias onde a tendência ao empreendedorismo é maior do que em outras, possibilitando concluir que a cultura e os valores são fundamentais para a formação do empreendedor. Portanto o empreendedor potencial sofre influência, desde a família, passando pela escola e por experiências profissionais.

De acordo com Pati (1995), todo indivíduo é fruto da relação constante entre os talentos e características que herdou e os vários meios que frequentou durante toda a vida.

¹¹ FILION, L.J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, nº3, jul-set, 1991, pp 63-72

“Na verdade ninguém nasce empreendedor. O contato com família, escola, amigos, trabalho, sociedade vai favorecendo o desenvolvimento de alguns talentos e características de personalidade e bloqueando ou enfraquecendo outros. Isso acontece ao longo da vida, muitas vezes ao acaso, pelas diversas circunstâncias enfrentadas. O empreendedor é um ser social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos e características individuais e o meio em que vive.” (PATI, 1995).

Segundo Garcia (2001), a família exerce um papel fundamental na formação do ser humano. Para o autor, o papel dos pais tem uma influência direta na construção de um projeto de vida e, portanto, idealizar é fundamental. Especialistas em educação, pedagogos e psicólogos têm mostrado que a melhor atitude dos pais é serem incentivadores dos planos de seus filhos. Pais que censuram tendem a podar as iniciativas e os sonhos dos seus filhos (GARCIA, 2001).

“É em relação a esses projetos, sonhados ainda na infância, que poderemos encontrar mais pessoas com perfil e características empreendedoras na fase adulta. Apostar na educação infantil, e nesse caso relacionada ao meio familiar, é também apostar no futuro desse indivíduo quando engajado na sociedade.” (BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007, p. 5).

Murrauy (1973) *apud* Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007),¹² apresenta em sua pesquisa uma lista provisória de 20 motivos sociais que podem influenciar o comportamento humano, e conclui que esses motivos sociais, são influenciados pela estrutura familiar, pelos métodos de criação dos filhos e valores paternos. Para Tonelli (1997), há uma vasta discussão sobre ser um empreendedor inato ou não. No entanto, ele reconhece que a influência da educação familiar e do meio cultural tem parcela significativa na formação de empreendedores.

Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) analisaram a influência da família na formação empreendedora. Nesse estudo, os autores levantaram os conceitos sobre o perfil empreendedor, através de diversas definições encontradas na literatura. A partir dessas definições, foram extraídas características atitudinais inerentes aos empreendedores. As características propostas para o perfil empreendedor foram conceituadas a fim de sustentar o processo de elaboração de questões para aplicação de um questionário. Alguns conceitos foram encontrados na literatura e outros construídos com a participação de especialistas da área. Portanto, as características apresentadas para identificar o perfil empreendedor foram

¹² MURRAUY, H. J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

denominadas: autorrealização, líder, planejador, inovador, assume riscos, sociável e intenção empreendedora.

O primeiro fator, conceituado como autorrealização, se refere principalmente à detecção de oportunidades, auto eficácia e persistência. De acordo com Lumpkin e Erdogan (1999), as pessoas que têm um elevado grau de autorrealização são motivadas a determinar metas desafiadoras e estão predispostas a atingi-las. São pessoas que possuem um desejo de serem eficientes, são persistentes nas suas tarefas e acreditam no seu sucesso. Portanto, a partir dessa definição apresentada pelos autores, o conceito de autorrealização é apresentado de forma muito próxima às características de auto eficácia, persistência e detecção de oportunidades.

O segundo fator, apresentado como Liderança, é uma característica que por muitos autores é atribuída aos empreendedores. Conforme Markman e Baron (2003, p. 114), “uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso”.

No terceiro fator, descrito como Planejamento, tem a presença de questões “sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco”, pois a expressão “estudar muito” pode ter reforçado a ideia do cálculo dos riscos levando o respondente a interpretá-la como planejamento, e não com o fator Assumir riscos. Dornelas (2016, p.15), atribui esse planejamento como inerente aos empreendedores “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

O quarto fator Inovação, apresenta questões que atribuem a vontade de mudanças e o ensejo por novidades que os empreendedores possuem.

O fator Assume Riscos, apresenta uma questão que poderia estar associado ao perfil planejador “me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto”, mas foi associado à característica de Assumir riscos, pois uma pessoa que leva em consideração a questão de prever o que pode acontecer no futuro para não ser pega de surpresa é uma pessoa que calcula extensivamente os riscos que está sujeita a correr no futuro. Uma questão que poderia ter sido relacionado ao perfil de Líder, e foi apresentado nesse fator foi: “No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto”, pois, a influencia é muito associado à característica de Líder, porém, por outro lado, foi considerada a utilização do poder de influência sobre as pessoas como uma maneira de minimizar riscos, tornando o ambiente mais propício às ideias próprias, pois

conforme retratado por Drucker: “Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (DRUCKER, 1986, p.33).

O sexto fator, retratado como Sociável, apresentou as questões inerentes aos contatos que os empreendedores possuem em sua vida pessoal ou profissional, questionando a importância e a influência que esses possuem em sua carreira. O sétimo fator, foi intenção empreendedora, que visava medir a intenção dos pesquisados em abrir um novo negócio.

3 METODOLOGIA

Foi utilizada como abordagem de pesquisa, a pesquisa qualitativa, realizando uma coleta e tratamento de dados a partir de um questionário (Anexo A) e foram feitas duas entrevistas (Apêndice A e B) buscando conhecer melhor os entrevistados e compreendendo os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entendê-los com base nos significados que as pessoas atribuem a eles. Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa apresenta fundamental relevância aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Portanto, as pesquisas qualitativas prezam pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso, buscando compreender a história da empresa estudada e a dinâmica vivida entre pai e filho, que atuam juntos na gestão da organização e a influência da família na formação empreendedora. O método de caso permite o aprofundamento da situação vivenciada pelos agentes envolvidos em uma dada situação social (YIN, 2005).

A entrevista foi o primeiro instrumento de coleta de dados empregado nesse estudo. Conforme Godoy (2005), a entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e pode variar desde entrevistas estruturadas, semiestruturadas, até entrevistas não estruturadas. Triviños (2008) afirma que o tipo de entrevista mais oportuno para a pesquisa qualitativa aproxima-se dos esquemas mais livres, menos estruturados, onde não há obrigação de uma ordem rígida de questões. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a utilização de entrevistas confirma um dos aspectos básicos da pesquisa qualitativa, relacionado à busca pela interação com o ambiente de ocorrência do fenômeno e com os atores envolvidos.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi o questionário. Segundo Malhotra (2006), o questionário consiste em perguntas a respeito de situações que se procura descrever. Na concepção de Gil (1999, p. 137), questionário é “uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas”. Para Richardson (1999), os questionários normalmente possuem duas funções, ou seja, descrevem características e medem determinadas variáveis de um grupo. Conforme o autor, apesar de exigir menos habilidade para aplicação do que uma entrevista, os questionários sozinhos podem não ser suficientes para alcançar o entendimento e a compreensão do fenômeno.

A princípio foram realizadas as entrevistas com o proprietário da empresa pesquisada, denominado nesse estudo “Pai” e com seu provável sucessor, denominado nessa pesquisa “Filho”. A organização selecionada para a realização da pesquisa é uma empresa de porte médio situada em Juiz de Fora - MG, atuante no setor de materiais de acabamento e decoração de interiores. As entrevistas foram semiabertas, onde, a princípio havia um roteiro predefinido, mas foi admitido alterações ao longo da entrevista conforme se julgava necessário. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

As entrevistas possuíam questões distintas para “Pai” e “Filho”. A entrevista com o Filho, (Apêndice A), foi realizada no dia 19 de outubro de 2017, possuía 9 questões e abordou temas como o interesse do entrevistado em ingressar nos negócios junto ao pai; “Você se inspirou em alguém para se tornar um empreendedor? “, “Você sempre teve vontade de abrir um negócio próprio? ”, e questões como as facilidade e dificuldades em trabalhar com o pai “Quais desafios você enfrenta por trabalhar com seu pai? “, “Quais facilidades você encontrou por já possuir alguém da família no ramo empreendedor? ”.

A entrevista com o Pai, (Apêndice B), foi realizada no dia 23 de outubro de 2017, possuía 10 questões onde foram abordados pontos como o processo de sucessão da empresa: “O sucessor passou ou está passando por um aprendizado?”, “Os futuros sucessores trazem ideias novas para o negócio?” Também foram abordadas questões sobre a história do entrevistado e se ele identifica outras pessoas que poderiam participar da empresa, “Você teve algum exemplo/pessoa para se inspirar como um empreendedor?”, “Você se lembra do momento em que decidiu abrir seu próprio negócio? ”, “Na família existem pessoas que poderiam se tornar sucessores, mas não têm interesse no negócio. ”

As questões que compõem as entrevistas foram baseadas no trabalho de Andrade *et al* (2014), que tinha como objetivo investigar os fatores que influenciam as práticas de gestão empreendedora em empresas familiares. No estudo de Andrade *et al* (2014), foram

considerados como negócios empreendedores aqueles empreendimentos que valorizam a entrada de jovens sucessores nos negócios, por meio do treinamento formal e informal, em que aceitabilidade, liderança, legitimidade, confiança e credibilidade prevalecem. Andrade *et al.* (2014), concluíram que nas empresas familiares estudadas havia uma relação positiva entre os processos de gestão da sucessão e o potencial de ações empreendedoras de jovens sucessores.

Aos participantes também foi aplicado um questionário (Anexo A), afim de uniformizar as respostas acerca das características empreendedoras adotadas no estudo, medindo a relação entre as variáveis obtidas das respostas, suas diferenças e semelhanças. O questionário foi baseado na pesquisa realizada por Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007), onde foram considerados os fatores: autorrealização, liderança, planejamento, inovação, assume risco, sociável. No presente estudo, excluiu-se o fator intenção empreendedora, por não possuir relação com a pesquisa, uma vez que os participantes do estudo já possuem um negócio próprio. O questionário foi aplicado aos dois participantes, “Pai” e “Filho”. Dessa forma, as 22 questões presentes no questionário foram agrupadas entre os seis fatores, conforme proposto por Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007).

Para as respostas foram utilizados itens de medição, através de uma escala Likert de 5 pontos, abrangendo: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. Para Malhotra (2006), a escala Likert é muito utilizada nas pesquisas, pois exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. A escala Likert é bipolar, medindo uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação, uma vez que a opção central “Indiferente” é considerada neutra ou indecisa.

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise das características levantadas no questionário e das informações obtidas na entrevista.

4 ESTUDO DE CASO: KAZA DESIGN

4.1 Apresentando os participantes da pesquisa e um breve histórico da empresa estudada

Os participantes da presente pesquisa, como apresentado, possuem a relação de pai e filho. O “Pai”, de 63 anos possui dois filhos de seu primeiro casamento, a filha mais velha tem 33 anos, é formada em Zootecnia, mora em São Paulo e nunca se interessou em trabalhar com o pai. O filho mais novo de 30 anos, não possui formação superior e trabalha com o pai

desde os 16 anos. Atualmente o “Pai” é divorciado e sua ex-esposa, mãe de seus dois filhos, tem 57 anos, é professora aposentada e ajuda na empresa.

A empresa pesquisada iniciou suas atividades em 1979 na cidade de Juiz de Fora - MG, quando um dos fundadores, tratados nesse estudo como “Pai” iniciou seu primeiro negócio, com 25 anos de idade. Naquela época seu pai possuía negócios próprios, no ramo de hotelaria, porém o “Pai” iniciou sua carreira como autônomo, vendendo itens de acabamento. Ao longo dos anos ele foi adquirindo conhecimento na área e optou por aumentar o negócio. Dessa forma, ele alugou uma loja para atuar também no setor de acabamentos, ampliando sua oferta de produtos com a venda de cortinas, persianas, papeis de parede etc.

Em 1982, eu comprei uma sala em um edifício e abri minha primeira loja, vendendo também blindex, espelho, vidros, etc. Em 1983, já tinha 4 anos que eu era autônomo, ai surgiu a oportunidade de alugar uma loja na rua Braz Bernadino, eu abri uma loja. (TRECHO DA ENTREVISTA “PAI”)

Com 30 anos de idade, além de possuir a loja de acabamentos e um depósito de materiais, o “Pai” herdou um hotel e uma fábrica de alumínio. Porém, depois de aproximadamente 15 anos atuando nessa loja, o “Pai” teve que fechá-la, pois não conseguiu mais arcar com os custos e também teve que vender os outros negócios que possuía para pagar algumas dívidas.

Eu comprava muito para estocar antigamente, mas hoje é besteira, eu não tinha controle, foi onde eu perdi tudo, a loja que eu tinha e os meus bens, eu sofria muito roubo de mercadoria, os funcionários não tinham cuidado com o estoque, pisavam em cima da mercadoria, pegavam de qualquer jeito. (TRECHO DA ENTREVISTA “PAI”)

Após esse momento, o Pai passou 2 anos trabalhando novamente como autônomo vendendo os mesmos materiais de acabamento que vendia quando iniciou sua carreira e depois viu a possibilidade de iniciar uma sociedade com um conhecido do ramo. Depois de 3 anos com essa nova sociedade o “Filho” começou a ajudar o “Pai” na loja. O “Pai” manteve essa sociedade por 7 anos, até que decidiu vender sua parte para fundar uma loja junto com o “Filho” em 2010. Essa nova loja foi utilizada na pesquisa desse trabalho. A loja é gerida pelo “Pai” e “Filho”, está no mercado há 10 anos e está inserida no setor de materiais de acabamento, possuindo 6 funcionários. A Figura 1 apresenta algumas fotos da parte interna da loja.

Figura 1 - Parte interna da loja



Fonte: Kaza Desing

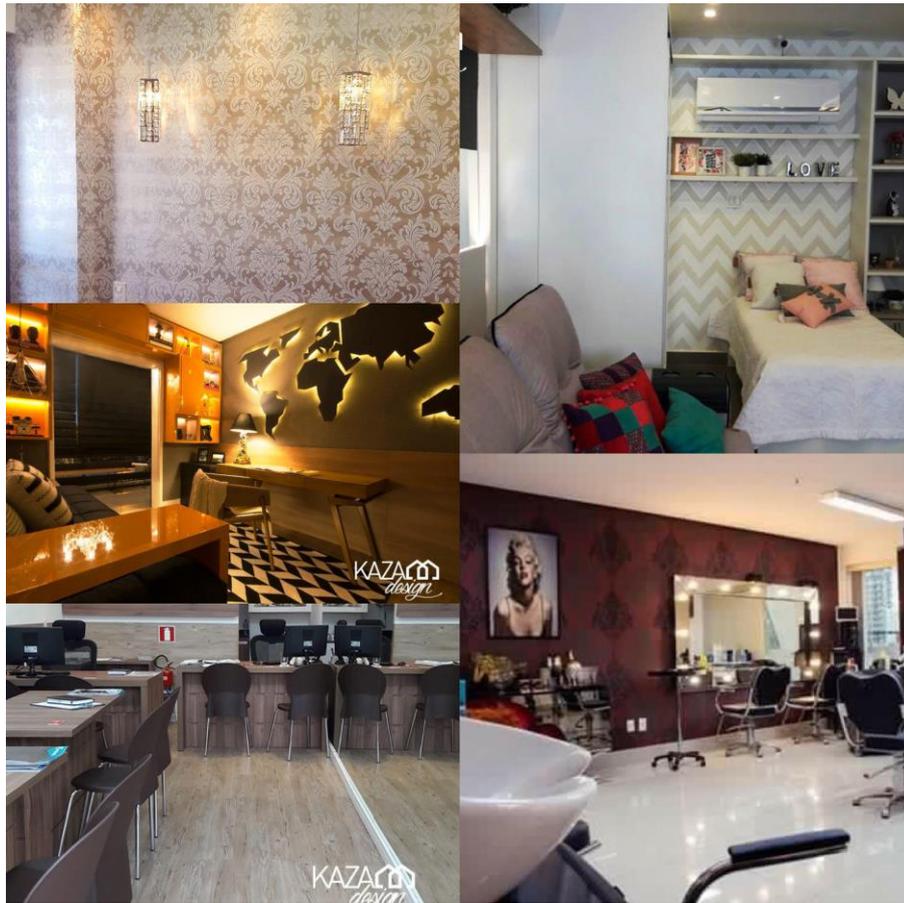
A Figura 2 apresenta fotos da área externa da loja e a Figura 3 fotos de alguns trabalhos realizados pela empresa.

Figura 2 - Parte externa da loja



Fonte: Kaza Desing

Figura 3 - Trabalhos realizados pela Loja



Fonte: Redes sociais da empresa.

4.2 Apresentação e análise dos dados da pesquisa

Após analisar os dados obtidos através dos questionários aplicados para os participantes do estudo, podemos observar algumas diferenças e semelhanças entre os pesquisados, “Pai” e “Filho”, conforme apresentado no quadro 01.

SOCIAVEL	20	Meus contatos sociais influenciam muito pouco na minha vida profissional.																		
	21	Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.																		
	22	Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.																		

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as questões no geral, verificamos uma assertividade muito maior do pai ao responder as questões com mais certeza do que o filho, pois ele afirmou “Concordo plenamente” 12 vezes, ou seja, em 54,55% das questões sua resposta foi 5, em contraponto o filho “Concordou plenamente” apenas 2 vezes, totalizando 9,09% (QUADRO 02)

Quadro 2 - Porcentagem geral das respostas “Pai” e “Filho”

	PAI		FILHO	
	RESPOSTAS	%	RESPOSTAS	%
(1) DISCORDO TOTALMENTE	1	4,55	0	-
(2) DISCORDO PARCIALMENTE	1	4,55	5	22,73
(3) INDIFERENTE	3	13,64	5	22,73
(4) CONCORDO PARCIALMENTE	5	22,73	10	45,45
(5) CONCORDO TOTALMENTE	12	54,55	2	9,09

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os seis fatores propostos inicialmente nas construções das questões, podemos verificar semelhanças e diferenças entre os participantes. No fator autorrealização (QUADRO 3), as respostas se mantiveram muito parecidas, quase em sua totalidade acima do ponto neutro, em Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

Quadro 3 - Análise do Fator Autorrealização

AUTORREALIZAÇÃO										
QUESTÕES	PAI					FILHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frequentemente detecto oportunidades promissoras de negócio no mercado.										
Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.										
Tenho controle sobre os fatores críticos para minha plena realização profissional.										

Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.										
Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.										
Tenho um bom plano da minha vida profissional.										
PORCENTAGEM	0%	0%	16,7%	0%	83,3%	0%	0%	0%	83,3%	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar no Quadro 3, que apenas na questão “Tenho controle sobre os fatores críticos para minha plena realização profissional”, onde o “Pai” se manteve Indiferente. Essa análise mostra, que tanto o pai quanto o filho se consideram autorrealizados em sua carreira, até mesmo pelo tempo que nela atuam.

No começo eu não sabia muito bem o que era (ramo de materiais de acabamento), mas eu comecei a trabalhar e a gostar, me interessar. (TRECHO ENTREVISTA “FILHO”).

É possível notar diferenças entre as respostas dos entrevistados quanto ao fator liderança (QUADRO 4).

Quadro 4 - Análise do Fator Liderança

LIDERANÇA										
QUESTÕES	PAI					FILHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frequentemente sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.										
Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.										
Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.										
As pessoas respeitam a minha opinião.										
PORCENTAGEM	0%	0%	0%	0%	100%	0%	25%	25%	50%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o fator liderança o “Pai” afirmou Concordar Plenamente com 100% das questões, se considerando um líder, respeitado pelos funcionários e de fácil relacionamento. O “Filho”

discordou parcialmente da questão “Frequentemente sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais” e se manteve indiferente a questão “Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho”

A liderança é um assunto muito discutido e recebe influência, principalmente, do meio onde o indivíduo está inserido, dos liderados, da personalidade e das experiências vividas pelo indivíduo (BERGAMINI; CODA, 1997). Essa divergência pode ser notada, talvez pelos conflitos que uma gestão familiar pode apresentar. Na empresa estudada, o “Filho” sempre contou com o auxílio de seu ”Pai”, nunca estando sozinho à frente da empresa. Quando questionado sobre treinamento ao ”Filho”, o ”Pai” afirma:

Já tem uns 12 anos que o meu filho está trabalhando comigo, ele não me ouve muito, tem muita coisa que acho errado, ele é muito teimoso[...] ele não me ouve, meu pai também tentava me ensinar, mas eu não acreditava em nada que ele falava, então você aprende mais é com a vida mesmo, então eu acho que ele vai aprender é com o tempo mesmo. (TRECHO ENTREVISTA “PAI”).

Ao ser questionado na entrevista, o ”Filho” acredita que sem o pai não teria iniciado um negócio próprio; ele afirma que teria seguido outros caminhos. Nesta conjuntura, o modelo de liderança exercido pelos pais (mais coercitivo ou mais permissivo e participativo) pode influenciar positivamente ou negativamente no indivíduo (GARCIA, 2001).

Para o fator planejamento, os dois entrevistados responderam as questões igualmente, sem nenhuma diferença, porém esse é um fator que está muito ligado com a formação do indivíduo, demonstrando que possuem os assuntos relacionado ao trabalho muito bem planejados.

Diferente do que muitas pessoas acreditam, de que os mais novos estão mais propensos a transformações e dispostos a inovação, a pesquisa mostrou o “Pai” mais interessado e mais disposto a mudanças ao Concordar Parcialmente com as duas questões apresentadas “Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira” e “Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível”, diferente do “Filho” que se manteve Indiferente e Discordou Parcialmente, mostrando ter menos características inovadoras do que o ”Pai” (QUADRO 5).

Quadro 5 - Análise do Fator Inovação

INOVAÇÃO		
QUESTÕES	PAI	FILHO

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.										
Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.										
PORCENTAGEM	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao longo dos anos no mercado de trabalho o “Pai” já teve que se adaptar diversas vezes e tomar a frente de várias mudanças substanciais para se manter no mercado de trabalho, talvez esse seja um dos motivos para explicar o fato de o “Pai” ser mais disposto a inovar do que o “Filho”. Quando questionado se o ”Filho” apresenta ideias para os negócios, o ”Pai” afirmou:

Agora ele está começando, de tanto brigar com ele, ele começou a se envolver mais, e dar mais ideias. As vezes ele não leva as coisas para frente, inicia um projeto e não dá continuidade, e acaba jogando dinheiro fora, e eu não aceito jogar dinheiro fora, se não fizer as coisas certas vai cometer os mesmos erros que eu já cometi. (TRECHO ENTEVISTA “PAI”).

Quanto às questões relacionadas a assumir riscos, observa-se principalmente na questão “Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto” a preocupação do “Pai” em analisar todas as variáveis antes de tomar alguma decisão, diferente do “Filho” que discordou parcialmente, mostrando que “Ser pego de surpresa” no futuro não é uma coisa que muito lhe incomoda. (QUADRO 6).

Quadro 6 - Análise do Fator Assumir Riscos

Assumir Riscos										
QUESTÕES	PAI					FILHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.										
Eu assumiria uma dívida de longo prazo acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.										
No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.										
Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.										
PORCENTAGEM	0%	25%	25%	0%	50%	0%	75%	25%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão “No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto” é possível observar uma diferença entre eles. O “Pai” se mostrou preocupado em influenciar a opinião de outras pessoas para o que ele considera ser benéfico na gestão da empresa, diferente do “Filho” que foi assinalou o ponto neutro, quanto a essa influência. Esse desacordo no fator assumir riscos pode ser explicado dado à diferença de idade entre os entrevistados, e principalmente a diferença da vivência, pois, o “Pai” já passou por muitas situações onde ficou prejudicado por ter se exposto muito ao risco, e o “Filho” ainda não vivenciou essas situações.

Mas eu também tenho auto crítica, quando tem algo errado, por exemplo estoque, comprava muito para estocar antigamente, mas hoje é besteira, eu não tinha controle, foi onde eu perdi tudo, a loja que eu tinha e os meus bens, eu sofria muito roubo de mercadoria, os funcionários não tinham cuidado com o estoque, pisavam em cima da mercadoria, pegavam de qualquer jeito. (TRECHO ENTREVISTA “PAI”)

É possível observar também algumas diferenças no fator sociável (QUADRO 7), onde o “Pai” valoriza mais as influências sociais pessoais do que o “Filho”, como na questão “Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional”, onde o pai concordou parcialmente” e o filho se manteve indiferente. Na questão “Meus contatos sociais influenciam muito pouco na minha vida profissional” que possuía escala de interpretação reversa, o “Pai” Discordou totalmente e o “Filho” Concordou Parcialmente, afirmando então que seus contatos sociais não influenciam na sua gestão na loja, diferente do “Pai” que atribui muita importância para seus contatos sociais. Ao questionar se mais alguém poderia agregar valor à loja, o “Pai” mostrou o desejo de que sua filha mais velha venha trabalhar com ele, porém a mesma não demonstra interesse pelo negócio.

Nenhum, ela nunca quis, desde nova nunca se interessou. A minha filha é muito inteligente, mas ela mora em São Paulo, e não tem vontade nem de voltar para Juiz de Fora, ela acredita que retornar seria cavar o buraco dela, o fim da carreira dela. Vejo exemplo de um amigo meu que possui loja, e ele só conseguiu crescer depois que os filhos assumiram[...] [...] ela não opina em nada, já chamei ela várias vezes, ela está desempregada procurando emprego em São Paulo e mesmo assim não tem vontade de vir, ganha mal lá, poderia ganhar bem mais aqui na loja trabalhando comigo. (TRECHO ENTREVISTA “PAI”).

Quadro 7 - Análise do Fator Sociável

SOCIÁVEL										
QUESTÕES	PAI					FILHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Meus contatos sociais influenciam muito pouco na minha vida profissional.										
Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.										
Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.										
PORCENTAGEM	33,3%	0%	33,3%	33,3%	0%	0%	66,7%	33,3%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar as duas questões assinaladas como Concordo totalmente pelo "Filho": "Tenho um bom plano da minha vida profissional" mostrando a certeza que ele possui na carreira escolhida, no trabalho que ele vem desempenhando e nos seus planos para o futuro. Quando questionado sobre a abertura de um negócio próprio, desvinculado de seu pai, o filho demonstrou ter um plano de carreira bem definido.

Eu tenho vontade de abrir um negócio paralelo, se o negócio paralelo der mais certo do que a loja, aí eu teria coragem de desvincular, mas não é o que eu penso, eu penso em levar os dois juntos. (TRECHO ENTREVISTA "FILHO").

A segunda questão: "Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco" que mostra o quanto ele se importa com o planejamento e em analisar as diversas variáveis possíveis antes de decidir alguma questão.

Meu pai é uma pessoa mais ativa, mais ansiosa, e eu sou uma pessoa que pensa mais antes de fazer as coisas, e às vezes dá atrito por causa disso, porque ele quer fazer tudo para ontem, e tem certas coisas que eu espero mais um pouco. E por ser pai e filho, acaba saindo um pouco de discussões mais pesadas, que eu acho que não existiria se não fosse meu pai. (TRECHO ENTREVISTA "FILHO").

Cabe ressaltar também pontos importantes na entrevista do filho, como a questão de sucessão, onde ele afirmou ser mais difícil se manter nos negócios sem o auxílio de seu pai, mas se mostrou confiante em se manter empreendedor.

Eu sentiria falta do meu pai para algumas questões, como ter pessoas de confiança com você, mas eu teria uma bagagem legal, acho que conseguiria fazer um negócio sozinho. (TRECHO ENTREVISTA “FILHO”).

A influência que teve do “Pai” nas características empreendedoras do “Filho” convidando ele para participar e ajudar no seu negócio aos 16 anos de idade, quando esse começou a ir mal nos estudos. Isso reforça o que muitos autores têm analisado, que as pessoas apresentam maiores probabilidades de se tornarem empreendedoras se houver um exemplo na família ou no seu meio social (FILION, 1999).

Portanto, ao se realizar a pesquisa, podemos visualizar através dos dados obtidos, a influência que o “Filho” teve do “Pai” para se tornar empreendedor, podendo suas características como gestor tanto sido desenvolvida com a influencia das características do “Pai” e do trabalho que os dois apresentam em conjunto, reforçando o que foi apresentado no referencial teórico, de que a família, exerce um papel fundamental na formação pessoal de um ser humano Garcia (2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou uma análise de como há influencia da família na formação empreendedora de um indivíduo, objetivo central dessa pesquisa. Além disso, também possibilitou uma pesquisa para obter dados sobre a gestão de pai e filho que atuam juntos em uma loja de decoração.

Através do questionário aplicado, analisando os 6 fatores atribuídos como características inerentes a um empreendedor, autorrealização, líder, planejador, inovador, assume riscos e sociável, foi possível verificar as semelhanças e diferenças entre pai e filho, e através da entrevista realizada foi possível conhecer melhor a história dos participantes, a dinâmica familiar e abordar questões importantes na esfera de empresas familiares, como sucessão, treinamento, dificuldades e facilidades na gestão familiar, etc.

Ao realizar a pesquisa, a partir dos dados analisadas, foi possível verificar, portanto, que o “Filho” se tornou um empreendedor devido a influencia do “Pai”, que o incentivou a ingressar nos negócios com ele, desde a baixa idade, permitindo assim que objetivo central dessa pesquisa fosse alcançado. Os resultados encontrados contribuem para reforçar as teorias sobre influencia da família na formação empreendedora, reforçando o que vários autores propõem em seus estudos sobre a importância da escolha pelo negocio próprio, quando se há presença de atividade empreendedora na família, mostrando assim a força que o exemplo familiar possui nas escolhas pessoais.

Como as empresas familiares representam uma parcela significativa econômica e social mundialmente, elas se tornam objeto de estudo para diversos pesquisadores e autores, por ser um tema complexo as pesquisas realizadas nessas organizações apresentam grande relevância para o meio acadêmico. Para uma futura pesquisa, poderia abordar mais profundamente, nessa empresa, a questão de sucessão, pois já é um assunto discutido pelo “Pai” e “Filho” e ambos demonstraram que essa situação não está muito distante de acontecer.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (org.). Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
- BESSANT, J.; TIDD, J.. Inovação e empreendedorismo. S/L: bookman, 2009. BURR, Ridge JL; IRWIN, Richard D. New Business Ventures and the Entrepreneurship, 1985, p. 16-23
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS C. de. A Influência da Família na Formação Empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007
- BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 270 p.
- CHAGAS, F. C. D. (2000). O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Boca Raton, v. 9, n. 5, p. 555-575, Sept. 2005.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; ZAHRA, S. Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Boca Raton, v. 27, n. 2, p. 359-365, June 2003.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. (2003, setembro). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, Atibaia, SP, Brasil, 27.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.. A disciplina e a pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- DORNELAS, J. C. A.. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. xii, 166 p.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. F.. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Tradução de Carlos Malferrari - 2.ed. - São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, S. I.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2003, Atibaia, Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.
- FACEBOOK. Kaza Design. Disponível em: <https://www.facebook.com/kazadesignjf/?ref=br_rs> Acesso em: 22 nov. 2017.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.5-28, 1999
- FILION, L. J.. Competência para conceber o espaço de si: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras., Cáli, Colômbia. Anais do VII congresso latino americano sobre espírito empresarial. Cáli: Universidade de Cáli, 1994. p. 1-32.
- FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M.. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GARCIA, V. P. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. (2a ed.) São Paulo: Negócio.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, v. 40, n. 1, jan./mar.2000, p. 7-12.
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E. A.; TOWER, C. B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, Boston, v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.
- HECK, R. K. Z., HOY, F., POUTZIOURIS, P. Z., & STEIER, L. P. (2008). Emerging paths of Family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 317-330.
- HOY, F.; SHARMA, P. Navigating the family business education maze. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: E.Elgar, 2006. p. 11-24
- LIMA, J. B., SILVA, K. L., CONDE, D. R. Empreendedorismo em Empresas Familiares: Intraempreendedorismo e Famílias Empreendedoras. VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. Florianópolis, 2010.
- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.
- LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, Sept. 2008.
- LUMPKIN, G. T.; ERDOGAN, B. If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation? — A Pilot Study. USASBE/SBIDA Annual National Conference - Sailing the Entrepreneurial Wave Into the 21st Century. San Diego, California, 1999.
- MACEDO, M. A.; CASAROTTO, F. LEZANA, A. G. R. ; CAMILLO, M. G. D. Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ. Anais do X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em: 29 de abril. 2014

- MALHOTRA, N.. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, v.13, p.281-301, 2003.
- PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.
- POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. Introduction: the business of researching family enterprises. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2006, p. 1-8.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- SAFANELLI; MOREIRA. Empreendedorismo eletrônico: o uso da Educação Corporativa na formação de empreendedores. Rio Grande do Sul: Revista Novas Tecnologias na Educação, 2011.
- SCHERER, R, F. ADAMS, J. S. CARLEY, S, S. WIEBE, F. A Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 1989.
- SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2016.
- SOARES, Jane; MACHADO, Ana Cristina; MAROCCO, Beatriz. Gestão em família. Pequenas Empresas: Grandes Negócios. Rio de Janeiro, Ano IX, No 107, p. 30-35 Dezembro/1997
- SOUZA, E. C. L. D. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: (Ed.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas: ANPROTEC, 2001. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa, p.28- 41, 2001.
- TIMMONS, J. A. New venture creation. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.
- TONELLI, A. Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) □ PPEGP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. da S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008
- VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

7 ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	Frequentemente detecto oportunidades promissoras de negócio no mercado.					
2	Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.					
3	Tenho controle sobre os fatores críticos para minha plena realização profissional.					
4	Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.					
5	Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.					
6	Tenho um bom plano da minha vida profissional.					
7	Frequentemente sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.					
8	Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.					
9	Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.					
10	As pessoas respeitam a minha opinião.					
11	No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo que faço.					
12	Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.					
13	Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.					
14	Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.					
15	Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.					
16	Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.					
17	Eu assumiria uma dívida de longo prazo acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.					
18	No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.					
19	Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.					
20	Meus contatos sociais influenciam muito pouco na minha vida profissional.					
21	Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.					
22	Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.					

LEGENDA:

1- DISCORDO TOTALMENTE

2 - DISCORDO PARCIALMENTE

3 - INDIFERENTE

4 - CONCORDO PARCIALMENTE

5 -CONCORDO TOTALMENTE

8 APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA FILHO

- 01) Você se inspirou em alguém para de tornar empreendedor?
- 02) Você sempre quis ser um empreendedor?
- 03) Você sempre teve vontade de ter loja? Um negócio próprio?
- 04) Você tinha quantos anos quando iniciou nos negócios?
- 05) E você continuou trabalhando e estudando?
- 06) Porque você não concluiu a graduação?
- 07) E você sempre se interessou por esse ramo de materiais de acabamento?
- 08) Quais desafios você enfrenta por trabalhar com seu pai?
- 09) O que é complicado no trabalho entre vocês? Vocês são muito diferentes?
- 10) E você vê alguma facilidade em trabalhar com seu pai?
- 11) E se você fosse abrir um novo negócio agora? Você acha que seria mais fácil por causa da experiência que você adquiriu?
- 12) Mas você acha que se seu pai não tivesse loja você teria começado um negócio próprio?
- 13) Você considera que seu pai te incentivou a ingressar nos negócios junto com ele?
- 14) E você gostou desse caminho?
- 15) Você se sente motivado a continuar na empresa mesmo sem o auxílio do seu pai?
- 16) Mesmo sem ele, você continuaria?
- 17) Conta um pouco sobre seu avô paterno que também era empreendedor?
- 18) E você se inspirou em seu avô também?
- 19) Mas você gosta da história de seu avô? Se interessa?
- 20) Você tem vontade de abrir um negócio só seu e se desvincular dessa loja com seu pai?
- 21) E nessa loja sem seu pai? Você acha que você conseguiria gerir ela sozinho?

APÊNDICE B – ENTREVISTA PAI

- 01) Quando você começou seu negocio próprio?
- 02) Era loja de materiais de acabamento?
- 03) Seu pai te incentivou a ser empreendedor?
- 04) Quando você quis abrir uma loja? Um negócio próprio?
- 05) Você abriu essa loja sozinho?
- 06) Você acha que seu filho, seu sucessor esta aprendendo com você, ganhando vivencia?
Você esta treinando ele?
- 07) Você tenta ensina-lo com sua vivencia?
- 08) Seu pai por ter os hotéis te dava dicas?
- 09) Na sua família existem pessoas que poderiam trabalhar com você na loja?
- 10) Sua filha não tem interesse?
- 11) Sua filha interfere em alguma questão da loja?
- 12) Você acha que o seu filho trás ideias para a loja?