

## PRÁTICAS EMPRESARIAIS GLOBAIS E LOCAIS DO OUTRO LADO DO ATLÂNTICO - BRASIL: UMA ANÁLISE DAS ENTIDADES DE FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO

**Antônio Oscar Santos Góes**

Doutor em Sociologia Económica pela Universidade Técnica de Lisboa - ISEG  
Professor Assistente da Universidade Estadual de Santa Cruz e membro do SOCIUS  
[oscargoes11@hotmail.com](mailto:oscargoes11@hotmail.com)

**Talles Vianna Brugni**

Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP  
[tallesbrugni@hotmail.com](mailto:tallesbrugni@hotmail.com)

**Aziz Xavier Beiruth**

Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP  
[azizxb@hotmail.com](mailto:azizxb@hotmail.com)

**Carla Regina Ferreira Freire Guimarães**

Doutoranda em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa - ISEG  
Professora Assistente da Universidade Estadual de Santa Cruz  
[carlafreire@hotmail.com](mailto:carlafreire@hotmail.com)

### RESUMO

Este artigo apresenta o fenômeno do empreendedorismo sob a ótica de cinco entidades de apoio ao tecido empresarial da cidade de Itabuna – Bahia – Brasil. O panorama empreendedor, as estratégias, os desafios encontrados na abertura e continuidade dos negócios e a sucessão formaram as dimensões teóricas. O estudo identifica como é o *modus operandi* das micro e das pequenas empresas dessa região. A investigação tem uma abordagem qualitativa, caracterizada por ser exploratória e bibliográfica. O trabalho de campo utilizou as entrevistas e as observações. A análise do conteúdo sistematizou as revelações recolhidas dos responsáveis das entidades investigadas, e os pontos fortes e fracos, vividos pelos empreendedores, foram expostos pelos inquiridos. O mundo dos negócios encontra-se em situações contraditórias visto que, de um lado, apresenta-se repleto de oportunidades; do outro, com muitas incertezas. A maioria dos empresários desenvolve ações/estratégias de forma empírica e casual, sendo que a vivência é o fator mais utilizado na Administração.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; estratégias; negócios; desafios; sucessão.

### ABSTRACT

In this paper we discuss the entrepreneurship phenomena from the perspective of five supporting entrepreneurial organizations in the city Itabuna - Bahia, Brazil. The entrepreneurial environment, strategies and challenges encountered in the opening, operation and succession of businesses were the themes developed. This paper examines the *modus operandi* of entrepreneurs in the management of micro and small firms from that area. A investigation tem uma abordagem qualitativa, caracterizada por ser exploratória e bibliográfica. The content analysis systematized the information collected from the people in

charge of the entities investigated. The interviews and observations provided information for the reflections made and, the strengths and weaknesses involved in the local business environment were revealed by the interviewees. The results reveal a business setting in contradictory situations: on the one hand, full of opportunities, while on the other, with many uncertainties to overcome. Most entrepreneurs develop actions/strategies empirically. Experience is the most used factor in business Administration.

**Keywords:** entrepreneurship; strategies; business challenges; succession.

## 1. INTRODUÇÃO: O UNIVERSO EMPRESARIAL

O empreendedorismo é considerado uma força vital para o desempenho econômico de todas as economias do mundo globalizado. Os organismos internacionais dedicam parte de suas diretrizes, estudos e procedimentos para as ações econômicas com enfoque nesse sistema. Por sua vez, os governos, em todas as instâncias, envidam esforços para atividades que proporcionem o crescimento econômico e social de um país oriundo de uma cultura empreendedora. O empreendedorismo, nesse sentido, pode ser um mecanismo de apoio ao desenvolvimento econômico, promoção e manutenção de empregos, criação de novas empresas, dinamização e inovação da economia e, evidentemente, geração de riqueza.

As características mais marcantes dos empreendedores são as capacidades de somar e complementar insumos e a de preencher vazios ou deficiências existentes no mercado. O empreendedor é o agente capaz de associar e completar os insumos necessários para um determinado processo produtivo, é a força motriz do crescimento e da transformação econômica, sublinha Leibenstein (1968: 72-75).

Os autores, Drucker (1986) e Fillion (1998), no final dos anos 80, afirmaram que o empreendedorismo retorna à arena de discussões na sociedade, torna-se um tema importante nos diversos setores sociais. A literatura econômica vai aos poucos estabelecer que o empreendedorismo é um processo dinâmico e revitalizador de uma economia e vê no empresário o maximizador de resultados (Leibenstein, 1968).

Para refletir sobre essas questões, o empreendedorismo é convocado para desempenhar um papel relevante nas novas demandas da sociedade, como também estabelecer novas maneiras de gerir as organizações. Questões como concorrência, estratégia, competitividade, sobrevivência, oportunidades, inovação, risco, criação de novos empreendimentos vão ganhando espaço nas atividades econômicas. Uma cultura empresarial com muito profissionalismo ascendente nas empresas, em particular, nos micro e nos pequenos negócios, começa a ser estruturada.

É sob essa perspectiva inovadora e global que esta investigação debate o tema empreendedorismo. O referencial teórico discute o modelo empreendedor tradicional, nas dimensões econômicas e comportamentais. Com relação ao objetivo geral, este estudo investiga a dinâmica da formação, sobrevivência e sucessão dos empreendimentos na cidade de Itabuna, Brasil. Para operacionalizar esse objetivo amplo, avaliaram-se: a) o papel institucional das organizações públicas e privadas no fomento à criação de novas empresas e b) as orientações quanto à continuidade e longevidade dos negócios (medidas e diretrizes). As pesquisas bibliográficas e qualitativas foram as ferramentas mais utilizadas para o alcance dos resultados. A análise do conteúdo refletiu as revelações dos entrevistados.

“Empreender” é uma tarefa necessária para os novos desafios que o mundo empresarial vivencia. Esta pesquisa explora os postulados do empreendedorismo como modelo de negócio a ser utilizado pelos empresários. Alguns questionamentos surgiram:

Como gerar ocupação e renda para as pessoas? Como manter o ritmo de crescimento nas sociedades globais de forma constante? Como incentivar o espírito empreendedor em várias partes do mundo? Como desenvolver a mentalidade empresarial nos indivíduos?

## 2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO: EMPREENDER É PRECISO

### 2.1. Empreendedorismo: conceitos, definições e contradições

A palavra “empreendedor” vem de *entreprendre*, vocábulo francês que significa “fazer algo” ou empreender (Swedberg, 2000). Sua definição surgiu dos trabalhos dos economistas franceses, Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832), ao dedicarem atenção à criação de novas empresas e aos procedimentos gerenciais (De Paula, Cerqueira e Albuquerque, 2004: 573).

Por sua vez, Cantillon, devido a sua percepção na própria experiência comercial (Roll, 1972), foi o primeiro economista a desenvolver as ideias-chave relativas ao empresário e ao empreendedorismo no uso acadêmico. Este autor observava no empresário o portador dos riscos causados pelas mudanças na demanda do mercado, argumentava que os comerciantes estavam envolvidos no equilíbrio da oferta e da procura. Cantillon revelou um empresário em busca de oportunidades de negócios, preocupado com a gestão econômica e um astuto na obtenção de melhor rendimento do capital investido (Filion, 1998: 1-2; Filion, 1999a: 6).

Jean-Baptiste Say é um dos pensadores mais perspicaz da ciência econômica e, conjuntamente com Cantillon, colocou o papel do empresário no centro da teoria econômica ao inventar o termo “empresário”. Say ressaltou a função vital desse empresário na economia, no qual este seria o responsável pelo movimento da indústria, o dinamismo do processo produtivo.

As características desejáveis a um bom empresário, agente ou “mestre-agente”, deveriam ser a capacidade de planejar, avaliar projetos e poder correr riscos. Say elencou qualidades morais que deveriam fazer parte do comportamento do empresário, como: julgamento, perseverança, bom senso, conhecimento de mundo, bem como conhecedor ou *expertise* de negócios (Say, 1972).

O economista Alfred Marshall (1842-1924) contribuiu muito para a discussão sobre empreendedorismo, no seu tratado “Princípios de Economia” de 1890. Ele reconheceu a necessidade do empreendedorismo para a produção e incorporou o termo organização nos três fatores clássicos de produção. Segundo este autor, a organização seria um fator que coordenaria os outros, terra, capital e trabalho, e via no empreendedorismo o elemento motriz dos empreendimentos. O empresário tinha que criar novos produtos ou melhorar o plano de fabricação de uma mercadoria antiga. Marshall (1895) acreditava que o empresário deveria ter um profundo conhecimento da indústria e, em função disso, deveriam ser os líderes naturais.

Para além disso, o empreendedorismo é visto como uma atividade de risco e oportunidades. O risco relaciona-se com um evento cuja frequência é ocorrida em momentos ou experiências anteriores, logo existe uma probabilidade que é estimada; já a incerteza decorre de ocorrências únicas cuja probabilidade pode ser apenas estimada. Nas palavras de Knight (1972), o empreendedor tem a função de tomar para si a incerteza envolvida no processo de tomada de decisão e suas consequências. O papel fundamental do empreendedor é assumir a incerteza.

Pelo exposto, diversas são as definições abrangentes do mundo empresarial, na pessoa do empreendedor. Foram vistos aspectos que variam desde oportunidades, gestão até os riscos

envolvidos nos negócios. Outras dimensões contemplam o empreendedorismo e suas diversas ramificações.

Na atividade empresarial, o agente que for mais rápido nas tomadas de decisões será capaz de enxergar oportunidades onde os outros não as veem. A isso Kirzner (1986) chamou de “estado de alerta constante”, ou seja, o empreendedorismo é um sinal de alerta empresarial que consiste em encontrar possibilidades de lucro quando são visíveis para uns indivíduos e não o são para outros ou concorrentes. Assim, o empreendedor não é o detentor de ideias inovadoras, mas alguém alerta às oportunidades já existentes e que estão à espera de serem descobertas; ratifica Salazar (2006: 201).

Outro ponto que se pretende neste momento é identificar o contributo de Schumpeter para a teoria do empresário. Este autor abordou os aspectos da inovação, desenvolvimento econômico, equilíbrio e desequilíbrio do sistema capitalista, através da destruição criadora, resistências a mudanças, enfim, a figura do empresário inovador.

O “desenvolvimento” verificado no ambiente econômico é entendido por Schumpeter (1985: 47), quando “apenas as mudanças da vida econômica que não são impostas de fora, mas que surgiram de dentro, por sua própria iniciativa” e essa mudança acontece através de novas combinações sobre os meios de produção através de inovações, tendo como principal agente o empresário. Nas palavras de Schumpeter, o “desenvolvimento” é definido pela realização de novas combinações, e estas são caracterizadas em cinco casos: i) introdução de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) abertura de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semifaturados; e v) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

O empresário desenvolve atividades econômicas e não-econômicas e tem um propósito de alocar, da melhor forma possível, os fatores de produção disponíveis. Ele é um tomador de decisões, é aquele que combina recursos, agrega valor ao produto, introduz mudanças, inovações e cria uma nova ordem nas empresas. Na literatura atual, é a pessoa que faz as coisas acontecerem, é o gerador de riquezas, perturbador da ordem econômica, pessoa que assume risco, um visionário, energético, ambicioso, farejador de oportunidades, enfim, alguém que tem “o sonho e o desejo de fundar uma empresa no reino privado”, “o desejo de conquistar”, “a alegria de criar” (Schumpeter, 1985).

Outra dimensão trabalhada pelo empreendedorismo é a questão psicológica. A escola comportamental foi muito discutida e as conclusões apresentadas foram sempre criticadas, assegura Filion (1999a). Independentemente dessa posição, muito trabalhos desenvolvidos por psicólogos são aceitos no mundo científico. Os resultados tinham a validade e a confiabilidade de um trabalho científico; assim, ganhou corpo teórico e aceitação no meio acadêmico, ratifica Filion (1998; 1999a). O legado de McClelland (1961) contribuiu com algum entendimento sobre o comportamento/desempenho das pessoas (Gibson e et al., 2006: 144), e os estudos deste autor são referências para compreender o fenômeno empreendedor.

Reforçando a abordagem comportamental, David C. McClelland (1917-1998) desenvolveu um método para medir a intensidade da motivação, além de identificar as características psicológicas das pessoas, nomeadamente os gerentes de grandes organizações. O psicólogo interessou-se pela história das grandes civilizações – ascensão e queda - e o principal elemento identificado nos seus estudos foi o herói que servia de modelo para as gerações futuras. O homem que supera obstáculos e ultrapassa os limites estabelecidos era tido como um protótipo que poderia ser imitado por outrem.

Mark Casson (1982), apesar de economista, também contribuiu de maneira considerável para a teoria comportamental do empreendedorismo. Casson (2004) ao analisar o

mercado critica severamente a ideia de que as informações disponíveis são perfeitas e a teoria do empreendedorismo divergiu da ortodoxa neoclássica ao identificar que as informações encontradas no ambiente empresarial são heterogêneas, escassas, localizada e tornam-se constantemente obsoletas. A busca, a recolha, o processamento e a atualização dessas informações têm um custo e é muito caro para o tomador de decisões. O papel do empresário é de extrema importância no comando dos negócios, já que uma das suas tarefas prioritárias é fazer escolhas baseadas nas informações. Assim, “o empreendedor, confiante de ser possuidor de informações, conhecimento e julgamento superior aos demais participantes do mercado, assume poder de realocar os recursos de uma maneira mais eficiente”, sublinha Braga (2003: 25).

Outro autor que também contribuiu para resolução da equação do comportamento empreendedor foi Jeffry A. Timmons (1989). Ele centralizou seus estudos acerca do fenômeno do empreendedorismo focado na iniciativa e na atitude proativa no empresário (Macêdo, Boava e Silva, 2009).

Os principais elementos que compõem os postulados do empreendedorismo nas vertentes econômicas e comportamentais foram, em parte, debatidos. Para além disso, a transmissão de empresas está neste trabalho por significar um tema importante no mundo empresarial. Assim, a seguir, discutir-se-á a questão da sucessão.

## 2.2. Sucessão: longevidade nos negócios?

A sucessão empresarial é outro tema que interessa aos proprietários das micro empresas e das empresas de pequeno porte. O dono do estabelecimento, por vezes, não atenta para esse momento especial. A sucessão, de qualquer país, é um tópico que não pode e não deve ser ignorado. Falar sobre a transmissão da empresa significa, em princípio, a saída do dono da condução da atividade.

Os autores Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Leone (1992) sugerem que o tema sucessão seja discutido pelos empresários para que essa transição possa acontecer de maneira organizada; sem tanta turbulência. Os empreendedores devem ter um cuidado na transmissão dos negócios, para que eles tenham uma maior longevidade. Os procedimentos da transmissão de empresas precisam ser debatidos não só pelos proprietários de estabelecimentos comerciais, como também por organismos internacionais. A União Europeia, ao analisar esse tema, informa:

Um terço dos empresários europeus abandonará a actividade empresarial nos próximos dez anos. Estima-se que esta situação irá afectar anualmente cerca de 690 000 empresas, a maioria das quais de pequena ou média dimensão, correspondendo a 2,8 milhões de postos de trabalho.(...) As informações em diversos países confirmam as estimativas referentes à UE e [as informações disponíveis] apontam enorme potencial de transmissão de empresas (Comissão Europeia, 2006: 9).

Diante do exposto, a sucessão é um tema de grande atenção por parte órgãos fomentadores do espírito empresarial (negócios), e está na arena de debates da União Europeia, da OCDE e das entidades brasileiras; exemplo: SEBRAE.

Sucessão é o ato ou efeito de suceder. A palavra sucessão vem do latim *sucessione*, e significa substituir alguém, alguém tomar o lugar do outro. No Dicionário Aurélio eletrônico, 2011, o termo quer dizer “um ato ou efeito de suceder-se, sequência de pessoas ou de coisas que se sucedem e/ou substituem ininterruptamente ou com pequenos intervalos”. A sucessão é um rito de transferência do poder (gestão) e do capital (propriedade) entre o atual proprietário ou dirigente e o que virá a dirigir (Leone, 1992). Esse procedimento pode acontecer de forma gradativa e planejada ou através de um processo repentino. Qualquer tipo de organização

passou ou passará pelo processo de transmissão; às vezes, de forma inesperada; às vezes, apenas ciente do acontecimento; e outras vezes, com um preparo administrativo bem elaborado.

O conceito de transmissão de empresas desenvolvido pelo relatório da Comissão Europeia está assim sintetizado:

(...) transmissão de empresas significa a transmissão de património empresarial para outra pessoa ou empresa, de forma a que a empresa inicial continue em funcionamento. No caso da maioria das pequenas e médias empresas (PME), e em especial as sociedades de pessoas ou em nome colectivo, uma transmissão é acompanhada das obrigações de gestão (Comissão Europeia, 2006: 9).

Já a definição de sucessão sugerido nesse mesmo relatório é:

Uma sucessão é uma transmissão de empresas no seio de uma família, normalmente de pais para filhos. Outras formas de transmissão são, por exemplo, a aquisição pelos próprios quadros (*management buy-out*) ou a venda a terceiros. Um transmitente é o proprietário que transmite a empresa ao adquirente (Comissão Europeia, 2006: 9).

Independentemente do início do processo de transmissão, é importante frisar que os empresários devem fazer o planejamento sucessorial. A necessidade de planejar é um atenuante, visto que ameniza os conflitos verificados durante a sucessão.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa de caráter quali-quantitativo recorreu às ferramentas de trabalho como: estudo exploratório informal, pesquisa bibliográfica. A revisão da literatura teve como finalidade construir um quadro teórico-conceitual. Quanto ao trabalho de campo utilizaram-se as entrevistas estruturadas em um roteiro com seis responsáveis que diretamente fomentam o ambiente empresarial.

As observações foram apoiadas em um roteiro pré-estabelecido. A pesquisa documental ateu-se às atas, aos relatórios e documentos das entidades estudadas. Os dados secundários foram obtidos nos organismos públicos e privados. A análise do conteúdo foi a estratégia aplicada para interpretação das informações qualitativas. Por fim, os resultados revelaram percepções, ideias, estratégias, comportamento, contradições do mundo empresarial da cidade de Itabuna, Bahia, Brasil (Outro lado do Atlântico) (Objeto de estudo).

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1. Um olhar sobre os empreendedores

As entrevistas foram realizadas com os representantes da AMPESBA (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Estado Bahia), da CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Itabuna), da ACI (Associação Comercial e Empresarial de Itabuna), da UESC (Universidade Estadual de Santa Cruz), da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura Municipal de Itabuna. O questionário foi composto de dois tópicos principais: o primeiro, sobre o tema estratégia, bem abrangente; e o segundo, sobre as ações realizadas por cada instituição pesquisada. A primeira etapa relaciona as palavras articuladas com o empreendedorismo. Os entrevistados foram questionados com a seguinte pergunta: quais as principais palavras que vêm à sua mente quando se pronuncia “empreendedorismo”? As respostas foram bem vastas, esse tema é realmente amplo. Nem no campo teórico, nem no campo empírico não se têm uma delimitação muito coesa. A seguir, apresentam-se as denominações dos responsáveis das entidades estudadas:

**Figura 1 – Palavras convergentes do tema empreendedorismo.**



Fonte: dados da pesquisa (2010).

Os pesquisados (Filion, 1999a; Swedberg, 2000; Gartner, 2001; Audretch, 2002; Falcone e Osborne, 2005; Boava, 2006) já tinham identificado anteriormente essa falta de um campo sistematizado. Os estudos demonstraram/demonstram que o fenômeno empreendedor é diversificado nas definições e nas conceituações. Existe uma abordagem muito variada quando se define ou quando se conceitua o caráter empresarial no modelo empreendedor, tanto no âmbito das ideias, quanto na realidade empresarial. Outro aspecto inquirido refere-se à questão do ambiente externo. A cidade de Itabuna é favorável às atividades empresarial, mas apresenta alguma ambiguidade. De um lado, os representantes das entidades revelam que Itabuna é um polo regional de serviços e de comércio, em plena expansão. A localização geográfica, os municípios em seu entorno facilitam, também, a movimentação econômica do município; por outro lado, tem-se uma infraestrutura precária, o que necessitará de vultuosos investimentos nos seus setores estratégicos. A Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração da Bahia corrobora com esse posicionamento através dos seus informes ao expor a manchete “Novo eldorado baiano” (Governo da Bahia, 2010: 1). Algumas inquietudes dos inquiridos foram encontradas. Eles comentaram que a região é carente de infraestrutura para absorver investimentos externos, a mão-de-obra é despreparada, a administração pública precisa ser profissionalizada com bons e eficientes gestores, as articulações entre os políticos necessitam acontecer. Para ratificar esse entendimento, algumas falas dos entrevistados foram registradas.

**Tabela 1 – Ambiente empreendedor de Itabuna: ambiguidades.**

AMPESBA	Favorável: “Itabuna é sem dúvida que oferece um ambiente favorável aos empreendedores pela localização, clima” Desfavorável: “falta políticas públicas para melhorar a sua infraestrutura, (...) nossa mão de obra não está ainda preparada”.
CDL	Favorável: “Itabuna é um polo regional de serviços e comércio em plena expansão”
ACI	Favorável: “o empresariado local tem investido em melhorias (...) Itabuna se destacou pelo eu comércio dinâmico e bem sucedido” Desfavorável: “Se a cidade tivesse bons administradores, como prefeitos, teríamos certamente um ambiente muito melhor”.
UESC 1	Favorável: “a cidade tem um histórico de iniciativas empreendedoras (...) seu comércio bastante dinâmico, o que a salvou de uma derrocada maior no período mais agudo da crise do cacau (...) [Itabuna] tem uma posição estratégica”. Desfavorável: “(...) [Itabuna] não teve, historicamente, foco no apoio à formação profissional”.
UESC 2	Favorável: “Razoável. Ambiente espacial satisfatório decorrente da localização geográfica da cidade e aptidão da sua população para atividades comerciais”

Fonte: dados da pesquisa (2010).

Os representantes das entidades de fomento responderam a pergunta: se os empresários aplicam nos seus negócios estratégias? As respostas apontaram que o empreendedor estabelece-se por uma necessidade de sobrevivência, os planos de negócios são negligenciados, conseguem sobreviver com muita dificuldade. Nas suas falas ficaram patentes que há uma necessidade de preparar melhor os indivíduos para atuarem nos negócios; existe uma falta de planejamento generalizado. Abaixo, validou-se essa análise, através dos registros dos respondentes:

**Tabela 2 – Estratégias utilizadas pelos empreendedores de Itabuna.**

AMPESBA	“geralmente [os empresários] não fazem plano de negócios e estudo de mercado, ainda usam de suas habilidades adquiridas na convivência prática, (...) tenho certeza que para continuar com os negócios funcionando terão que se adaptarem a nova cultura”
CDL	“vejo nossos empreendedores dispostos a mudanças, um tanto despreparados para o desenvolvimento, precisando, assim, dos órgãos competentes para promovê-los”.
ACI	“os empresários que se destacam e que são os verdadeiros empreendedores criaram suas próprias estratégias, mas com certeza, a geração mais jovem já está buscando, em sua grande maioria as universidades, e estará trabalhando mais tecnicamente e ampliando sua visão para aproveitar as oportunidades que virão”
UESC 1	“A minha impressão é de que falta planejamento de médio/longo prazo em praticamente todos os setores, com raras exceções”
UESC 2	“Não conheço pesquisa que fale sobre o assunto [estratégia]. A impressão que tenho é que a maioria dos empresários de Itabuna se guia por intuição pessoal, de forma empírica”.

Fonte: dados da pesquisa (2010).

Muitos pontos foram levantados pelos respondentes. A falta de políticas públicas para o fortalecimento dos pequenos negócios foi revelado por um dos entrevistados. O crédito insuficiente é outro desassossego por parte do empresariado, na ótica dos representantes das entidades de fomento. As taxas, impostos, encargos trabalhistas prejudicam sobremaneira o pequeno negócio. Estes são vistos como um agravante. Conhecer o mercado também é outro desafio, excessiva burocracia e deficiência na mão de obra são preocupantes, e, por fim, a ausência dos princípios básicos da gestão é um obstáculo a ser ultrapassado pelos empreendedores. A seguir os desafios encontrados pelos donos de micro e pequenos estabelecimentos, na análise dos líderes das entidades de fomento.

**Tabela 3 – Desafios enfrentados pelos empreendedores de Itabuna.**

AMPESBA	“Falta de políticas públicas para o fortalecimento dos pequenos negócios. (...) A falta de crédito (...) Eu acho que é um dos grandes entraves para o surgimento de novos empreendedores, eu acho que é o sistema financeiro”
CDL	“As taxas e impostos, além dos encargos trabalhistas. Vai além do imóvel como taxas de água, luz, telefone ao horário de funcionamento, e para completar, os feriados que são muitos”
ACI	“conhecer o mercado”
UESC 1	“burocracia e deficiência de mão de obra”
UESC 2	“A literatura mostra em nível nacional, e conseqüentemente ocorre em Itabuna, que os principais desafios são: falta de capital de giro, desconhecimento do mercado, ausência de mecanismos de sustentação do negócio, como plano de negócio, plano estratégico e outros, falta de experiência”
PMI - Secretaria de indústria, comércio e turismo.	“desafios financeiros para manter a estabilidade em aplicação de recursos, plano de negócio, estratégia de saída, (...) gerenciar negócios e ter um plano de viabilidade”.

Fonte: dados da pesquisa (2010).

A sucessão de empresas foi outro tópico trabalhado nesta pesquisa. O tema em lide é de muita discussão nos organismos internacionais, conforme Comissão Europeia (2006). O

planejamento da sucessão quando é organizado antecipadamente reduz o número de encerramento dos negócios.

Os estabelecimentos podem ser fechados por falta de sucessor e não por problemas financeiros ou gerenciais. Pensar na sucessão com antecedência é um passaporte para perpetuidade dos negócios na “mão” ou na “administração” de outra pessoa. O sucessor virá da própria família ou externo a ela. Abaixo, algumas reflexões.

Os resultados são preocupantes. Os inquiridos (AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI) informaram que esse assunto não faz parte dos debates quotidianos das empresas da cidade de Itabuna-Brasil. A sucessão não é discutida pelos próprios empresários, nem no tecido empresarial da cidade. Abaixo, relatos dos entrevistados.

**Tabela 4 – Sucessão empresarial de Itabuna.**

AMPESBA	“Infelizmente não, a situação é delicada, temos exemplos ruins, perdemos empresas médias e grandes em nossa região que fecharam por falta de uma política de ordem familiar. (...) As empresas que praticam a sucessão empresarial em Itabuna podemos contar de dedos (...). Esta questão temos que discutir e chamar a atenção para que esse assunto [sucessão] seja ele colocado em prática com urgência, podemos fazer campanha (...), sensibilização.”
CDL	“Não, não é focado este tema de “suma” necessidade. Posicionamos-nos a favor de que seja feito um trabalho voltado e focado na sucessão para que não tenha problema de continuidade”.
ACI	“o que temos percebido, é que atualmente tem tido maior interesse sobre o assunto”
UESC 1	“Não tenho opinião formada a respeito”
UESC 2	“Não conheço discussão sobre esse assunto. Mesmo fora da região essa temática não tem sido discutida”
PMI - Secretaria de indústria, comércio e turismo.	“Não”. (...) a empresa não se prepara para esse momento, pode ocorrer uma situação traumática, conflitos entre membros da família por conta da transmissão do capital e, também, do poder, podem até arruinar o negócio...”

Fonte: dados da pesquisa (2010).

Pelo caminho percorrido até o presente momento, através das análises, percebe-se a complexidade do mundo empresarial de Itabuna. As atividades econômicas abrangem uma infinidade de contextos que foram atestados nas exposições verbais dos entrevistados quando conceituam ou pensam nos empreendimentos.

A atmosfera empresarial da cidade estudada é muito propícia para os negócios. Os respondentes, nas suas reflexões, descrevem o ambiente econômico de Itabuna-Brasil com muita receptividade para os micro e os pequenos estabelecimentos, um local apropriado para transações econômicas, mesmo com uma infraestrutura deficitária. O município investigado tem uma vocação para as atividades negociais, isso favorece o empreendedorismo.

Nesse momento, segundo ponto deste trabalho, far-se-á um relato das principais diretrizes desenvolvidas pelos órgãos de fomento para a melhoria do tecido empresarial de Itabuna - Brasil. O grande desafio foi perceber como as práticas desses organismos proporcionam um melhor ambiente empresarial.

#### **4.2. Órgãos de apoio à atividade empresarial: papéis institucionais**

A primeira reflexão está relacionada com o papel institucional dos órgãos de fomento. Os seus líderes foram inquiridos: quais os auxílios na criação e na continuidade de uma atividade econômica. As respostas recebidas foram assim descritas. O representante da AMPESBA diz que sua meta é representar o segmento das micro e pequenas empresas junto aos poderes constituídos, lutar por melhores condições perante o sistema financeiro e criar condições favoráveis na questão tributária. O respondente afirmou que as suas realizações estão muito longe das suas necessidades, mas acrescentou que precisa fazer muito mais.

O responsável da CDL da cidade estudada declarou que acompanha os empresários desde a sua fundação, como também orientações contábeis e jurídicas. Já o presidente da ACI, doutor Eduardo Fontes Neto afirmou que o seu principal objetivo é defender os interesses da classe empresarial em geral, promover a expansão comercial, industrial e de serviços.

Para além disso, visa desenvolver ações para o aprimoramento e o desenvolvimento das técnicas empresariais, propagar atos e campanhas que fortaleçam a livre iniciativa e o empresariado, defender, pelos meios legais, os associados, e, por fim, interagir com outros órgãos de representatividade do país.

A UESC teve dois representantes, o primeiro foi o chefe do NIT – Núcleo de inovação tecnológica da UESC, e o segundo, o pró-reitor de extensão. O responsável do NIT afirmou que a prioridade do órgão que representa é orientar qualquer membro da comunidade assistida pela UESC, quando das práticas de proteção da propriedade intelectual, além de incentivar o empreendedorismo na comunidade acadêmica e à incubadora de empresas de base tecnológica.

O pró-reitor de extensão da UESC, Professor Dr<sup>o</sup> Raimundo Bonfim dos Santos, declarou que “no momento [novembro de 2010] não estamos trabalhando nesse foco” (informações da pesquisa, 2010), informou que quando era encarregado da Agência Municipal de Empregos (AME) de Itabuna, desenvolveu, conjuntamente com seus colaboradores, ações no campo do empreendedorismo, como: treinamento do empresariado e dos operários, incentivo a adoção dos instrumentos gerenciais, plano de negócio, planejamento estratégico e uso de procedimentos de controle.

A Secretaria de indústria, comércio e turismo - PMI -, no relato do seu diretor, afirmou que a entidade promove ações voltadas ao desenvolvimento turístico, industrial, comercial e de serviços, com geração de emprego e renda, propondo uma política municipal ao desenvolvimento econômico local, bem como articulação com outras secretarias para divulgar os potenciais econômicos e turísticos da cidade de Itabuna.

Nas observações e nas análises desenvolvidas, considera-se que esses órgãos precisam avançar muito nas suas proposições, urgentemente. As práticas apresentam-se pontuais e isoladas, incipientes, um ou outro acontecimento sem impacto significativo para o fenômeno empresarial.

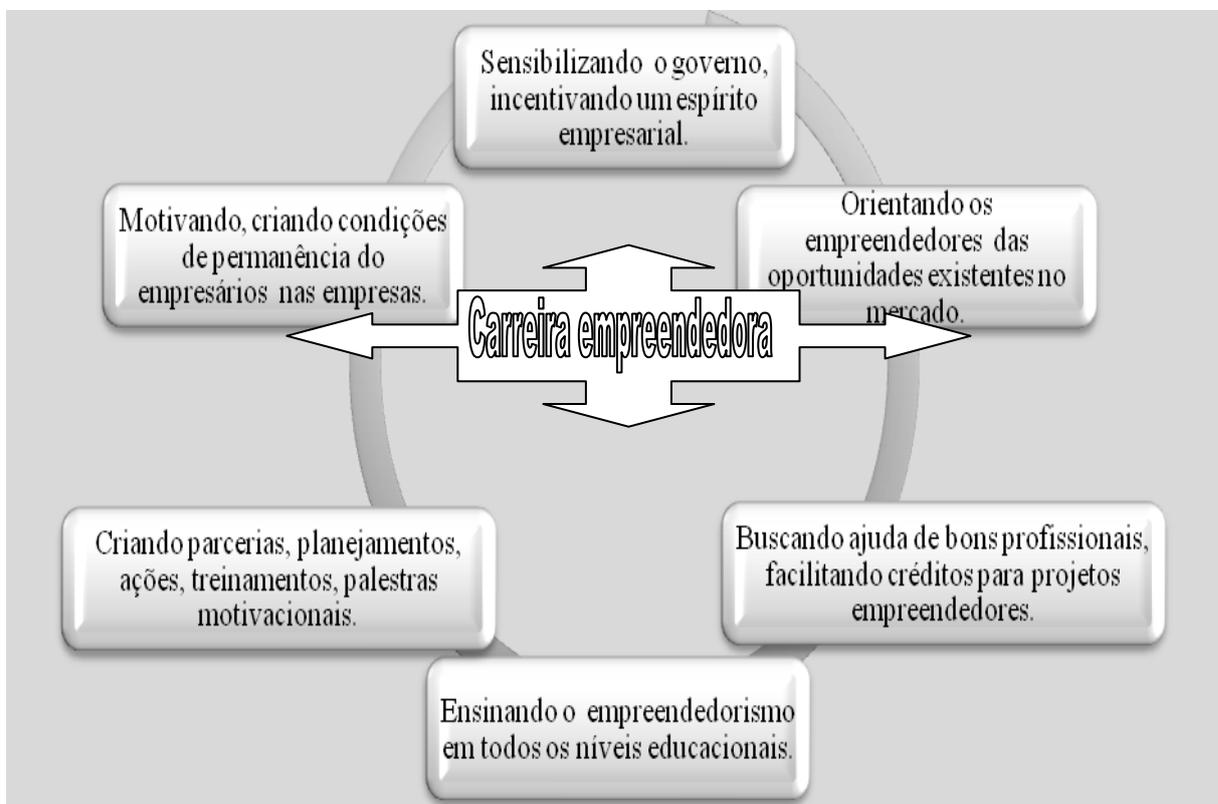
Na convivência com o empresário, percebe-se que as articulações entre essas entidades são apenas cordiais, não se visualiza nenhum contrato consistente, nem tão pouco programas efetivos em favor do tecido empresarial.

A terceira e a quarta perguntas focaram a carreira empresarial e a transmissão de empresas, respectivamente. Os entrevistados responderam a seguinte pergunta: como incentivar uma trajetória empreendedora? Como preparar e orientar os donos de negócios para o processo sucessório? Os respondentes demonstraram interesse em apoiar a formação empreendedora, através da inclusão de “noções de negócios” desde o ensino básico; quanto à sucessão, a preparação e o planejamento são os melhores caminhos.

A seguir, duas figuras autoexplicativas foram elaboradas para sintetizar a carreira empreendedora e o processo transmissão de empresas, a partir dos relatos dos inquiridos (representantes das entidades - AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI).

Na figura 2, os líderes sugeriram os procedimentos e aspectos que devem estar presentes na formação da trajetória dos empresários; na figura 3, eles apontaram orientações específicas para serem utilizadas no momento da sucessão.

**Figura 2 – Carreira empreendedora: alguns desafios.**



Fonte: dados da pesquisa (2010).

Os estudos do *Babson Colledge*, em *Massachusetts*, USA, possibilitam aos seus estudantes uma educação empreendedora. O *Indian Institute of Entrepreneurship* trabalha, também, a carreira empresarial nos seus procedimentos de formação.

As instituições já percebem que o estudo através do modelo empreendedor fortalece as atividades negociais. A valorização da profissão do empresário pela sociedade constitui um marco fundamental para a consolidação dos estabelecimentos comerciais, um ofício estruturado como outros já reconhecidos no meio acadêmico.

A sucessão foi outro ponto abordado nesta pesquisa, esse tema é discutido superficialmente, muitas vezes não é apreciado no meio empresarial. De fato, os empresários da cidade estudada não preparam o seu sucessor, logo é negligenciada a continuidade da atividade. Os entrevistados, conscientes dessa situação, elencaram ações que devem ser estimuladas no seio da sociedade estudada.

Tais práticas, expostas na figura 3, reduzem o fechamento indesejável das empresas, consolidam os negócios ao permitir a sua perenidade e, por fim, permitem uma sucessão organizada e planejada.

**Figura 3 – Sucessão empresarial: contributo dos representantes das entidades de fomento.**



Fonte: dados da pesquisa (2010).

As entrevistas com os representantes das entidades de fomento foram encerradas com o tema “crença empresarial”. Os entrevistados sugeriram outras possibilidades que devem ser adotadas pelos empresários; os objetivos foram: contribuir com um plano econômico para a região, através da UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz; tornar a atividade empresarial uma tradição no seio da sociedade, como uma profissão importante; buscar alternativas de financiamentos com juros menores; fazer pesquisas no campo empresarial; enfrentar a concorrência global.

Diante do exposto, fica evidente que se tem um longo caminho a ser percorrido para que se possa robustecer a classe empresarial da cidade estudada. Os desafios são imensos, as demandas também intensas, muitos trabalhos árduos ainda estão por vir. Acredita-se que os *stakeholder* dessas entidades, em articulação, possam transformar o tecido empresarial muito mais sólido, competitivo e coeso, quiçá uma cidade empreendedora no mundo globalizado, já pensada por Drucker (1986).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: a procura de uma integração**

Os órgãos de fomento ao empreendedorismo, em tese, têm um papel crucial para a dinamização da economia, o tecido empresarial fortalecido gera uma cidade próspera. Itabuna apresenta-se favorável às atividades econômicas por ser um centro convergente. Os organismos de apoio devem incentivar à criação de empresas, em especial, às de pequeno porte, visto que o Brasil tem boas perspectivas para o crescimento econômico e social nos próximos dez anos (2011-2021), o município em análise faz parte desse panorama oportuno. Esse momento é vital para consolidar Itabuna como um centro negocial no estado da Bahia, Brasil.

Os “ventos” estão favoráveis para os negócios (ano de 2011), as práticas empresariais requerem um esforço muito grande por parte dos envolvidos. As entidades (AMPESBA, CDL, UESC, ACI, PMI) devem atuar de maneira mais efetiva na construção de uma cidade empreendedora; as atividades realizadas por esses órgãos são frágeis, mal elaboradas e desarticuladas. Há boas intenções por parte dos representantes das entidades, mas o processo

econômico é altamente veloz, não vive de bons propósitos, é preciso um trabalho integrado, em rede, dessas organizações para produzirem melhores resultados.

Pode-se inferir que as entidades de fomento trabalham de forma isolada, não são articuladas, alguns contatos entre elas são percebidos, mas são poucos expressivos, de maneira ocasional, sem sistematização. Esses organismos defendem seus próprios interesses, uma visão limitada e restrita, não se articulam para pensar no projeto global com o envolvimento de todos os *stakeholders*. As entidades pesquisadas operam bem distante uma das outras, apenas relacionamentos cordiais.

Os diretores dessas entidades, urgentemente, tem que fazer um plano alargado que contemple as objeções identificadas no cenário empresarial de Itabuna. As situações críticas devem ser enfrentadas, não só pelos empresários individual, como também pelos seus representantes. A cidade precisa melhorar sua infraestrutura, facilitar o acesso ao crédito com menores juros para as atividades produtivas, integrar efetivamente as universidades com o tecido empresarial, em especial a UESC.

Por fim, nem tudo está perdido, o empreendedorismo avançará! Acredita-se que o momento é agora. As entidades de fomento contribuirão com os empresários de alguma forma, nesse momento de concorrência global acentuada.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audrestsch, David B. (2002), “Entrepreneurship: A Survey of the Literature”. European Commission. 1-73. Página consultada em 15 de Janeiro de 2010, < <http://ec.europa.eu/old-address-ec.htm>>.

Bernhoeft, Renato (1989), *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2.ed. São Paulo: Nobel.

Boava, Diego Luiz Teixeira (2006), “Estudo sobre a Dimensão Ontológica do Empreendedorismo”, Dissertação de Mestrado em Administração. Londrina: PPA-UEL/UEM.

Braga, João N. de P. e (2003), “O empreendedorismo como instrumento de desenvolvimento. O programa IES/SOFTEX”, Dissertação de mestrado profissional em Administração. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Brown and Coverley (1999), “Succession Planning in Family Businesses. A study East Anglia, U.K.” *Journal of Small Business Management*, 37, 1.

Casson, Mark (1982), *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.

Casson, Mark (2004), “Entrepreneurship and the theory of the firm”. Paper of University of Reading, 1-26. Consultado em 20 de Maio de 2010. <[http://www.reading.ac.uk/search/public/search?q=MARK+CASSON+intrapreneurship&entqr=0&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&client=internal&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=internal&site=internal](http://www.reading.ac.uk/search/public/search?q=MARK+CASSON+intrapreneurship&entqr=0&output=xml_no_dtd&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&client=internal&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=internal&site=internal)>

Comissão Europeia (2006), “Mercado de Transmissão de Empresas – Promover Mercados Transparentes para a Transmissão de Empresas na Europa”. Relatório do grupo de peritos. Bruxelas: Direcção Geral das Empresas e da Indústria.

Conexão (2010), “Oportunidades com a Copa do Mundo”. Publicação do Sebrae para o Empreendedor Baiano: Ago/Set, nº 187, pp. 5.

De Paula, João A.; Cerqueira, Hugo E.A. da G. e Albuquerque, Eduardo da Motta E (2004), “O Empresário na Teoria Econômica”. *Revista de Economia Política*, vol. 24, nº 4 (96), outubro-dezembro, 563-583.

Drucker, Peter F. (1986), *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Falcone, Thomas e Osborne, Stephen (2005), “Entrepreneurship: A Diverse Concept in a Diverse World”. USASBE – United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Página consultada em 15 de Abril de 1999,

<http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingResults.asp?proceedingyear=2005&sortSelect=title>

Filion, Louis J. (1998), “From Entrepreneurship to Entrepreneurology: the emergence of a new discipline”. *Journal of Enterprising Cultures*, v.6, n.1, 1-23.

Filion, Louis J. (1999a), “Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios”. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, 5-28.

Flören, R.H. (1998), “The Significance of family business in the Netherlands”. *Family Business Review*, XI, 2, 121-178.

Gartner, William B. (2001), “Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. (Business research)”. *Business journals*. Página consultada em 11 de Março de 2010, <[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/80787420\\_1.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/80787420_1.html)>

Gibson, James L. et al. (orgs.), (2006), *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Governo da Bahia (2010), Informativo: “Bahia Oportunidades – Sul e Extremo Sul”. Salvador: Secretária da Indústria, Comércio e Mineração.

Kirzner, Israel M. (1986). *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.

Knight, Frank (1972), *Risco, incerteza e lucro*. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura.

Leibenstein, Harvey (1968), “Entrepreneur and development”. *The American Economic Review*, v.58, n. 2, 72-84.

Leone, Nilda Maria de C. P. G. (1992), “A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa”. *Revista de Administração*, v. 27, n.3, 84-91.

Lodi, João B. (1987), *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.3, p.49-63, 2013

Macêdo, Fernanda M. F.; Boava, Diogo L. T. e Silva, Amanda F. (2009), “Estudo sobre as abordagens econômica e comportamental no empreendedorismo”. Anais do XII SemeAd, Cidade Universitária, São Paulo (em CDROM).

MacClelland, D.C. (1961), *The achieving society*. New York: VanNostrand.

Marshall, Alfred (1985), *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultura.

Melo Neto, Francisco Paulo de; Froes, César (2002), *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2008), *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*. Lisboa: Gradiva.

Roll, Eric (1972), *História das Doutrinas Econômicas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Salazar, José N. A. (2006), “Estratégia organizacional e empreendedorismo”. *Organizações em contexto*, Ano 2, n. 4, 196-214.

Say, Jean-Baptiste (1972), *Traite D'Économie Politique*. France: Calmann-Lévy.

Silvia, Edna Lúcia da e Menezes, Estera Muszkat (2001), *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Schumpeter, Joseph A. (1985), *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura.

Swedberg, Richard (2000), “The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications”, in Richard Swedberg (org.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, 7-44.

Swedberg, Richard (2007), “Rebuilding Schumpeter’s Theory of Entrepreneurship”. Atas da Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University, JAS Japan. Página consultada em 12.02.2010, <<http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/tenji/amjas/Swedberg.pdf>>

Timmons, J.A. (1989), *The entrepreneurial mind*. Andover: Brick House Publishing.