



Gestão e Desenvolvimento Regional no Vale do Arinos: Estudos em Administração

Alessandra M. F. dos P. Santos

Renata Freitag

Ana Rigel

Maira Luiza Spanholi



Gestão e Desenvolvimento Regional no Vale do Arinos: Estudos em Administração

Organizadoras:

Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos
Renata Freitag
Ana Rigel
Maira Luiza Spanholi

Autores:

Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos
Alexandre Nascimento
Ana Rigel
Diego Brasero de Castro
Franciele da Silva Martins
Gildete Evangelista da Silva
Juliana Aparecida da Silva Pereira
Letícia Gabrielle de Pinho e Silva
Maik Jhonata Pereira dos Santos
Maira Luiza Spanholi
Márcio Bezerra Motta
Renata Freitag



Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização expressa do autor (art. 184 do Código Penal e Lei no 9.610, de 19 de fevereiro de 1998).

Editoração / Capa: Instituto Saber

Organizadoras: SANTOS, Alessandra M. F. dos Passos Santos; FREITAG, Renata; RIGEL, Ana; SPANHOLI, Maira Luiza.

Autores: CASTRO, Diego Brasero de; FREITAG, Renata; MARTINS, Franciele da Silva; MOTTA, Márcio Bezerra; NASCIMENTO, Alexandre; PEREIRA, Juliana Aparecida da Silva; RIGEL, Ana; SANTOS, Alessandra Maria Filippin dos Passos; SANTOS, Maik Jhonata Pereira dos; SILVA, Gildete Evangelista da; SILVA, Letícia Gabrielle de Pinho e; SPANHOLI, Maira Luiza

Gestão e Desenvolvimento Regional no Vale do Arinos: Estudos em Administração. Organizadora: SANTOS, Alessandra M. F. dos Passos Santos; FREITAG, Renata; RIGEL, Ana; SPANHOLI, Maira Luiza. 1 ed. – Sinop-MT: Instituto Saber de Ciências Integradas, 2026.

106 p.

ISBN livro digital: 978-85-68669-54-9

ISBN livro impresso: 978-85-68669-55-6

1.Administração. I. Título.

CDD – 650

Instituto Saber de Ciências Integradas

– Publicação de ebooks das mais variadas
linhas editoriais: isciweb.com.br/livros



– Publicação de artigos científicos através de
nossa Revista Científica Digital Multidisciplinar:
isciweb.com.br/revista



Conselho editorial

Prof.^a Me. Luzinete da Silva Mussi (Editora-chefe)

Dr. Léo Ricardo Mussi

Prof. Especialista Lúcio Mussi Júnior

Sumário

CAPÍTULO I - ATUAÇÃO SOCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE JUARA-MT (Diego Brasero de Castro; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva; Gildete Evangelista da Silva; Ana Rigel.....	7
CAPÍTULO II - O IMPACTO DA CULTURA FAMILIAR NA GESTÃO DA EMPRESA: OPORTUNIDADES E DESAFIOS ENTRE TRADIÇÃO E MODERNIDADE (Franciele da Silva Martins; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos; Juliana Aparecida da Silva Pereira; Maik Jhonata Pereira dos Santos; Renata Freitag)	36
CAPÍTULO III: EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DE JUARA-MT: TRANSIÇÃO DE FUNCIONÁRIO PARA EMPRESÁRIO (Márcio Bezerra Motta; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos; Maik Jhonata Pereira dos Santos; Alexandre Nascimento; Maira Luiza Spanholi).....	75

**CAPÍTULO I - ATUAÇÃO SOCIAL DAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE
JUARA-MT (DIEGO BRASERO DE CASTRO;
ALESSANDRA MARIA FILIPPIN DOS PASSOS SANTOS;
LETÍCIA GABRIELLE DE PINHO E SILVA; GILDETE
EVANGELISTA DA SILVA; ANA RIGEL.**

ATUAÇÃO SOCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE JUARA-MT

Diego Brasero de Castro¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva³; Gildete Evangelista da Silva⁴; Ana Rigel⁵.

RESUMO

O cooperativismo de crédito tem se consolidado como importante instrumento de inclusão financeira e desenvolvimento socioeconômico em municípios brasileiros, especialmente naqueles de menor porte e com limitada cobertura bancária tradicional. Este estudo tem como objetivo analisar a atuação social das cooperativas de crédito no município de Juara-MT, identificando os principais eixos de intervenção, a articulação com o poder público e os impactos socioeconômicos gerados na comunidade local. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e procedimentos bibliográficos, documentais e de campo. Os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados aplicados a oito respondentes, entre gestores das cooperativas Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, além de representantes da Prefeitura Municipal. Os resultados demonstram que 100% dos participantes da pesquisa reconhecem o papel das cooperativas no desenvolvimento econômico local, seguido pela inclusão financeira (87,5%), apoio ao produtor rural e geração de renda (ambos com 75%). Parcerias ativas entre cooperativas e poder público foram confirmadas por 87,5% dos respondentes. As principais áreas de atuação social identificadas foram educação financeira, ações comunitárias, apoio produtivo e responsabilidade socioambiental. Os principais desafios apontados foram a baixa divulgação das ações (62,5%) e o alcance limitado das iniciativas (50%). Conclui-se que as cooperativas de crédito em Juara-MT exercem papel estratégico que transcende a função

1Discente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: brasero2012@gmail.com

2Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. Orientadora do trabalho. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

3Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br

4Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁵ Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: ana.rigel@unemat.br

financeira, atuando como agentes de transformação social e territorial, sendo necessário o aprimoramento das estratégias de comunicação e a ampliação das parcerias institucionais para maximizar seu impacto.

Palavras-chave: cooperativismo de crédito; atuação social; inclusão financeira; desenvolvimento local; Juara-MT.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo apresenta-se historicamente como uma forma de organização econômica e social baseada na ajuda mútua, na autogestão e na busca por benefícios coletivos, tendo contribuído de maneira significativa para processos de inclusão e desenvolvimento em diferentes contextos brasileiros. A primeira cooperativa de crédito da América Latina foi fundada em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis (RS), pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad, denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, marco inicial do cooperativismo de crédito no Brasil e precursora da atual Sicredi Pioneira (Souza, 2021). Desde então, o movimento cooperativista evoluiu para um sistema articulado de instituições que atuam tanto na esfera econômica quanto na social, influenciando diretamente o desenvolvimento regional e nacional (OCB, 2024).

No município de Juara-MT, o cooperativismo de crédito insere-se em um cenário regional marcado pela agropecuária, pelo extrativismo e pelas pequenas atividades urbanas, consolidando sua presença por meio de parcerias com o poder público, escolas e associações. Atualmente, quatro cooperativas atuam no município: Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, que oferecem alternativas acessíveis de crédito, fomentam pequenos negócios e apoiam agricultores familiares, ampliando a circulação de recursos na economia local (OCB/MT, 2024). Além disso, por meio de palestras, workshops e

programas de capacitação, essas instituições incentivam práticas de gestão financeira consciente e o fortalecimento do empreendedorismo, contribuindo para ampliar o protagonismo econômico da população local (Sescoop, 2024).

Apesar da crescente importância do cooperativismo de crédito no cenário nacional e regional, a relação entre a atuação social dessas cooperativas e o desenvolvimento efetivo das comunidades locais ainda carece de análises mais aprofundadas. Embora relatórios institucionais e estudos apontem contribuições relevantes para a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico, permanece a necessidade de compreender até que ponto essas iniciativas geram impactos concretos na transformação social da comunidade local. Em Juara-MT, torna-se essencial analisar se programas sociais, ações de voluntariado, projetos de educação financeira e parcerias institucionais estão efetivamente alinhados às necessidades da população local, cuja economia é sustentada majoritariamente pela agropecuária e pelo extrativismo. Diante disso, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: como a atuação social das cooperativas de crédito de Juara-MT se traduz em impactos concretos no desenvolvimento socioeconômico e na inclusão financeira da população?

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar a atuação social das cooperativas de crédito no município de Juara-MT, identificando os principais programas sociais, ações de educação financeira, inclusão produtiva, voluntariado e parcerias institucionais desenvolvidas pelas cooperativas. Como objetivos específicos, pretende-se: mapear as atividades sociais desenvolvidas pelas cooperativas de crédito em Juara; analisar a articulação entre cooperativas, poder público e sociedade civil; e avaliar as percepções de beneficiários e dirigentes sobre os resultados socioeconômicos dessas ações.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de compreender como as cooperativas de crédito podem ultrapassar sua função estritamente financeira e atuar como agentes de transformação social, especialmente em municípios de menor porte, onde o acesso aos serviços bancários tradicionais ainda apresenta limitações. Nesse contexto, as cooperativas desempenham papel importante na inclusão financeira, no apoio aos pequenos produtores rurais, no fortalecimento do comércio local e na promoção de ações sociais e educativas. O estudo também contribui para ampliar as discussões acadêmicas sobre cooperativismo e desenvolvimento local, oferecendo subsídios para que as próprias cooperativas possam aperfeiçoar seus programas, fortalecer a relação com os cooperados e ampliar seus impactos positivos na comunidade.

Além disso, a pesquisa representa uma oportunidade de reflexão para as cooperativas e seus cooperados, ao possibilitar a análise das ações sociais desenvolvidas e dos resultados alcançados, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão, governança e responsabilidade social. Para os cooperados, o estudo permite uma compreensão mais ampla dos benefícios proporcionados pelo sistema cooperativo, fortalecendo o sentimento de pertencimento e participação coletiva. A população de Juara-MT também pode ser beneficiada, na medida em que a pesquisa evidencia a importância do cooperativismo de crédito para a inclusão financeira, o incentivo ao empreendedorismo e o fortalecimento das economias locais, estimulando, ainda, a aproximação entre cooperativas, poder público e sociedade civil na construção de iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Por fim, este trabalho possibilita a integração entre teoria e prática, ao aproximar a pesquisa acadêmica da realidade vivenciada no município, permitindo compreender as características do cooperativismo de crédito no

interior do país, desenvolver habilidades de análise crítica e pesquisa de campo e contribuir para a produção de conhecimentos que possam gerar impactos positivos concretos para a comunidade local.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Parâmetros sociais: pobreza, educação, saúde e moradia

Os indicadores sociais acesso à educação, saúde, moradia e redução da pobreza são instrumentos fundamentais para mensurar o desenvolvimento de uma comunidade. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) utilizam esses parâmetros na composição do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que expressa a capacidade de um território em proporcionar condições dignas de vida à sua população (PNUD, 2024). No caso de Juara-MT, cujo IDHM é de 0,682, observam-se desafios persistentes relacionados à renda, à infraestrutura urbana e ao acesso a serviços públicos essenciais (IBGE, 2023).

A realidade socioeconômica de Juara-MT evidencia a importância de mecanismos que promovam maior inclusão social e econômica da população. Embora o município apresente avanços em indicadores de desenvolvimento humano, persistem desafios relacionados à distribuição de renda, ao acesso a serviços públicos e às oportunidades de desenvolvimento para comunidades rurais e populações em situação de vulnerabilidade. Nesse contexto, a exclusão financeira surge como um fator que pode intensificar desigualdades sociais, uma vez que limita o acesso ao crédito, à poupança e a outros serviços financeiros essenciais para a melhoria das condições de vida. Nesse sentido, Ribeiro e Menezes (2024) destacam que

as cooperativas de crédito desempenham papel significativo na promoção da inclusão financeira e do desenvolvimento econômico, especialmente em comunidades menos atendidas pelo sistema financeiro tradicional, contribuindo para a geração de emprego, renda e fortalecimento das economias locais. Dessa forma, ampliar o acesso da população ao sistema financeiro torna-se uma estratégia relevante para fortalecer o desenvolvimento local, reduzir vulnerabilidades socioeconômicas e promover maior inclusão produtiva e social.

A realidade socioeconômica de Juara-MT reforça a importância da inclusão financeira como instrumento de desenvolvimento local, e que apesar dos avanços observados nos indicadores sociais, parte da população ainda enfrenta dificuldades de acesso a serviços financeiros, especialmente nas áreas rurais. Nesse cenário, as cooperativas de crédito desempenham papel fundamental ao ampliar o acesso ao crédito, incentivar a atividade econômica e contribuir para a geração de emprego e renda, favorecendo o desenvolvimento das comunidades menos atendidas pelo sistema financeiro tradicional (RIBEIRO; MENEZES, 2024).

A exclusão financeira constitui um problema social e econômico de expressiva magnitude, pois parcela significativa da população permanece à margem do sistema financeiro tradicional por razões que vão desde o isolamento geográfico até a ausência de documentação, a falta de educação financeira e a insuficiência de renda. Segundo Greatti e Sela (2021) as cooperativas de crédito são consideradas atores implementadores de singular importância para a inclusão financeira, pois, ao representar iniciativas dos próprios cidadãos, visam ofertar serviços financeiros mais adequados às necessidades da população, atender demandas por crédito a preço justo e contribuir para a manutenção do emprego e da renda nas pequenas comunidades.

Segundo Amartya Sen (2010), a pobreza deve ser compreendida não apenas como insuficiência de renda, mas como privação de capacidades e impossibilidade de exercer plenamente direitos e escolhas fundamentais. Nessa perspectiva, as cooperativas de crédito desempenham papel relevante ao promoverem a inclusão financeira e o acesso ao crédito em condições justas, contribuindo para reduzir desigualdades e ampliar as oportunidades econômicas (Ribeiro, 2024). Kliksberg (2012) reforça esse argumento ao defender que a educação é a via mais eficiente para romper o ciclo da pobreza, e a atuação das cooperativas em programas de educação financeira como o Programa Cooperação na Ponta do Lápis, do Sicredi, e as oficinas do Sicoob Credip, representa uma vertente contemporânea dessa concepção.

Dowbor (2017) complementa essa visão ao argumentar que o crédito solidário, quando gerido de forma ética e participativa, permite que famílias invistam em melhorias habitacionais, cuidados com a saúde, microempreendimentos e educação dos filhos, ampliando suas oportunidades de mobilidade social. Estudos do Banco Central do Brasil (BACEN, 2024) indicam que a presença de cooperativas está associada a maiores índices de desenvolvimento municipal e menor vulnerabilidade social, evidenciando seu papel como agente de transformação territorial.

Em muitos casos, observa-se que a presença de cooperativas está associada a maiores índices de desenvolvimento municipal e menor vulnerabilidade social, evidenciando seu papel como agente de transformação territorial, conforme apontam estudos do Banco Central do Brasil (BACEN, 2024). Em municípios como Juara, marcados por limitações orçamentárias do poder público e pela ampla dispersão territorial, as cooperativas de crédito assumem papel relevante no fortalecimento da governança local, atuando como facilitadoras no acesso

das populações rurais a programas federais e estaduais de incentivo e no apoio à execução de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional (Souza; Medeiros, 2019).

Desse modo, ao intervir de forma integrada nos campos da pobreza, educação, saúde e moradia, o cooperativismo de crédito contribui não apenas para o fortalecimento da economia local, mas também para a promoção da dignidade humana e da coesão social. Além de ampliar o acesso da população aos serviços financeiros, as cooperativas incentivam a geração de renda, o empreendedorismo, a inclusão produtiva e a valorização das economias regionais, especialmente em municípios de pequeno porte e áreas menos atendidas pelo sistema bancário tradicional. Suas ações sociais e educativas também favorecem o desenvolvimento da cidadania financeira, a redução das desigualdades sociais e o fortalecimento dos vínculos comunitários, promovendo um modelo de desenvolvimento mais participativo, sustentável e socialmente responsável (PNUD, 2024).

2.2 Importância da atuação social e das políticas públicas

As políticas públicas sociais são fundamentais para reduzir desigualdades e ampliar o acesso a direitos. Entretanto, em grande parte dos municípios brasileiros, especialmente os de pequeno e médio porte, o estado enfrenta limitações estruturais e orçamentárias que comprometem o alcance de suas ações. Diante desse cenário, as cooperativas de crédito destacam-se como parceiras complementares na execução de estratégias de inclusão produtiva e cidadania financeira (Costa; Ribeiro, 2021).

A atuação social das cooperativas está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU,

especialmente os relacionados à erradicação da pobreza (ODS 1), ao trabalho decente (ODS 8) e à redução das desigualdades (ODS 10). Kliksberg (2012) destaca que o desenvolvimento social somente se torna sustentável quando fundamentado em valores éticos e práticas solidárias condição que as cooperativas, por sua natureza democrática e participativa, tendem a incorporar institucionalmente (ONU, 2022). Em Juara-MT, o envolvimento das cooperativas em iniciativas de educação financeira rural, financiamento de tecnologias sustentáveis e incentivo à diversificação produtiva tem gerado impactos diretos na elevação da renda e na valorização do pequeno produtor (OCB/MT, 2022).

As cooperativas de crédito são agentes fundamentais na sociedade, capazes de atuar em diversos setores e, ao seguirem seus princípios, contribuem com o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas, de forma especialmente significativa nas áreas de educação e cidadania (Matos, Greatti e Zampieri, 2022). O cooperativismo contribui ainda para o fortalecimento das políticas de desenvolvimento territorial sustentável, uma vez que seus princípios adesão voluntária, gestão democrática e interesse pela comunidade, convergem com as diretrizes das políticas voltadas à descentralização e à participação social. Essa convergência permite que as cooperativas se tornem instrumentos de governança local, estimulando planejamento participativo e corresponsabilidade na gestão do desenvolvimento municipal (Souza; Medeiros, 2019).

Dessa forma, a atuação social das cooperativas de crédito ultrapassa o campo econômico e assume também uma dimensão educativa e comunitária, ao incentivar a cidadania, a cooperação e a participação coletiva na gestão dos recursos locais. Ao complementarem as políticas públicas, essas instituições contribuem para a construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento, fundamentadas na confiança, na

solidariedade e no protagonismo social, fortalecendo uma economia mais inclusiva, participativa e socialmente responsável (Ribeiro; Menezes, 2024).

2.3 Contexto histórico e evolução das cooperativas de crédito

O cooperativismo de crédito no Brasil tem origem em 1902, com a fundação da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, em Nova Petrópolis (RS), idealizada pelo padre suíço Theodor Amstad e inspirada nos modelos europeus de Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Hermann Schulze-Delitzsch (OCB, 2024). Durante as primeiras décadas do século XX, o movimento expandiu-se por diferentes regiões, especialmente no Sul e Sudeste do país, voltado ao atendimento da agricultura familiar e ao fortalecimento das economias rurais (Schneider, 2015).

A partir da Lei nº 4.595/1964, que instituiu o Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas de crédito passaram a ser reconhecidas como instituições financeiras sujeitas à supervisão do Banco Central do Brasil, o que permitiu a formalização das operações e a integração ao sistema financeiro nacional (BACEN, 2020). Nos anos 1990, o surgimento dos sistemas organizados: Sicredi, Sicoob, Cresol e Unicred, ampliou significativamente a cobertura territorial e a diversidade de produtos e serviços financeiros (OCB, 2024). No início do século XXI, o cooperativismo consolidou-se como um dos principais instrumentos de inclusão financeira e desenvolvimento regional sustentável, com participação crescente no volume de crédito concedido no país (BACEN, 2023).

No Brasil, aproximadamente 48% do total da produção agropecuária está relacionado ao cooperativismo, com participação expressiva na

produção de soja, milho, trigo, suínos, frango, algodão e leite, produtos que ocupam espaço relevante no comércio mundial (Vedana et al., 2022).

Em Mato Grosso, dados do Sistema OCB/MT indicam que as cooperativas de crédito estão presentes em 126 municípios, sendo as únicas instituições financeiras em 40 deles. Em Juara, o cooperativismo consolidou-se com a chegada do Sicredi Univales MT/RO, em 2006, seguida pelo Sicoob Credip, em 2017, e pela Cresol União, em 2023, contribuindo para a democratização do crédito rural e o fortalecimento da agricultura familiar (OCB/MT, 2022). Martins (2009) observa que o cooperativismo representa um modelo de economia solidária capaz de associar eficiência financeira e compromisso social, oferecendo uma alternativa concreta ao sistema bancário tradicional.

2.4 Educação financeira e apoio a projetos sociais

A educação financeira constitui um dos pilares da atuação das cooperativas de crédito, compreendida não apenas como instrumento técnico de gestão de recursos, mas como prática formadora de cidadania econômica e promotora do uso consciente do crédito (SESCOOP, 2024). Segundo Souza (2021), a educação financeira representa uma ferramenta de emancipação social ao possibilitar que os indivíduos desenvolvam maior autonomia na tomada de decisões econômicas. Nesse contexto, iniciativas como o Dia C (Dia de Cooperar) incentivam ações de voluntariado, arrecadação e atividades socioambientais, fortalecendo a participação de cooperados em práticas voltadas ao desenvolvimento comunitário.

No campo da responsabilidade socioambiental, as cooperativas de crédito têm avançado na adoção de práticas relacionadas aos critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*), que articulam eficiência

econômica com compromisso ambiental e social, como as cooperativas Sicredi e Unicred em que ambas evidenciaram compromisso com os aspectos ESG, seja por meio de práticas proativas ou de conformidade com normativas, além de introduzirem inovações e melhorias de desempenho mesmo durante a crise pandêmica de COVID-19 (Oliveira, 2023).

Dowbor (2017) destaca que o acesso ao crédito, aliado à educação financeira, contribui para ampliar a autonomia econômica dos indivíduos, permitindo que famílias rompam ciclos de endividamento e vulnerabilidade social. O Banco Central do Brasil (BACEN, 2024) confirma que as cooperativas desempenham papel fundamental na promoção do microcrédito sustentável, especialmente em regiões rurais, com condições mais acessíveis de financiamento para pequenos empreendedores e produtores rurais. Além disso, as cooperativas têm ampliado suas ações por meio de parcerias com escolas e secretarias municipais, desenvolvendo projetos voltados ao empreendedorismo juvenil e à responsabilidade socioambiental (OCB, 2024).

2.5 Cooperativismo, desenvolvimento sustentável e Objetivos da Agenda 2030

As cooperativas de crédito estão fortemente alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente nas metas voltadas à erradicação da pobreza (ODS 1), educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10) e comunidades sustentáveis (ODS 11) (ONU, 2022). Sachs (2010) afirma que o desenvolvimento sustentável depende da integração equilibrada entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, devendo acompanhar a

preservação dos recursos naturais e a melhoria da qualidade de vida da população.

Dowbor (2017) observa que, ao contrário do sistema financeiro tradicional, que tende a concentrar riqueza, o cooperativismo de crédito apresenta uma lógica mais distributiva, na qual os resultados são revertidos em benefício dos próprios cooperados e das comunidades onde estão inseridas. Kliksberg (2012) reforça que o desenvolvimento sustentável somente se torna possível quando ética e economia atuam de forma integrada condição que as cooperativas, por sua governança participativa e responsabilidade socioambiental, tendem a incorporar institucionalmente. Em Juara-MT, as cooperativas têm apoiado práticas agrícolas responsáveis, incentivado o cooperativismo entre pequenos produtores e desenvolvido programas de capacitação para jovens e mulheres, ampliando o acesso a oportunidades econômicas (OCB/MT, 2022).

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada no município de Juara-MT, localizado na região Noroeste do estado de Mato Grosso. Conforme dados do IBGE (2023), o município possui área territorial de 22.632,713 km², população estimada de 36.089 habitantes para 2025, densidade demográfica de 1,54 hab./km², IDHM de 0,682 e PIB per capita de R\$ 38.713,76 (referência 2021), com matriz produtiva predominantemente agropecuária, complementada pelos setores de serviços e indústria contexto no qual as cooperativas de crédito exercem papel relevante para o desenvolvimento socioeconômico local.

O estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo, com abordagem predominantemente qualitativa. A pesquisa exploratória visou

proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva buscou detalhar as características e práticas relacionadas ao fenômeno estudado (Marconi; Lakatos, 2003). A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar uma compreensão aprofundada das ações, estratégias e impactos sociais promovidos pelas cooperativas, privilegiando a interpretação dos discursos e das práticas sociais (Gil, 2017).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa adotou delineamento bibliográfico, documental e de campo. O levantamento bibliográfico foi desenvolvido com base em livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos oficiais, possibilitando a construção da fundamentação teórica acerca do cooperativismo, responsabilidade social e desenvolvimento local (Gil, 2022). A pesquisa documental consistiu na análise de relatórios institucionais, materiais divulgados pelas cooperativas, registros de programas sociais e documentos públicos relacionados às ações desenvolvidas no município.

O universo da pesquisa compreendeu as cooperativas de crédito atuantes em Juara-MT Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, e a Prefeitura Municipal. A amostra caracterizou-se como não probabilística por conveniência, totalizando oito respondentes: quatro gestores de cooperativas e quatro representantes do poder público. Os questionários semiestruturados permitiram identificar as principais estratégias desenvolvidas pelas cooperativas, seus objetivos sociais e os impactos percebidos pela comunidade local. O tratamento dos dados adotou abordagem qualitativa e interpretativa, com análise temática e de conteúdo, conforme Mayring (2014) e Braun e Clarke (2006).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização do campo de estudo: cooperativas de crédito e prefeitura municipal

A pesquisa de campo foi realizada por meio da coleta de dados junto às cooperativas atuantes no município, sendo elas: Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, e a Prefeitura Municipal de Juara-MT. Foram considerados como sujeitos da pesquisa gestores das cooperativas, autoridades e servidores municipais. O universo da pesquisa compreendeu o conjunto das cooperativas de crédito atuantes no município de Juara-MT, bem como os atores envolvidos em suas ações sociais. A amostra caracterizou-se como não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade dos participantes e a disponibilidade de informações. Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas como questionário com perguntas semiestruturadas, análise documental e levantamento de informações institucionais. O questionário possibilitou compreender as estratégias adotadas pelas cooperativas, seus objetivos sociais e os impactos percebidos na comunidade.

A caracterização dos respondentes, apresentada na Tabela 1, demonstra distribuição equilibrada entre gestores de cooperativas e representantes do poder público, composição que fortalece a confiabilidade da análise ao reunir diferentes perspectivas institucionais sobre o desenvolvimento local.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes da pesquisa

Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Gestores de cooperativas	4	50%
Representantes do poder público	4	50%
Total	8	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Essa diversidade favorece uma análise mais abrangente das dinâmicas institucionais relacionadas ao cooperativismo e ao poder público local, considerada essencial em pesquisas qualitativas voltadas à compreensão de fenômenos socioeconômicos (Gil, 2022). Estudos recentes destacam que a governança colaborativa entre diferentes atores institucionais é fator determinante para a efetividade das ações de desenvolvimento local, especialmente em contextos descentralizados (OCB, 2024).

Contribuições das cooperativas ao desenvolvimento local

A análise das contribuições das cooperativas, apresentada na Tabela 2, evidencia que 100% dos respondentes reconhecem seu papel no desenvolvimento econômico local, seguido pela promoção da inclusão financeira (87,5%), apoio ao produtor rural (75%) e geração de renda (75%).

Tabela 2 – Contribuições das cooperativas

Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Desenvolvimento econômico	8	100%
Inclusão financeira	7	87,5%
Apoio ao produtor rural	6	75%
Geração de renda	6	75%
Total	8	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Esses resultados estão alinhados às evidências recentes que apontam o cooperativismo de crédito como instrumento central de inclusão financeira, contribuindo para a ampliação do acesso ao crédito, o estímulo às atividades produtivas e o fortalecimento da economia regional (BACEN, 2024; OCB, 2024). A relevância do apoio ao produtor rural reflete diretamente a estrutura econômica de Juara-MT, cuja base produtiva é predominantemente agropecuária. Segundo o BNDES (2023), o crédito

cooperativo produz efeito multiplicador nas economias locais ao financiar cadeias produtivas e fortalecer pequenos negócios.

Segundo Greatti e Sela (2021) a alta capilaridade do cooperativismo de crédito, sua capacidade de manter o capital na localidade e a equalização das taxas de juros são fatores que tornam essas instituições agentes prioritários da inclusão financeira, especialmente em municípios onde o sistema bancário tradicional não opera de forma eficiente. Em Juara-MT, onde a densidade demográfica é de apenas 1,54 hab./km², esse papel se torna ainda mais estratégico.

Parcerias entre cooperativas e o poder público

No que se refere às parcerias institucionais, a Tabela 3 evidencia que 87,5% dos respondentes confirmam a existência de cooperação ativa entre as cooperativas e o poder público municipal. Essa articulação demonstra um modelo de governança compartilhada caracterizado pela atuação conjunta em ações voltadas ao desenvolvimento local. Estudos recentes apontam que a cooperação entre instituições financeiras cooperativas e órgãos públicos representa elemento estratégico para ampliar a eficiência das políticas públicas, especialmente em regiões com limitações estruturais e menor presença de investimentos privados (Costa; Ribeiro, 2021; Bacen, 2024).

Tabela 3 – Existência de parcerias entre cooperativas e poder público

Situação	Frequência (n)	Percentual (%)
Existe parceria ativa	7	87,5%
Parceria limitada	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

A presença de um respondente que indica parceria limitada (12,5%) sugere que, embora a cooperação seja predominante, há espaço para o aprofundamento dos vínculos institucionais, especialmente na execução

conjunta de programas de capacitação e na capilarização de políticas de fomento (Souza; Medeiros, 2019).

Desafios identificados

Os desafios apresentados na Tabela 4 revelam uma lacuna entre a atuação efetiva das cooperativas e a percepção da população acerca de sua relevância social e econômica. A baixa divulgação das ações (62,5%) e o alcance limitado das iniciativas (50%) indicam que, apesar das contribuições ao desenvolvimento local, ainda persistem dificuldades relacionadas à comunicação institucional e à disseminação de informações.

Tabela 4 – Principais desafios apontados pelos respondentes

Desafio	Frequência (n)	Percentual (%)
Baixa divulgação	5	62,5%
Alcance limitado	4	50%
Necessidade de expansão	4	50%
Total	8	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Essa realidade é coerente com análises recentes que apontam a comunicação como um dos principais desafios do cooperativismo contemporâneo, especialmente em um contexto marcado pela digitalização dos serviços financeiros e pelo aumento da concorrência no setor (BACEN, 2024; OCB, 2024). Evidencia-se, portanto, a necessidade de estratégias mais eficazes de engajamento e visibilidade institucional.

Áreas de atuação social e impactos

No âmbito das áreas de atuação social, o Quadro 1 destaca iniciativas voltadas à educação financeira, ações comunitárias, apoio produtivo e responsabilidade social, evidenciando o compromisso das cooperativas com a formação cidadã e a inclusão econômica. Essas ações reforçam o papel educativo do cooperativismo e ampliam sua contribuição para o desenvolvimento social e o fortalecimento da autonomia econômica das comunidades atendidas (SESCOOP, 2024; OCB, 2024).

Quadro 1 – Principais áreas de atuação social das cooperativas

Categoria	Descrição das respostas
Educação financeira	Programas educativos e capacitações
Ações comunitárias	Eventos sociais e apoio local
Apoio produtivo	Incentivo ao pequeno produtor
Responsabilidade social	Projetos sociais diversos

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

A análise dos impactos apresentada no Quadro 2 evidencia atuação multidimensional das cooperativas, abrangendo dimensões econômicas, sociais, educacionais e produtivas. Os resultados indicam contribuições relacionadas à ampliação do acesso ao crédito, ao fortalecimento das atividades produtivas, ao incentivo ao empreendedorismo, ao apoio ao produtor rural e à promoção da educação financeira. Estudos apontam que o cooperativismo de crédito produz impactos diretos e indiretos relevantes sobre a economia local, com efeito multiplicador na geração de renda e no fortalecimento das cadeias produtivas (BNDES, 2023; BACEN, 2024).

Quadro 2 – Impactos das cooperativas no município

Categoria	Descrição das respostas
Econômico	Geração de renda e crédito
Social	Inclusão e apoio comunitário
Educacional	Formação financeira
Produtivo	Fortalecimento rural

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

As sugestões apresentadas no Quadro 3 indicam caminhos relevantes para o aprimoramento das iniciativas cooperativistas no município. A ampliação de projetos sociais, a inserção da educação financeira nas escolas, o fortalecimento das parcerias institucionais e a melhoria na divulgação das ações demonstram a preocupação dos participantes com a necessidade de ampliar o alcance e o reconhecimento das atividades desenvolvidas. Tais propostas estão alinhadas às diretrizes recentes do cooperativismo brasileiro, que enfatizam a inovação, a sustentabilidade e a maior integração entre cooperativas e comunidade (OCB, 2024; ONU, 2022).

Quadro 3 – Sugestões apresentadas pelos respondentes

Categoria	Descrição das respostas
Ampliação de projetos	Expansão das ações sociais
Educação nas escolas	Programa para jovens
Fortalecimento de parcerias	Integração institucional
Maior divulgação	Comunicação com a população

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

De forma geral, os resultados confirmam que o cooperativismo de crédito em Juara-MT está alinhado às transformações recentes do setor no Brasil, consolidando-se como importante agente de inclusão financeira e desenvolvimento territorial. Ao mesmo tempo, os desafios identificados revelam a necessidade de aprimoramento estratégico, principalmente em relação à comunicação institucional e à ampliação do alcance das ações, para que a população reconheça de forma mais ampla os impactos gerados pelas cooperativas (BACEN, 2024; OCB, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a atuação social das cooperativas de crédito no município de Juara-MT, investigando seus principais eixos de intervenção, a articulação com o poder público e os impactos socioeconômicos gerados na comunidade. Os resultados demonstram que as quatro cooperativas atuantes desempenham papel estratégico que transcende a função de intermediário financeiro, atuando como agentes de inclusão, formação e desenvolvimento territorial. A unanimidade dos participantes quanto à contribuição das cooperativas ao desenvolvimento econômico local (100%), aliada ao reconhecimento da inclusão financeira (87,5%) e do apoio ao produtor rural (75%), evidencia a centralidade dessas instituições para a dinâmica socioeconômica municipal.

Os dados evidenciam que a atuação das cooperativas (Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União) gera

um efeito multiplicador na economia regional. Isso se materializa no reconhecimento unânime de seu papel no desenvolvimento econômico, no expressivo suporte ao produtor rural e no fomento à geração de renda e à inclusão financeira.

As parcerias ativas entre cooperativas e poder público, confirmadas por 87,5% dos participantes constituem um dos pilares desse modelo de atuação. As iniciativas de educação financeira, ações comunitárias e apoio produtivo identificadas confirmam o alinhamento das cooperativas locais com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e com os princípios do cooperativismo ético e participativo. Esses achados corroboram ainda para quem o acesso ao crédito e à educação financeira são instrumentos fundamentais de expansão das liberdades e da autonomia econômica dos indivíduos.

Os principais desafios identificados baixa divulgação das ações (62,5%) e alcance limitado das iniciativas (50%) apontam para a necessidade de estratégias mais eficazes de comunicação institucional e maior capilaridade das ações, especialmente nas comunidades rurais mais distantes. As sugestões apresentadas pelos respondentes, como a inserção da educação financeira nas escolas e o fortalecimento das parcerias institucionais, oferecem caminhos concretos para o aprimoramento das ações.

Esse contexto permitiu concluir que o cooperativismo de crédito em Juara-MT configura-se como um arranjo socioeconômico robusto e alinhado às diretrizes contemporâneas de desenvolvimento territorial sustentável. Isto reflete-se, fundamentalmente, na dinamização do desenvolvimento regional, onde as cooperativas atuam como o principal motor de sustentação das pequenas empresas rurais e na inclusão financeira. Ao descentralizar o acesso ao crédito e oferecer soluções

financeiras sob medida, essas instituições injetam liquidez na economia local, permitindo que micro e pequenos produtores modernizem seus processos, mitiguem riscos e expandam sua capacidade produtiva, restando a riqueza dentro do próprio município.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o universo amostral, incluir a perspectiva dos cooperados e realizar estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos impactos socioeconômicos ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Relatório de economia bancária*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2020. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Panorama do cooperativismo de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2023. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Microcrédito sustentável e cooperativas de crédito: impactos e benefícios*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Panorama do cooperativismo de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2023. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Relatório de economia bancária 2023*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2023. Disponível em: [Banco Central do Brasil – Relatório de Economia Bancária 2023](#). Acesso em: 10 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Relatório de economia bancária 2024*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2024. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Relatório de inclusão financeira e evolução do cooperativismo*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2026. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Brasília: BCB, 2024. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 11 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Brasília: BCB, 2025. Disponível em: [Banco Central do Brasil](#). Acesso em: 11 maio 2026.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *O impacto das cooperativas de crédito na economia local*. Agência de Notícias BNDES, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: [BNDES](#). Acesso em: 10 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: [Planalto](#). Acesso em: 8 maio 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

COSTA, M. A.; RIBEIRO, L. *Políticas públicas e atuação social das cooperativas de crédito em municípios de pequeno porte*. Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 14, n. 2, p. 45–62, 2021.

COSTA, M. A.; RIBEIRO, P. R. *Políticas públicas e desenvolvimento social no Brasil*. Brasília: IPEA, 2021.

COSTA, João; RIBEIRO, Maria. *Políticas públicas e cooperativismo de crédito no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2021.

CRESOL UNIÃO. *Dados institucionais*. 2023. Disponível em: [Consulta CNPJ Cresol União](#). Acesso em: 10 maio 2026.

DOWBOR, L. *A era do capital improdutivo*. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

DOWBOR, L. *Inclusão financeira e desenvolvimento humano: o papel das cooperativas de crédito*. São Paulo: Cortez, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GREATTI, Ligia; SELA, Vilma Meurer. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 40, n. 3, p. 21–37, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i3.52027>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores sociais e econômicos do município de Juara-MT*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: [IBGE](#). Acesso em: 3 maio 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades e Estados: Juara-MT*. Disponível em: [IBGE Cidades Juara-MT](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades e Estados: Juara-MT*. Rio de Janeiro: IBGE, [2025]. Disponível em: [IBGE Cidades Juara-MT](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

KLIKSBERG, Bernardo. *Capital social e cultura: chaves estratégicas para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, F. *Cooperativismo de crédito: princípios, práticas e impacto social*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, J. S. *O poder do cooperativismo: economia solidária e desenvolvimento social*. São Paulo: Cortez, 2009.

MAYRING, Philipp. *Qualitative Content Analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solutions*. Klagenfurt: Beltz, 2014.

MEDEIROS, D. F. *Desenvolvimento territorial e políticas públicas: interfaces com o cooperativismo de crédito*. *Revista Brasileira de Gestão Social e Ambiental*, v. 13, n. 2, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2023.

NASCIMENTO, R. C. *Cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e desafios*. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, 2018.

NASCIMENTO, R. C. Cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e desafios. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Anuário do cooperativismo brasileiro 2024*. Brasília: OCB, 2024. Disponível em: [Anuário do Cooperativismo Brasileiro](#). Acesso em: 3 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *História do cooperativismo de crédito no Brasil*. Brasília: OCB, 2024. Disponível em: [Sistema OCB](#). Acesso em: 8 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Relatório de atividades 2024*. Brasília: OCB, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Anuário do cooperativismo brasileiro 2025*. Brasília: Sistema OCB, 2025. Disponível em: [Sistema OCB](#). Acesso em: 11 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Manual de boas práticas de governança cooperativista*. Brasília: Sistema OCB, 2025. Disponível em: [Sistema OCB – Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista](#).

OLIVEIRA, Micheli Aparecida de. Práticas Environmental, Social and Governance (ESG) e resiliência organizacional em cooperativas de crédito. *Revista Alcance*, v. 30, n. 2, p. 13–27, maio/ago. 2023. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(Maio/Ago\).p13-27](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(Maio/Ago).p13-27).

OLIVEIRA, Micheli Aparecida de. *Práticas Environmental, Social and Governance (ESG) e resiliência organizacional em cooperativas de crédito*. *Revista Alcance*, v. 30, n. 2, p. 13–27, maio/ago. 2023. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(Maio/Ago\).p13-27](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(Maio/Ago).p13-27).

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2020. Disponível em: [ONU](#). Acesso em: 3 maio 2026.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2022. Disponível em: [ONU](#). Acesso em: 3 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Objetivos de desenvolvimento sustentável: Agenda 2030*. Nova York: ONU, 2022. Disponível em: [ONU](#). Acesso em: 3 maio 2026.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório do Desenvolvimento Humano 2023/2024: romper o impasse, reimaginar a cooperação em um mundo polarizado*. New York: PNUD, 2024. Disponível em: [PNUD Brasil](#). Acesso em: 3 maio 2026.

PREFEITURA DE JUARA. *Ações de cooperativismo no município*. Juara: Prefeitura de Juara, 2023. Disponível em: [Prefeitura de Juara](#). Acesso em: 3 maio 2026.

RIBEIRO, L. F. *Políticas públicas e atuação social no cooperativismo de crédito*. Brasília: IPEA, 2021.

RIBEIRO, Paulo André. *O papel das cooperativas de crédito no Brasil*. 2024. Trabalho acadêmico – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2024. Disponível em: [Repositório UFMS](#). Acesso em: 10 maio 2026.

RIBEIRO, Pollyana Achucarro; MENEZES, Vinicius dos Santos. ***Transformação econômica e inclusão financeira: o papel das cooperativas de crédito no Brasil***. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2024. Disponível em: [Repositório UFMS](#). Acesso em: 10 maio 2026.

SACHS, Ignacy. ***Caminhos para o desenvolvimento sustentável***. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

SACHS, J. ***A era do desenvolvimento sustentável***. São Paulo: Campus, 2010.

SANTOS, L. A.; NASCIMENTO, R. C. **A evolução do cooperativismo de crédito no Brasil: desafios e perspectivas**. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, 2018.

SEN, Amartya. ***Desenvolvimento como liberdade***. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SCHNEIDER, José Odelso. ***História do cooperativismo no Brasil***. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). ***Educação financeira no cooperativismo***. Brasília: SESCOOP, 2024. Disponível em: [SESCOOP](#). Acesso em: 3 maio 2026.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). ***Programas de educação financeira para cooperativas***. Brasília: SESCOOP, 2024. Disponível em: [SESCOOP](#). Acesso em: 3 maio 2026.

SICREDI. ***História do cooperativismo de crédito no Brasil***. 2022. Disponível em: [Sicredi](#). Acesso em: 10 maio 2026.

SICREDI UNIVALES MT/RO. ***Relatório de atividades 2006***. Lucas do Rio Verde: Sicredi Univales MT/RO, 2006. Disponível em: [Sicredi Univales – Documentos e Relatórios](#). Acesso em: 16 maio 2026.

SICOOB CREDIP. ***Relatório de gestão 2017***. Ji-Paraná: Sicoob Credip, 2017. Disponível em: [Sicoob Credip](#). Acesso em: 10 maio 2026.

SICOOB INTEGRAÇÃO. ***Relatórios anuais***. Disponível em: [Sicoob Integração – Relatórios](#). Acesso em: 10 maio 2026.

SISTEMA OCB/MT. ***Mapeamento das cooperativas de crédito em Mato Grosso***. Cuiabá: Sistema OCB/MT, 2022. Disponível em: [Sistema OCB/MT](#). Acesso em: 3 maio 2026.

SISTEMA OCB/MT. ***Relatório de desenvolvimento do cooperativismo de crédito em Mato Grosso***. Cuiabá: Sistema OCB/MT, 2022. Disponível em: [Sistema OCB/MT](#). Acesso em: 3 maio 2026.

SOUZA, C. P.; MEDEIROS, D. F. **Políticas públicas e desenvolvimento territorial**. *Revista Brasileira de Gestão Social e Ambiental*, v. 13, n. 2, 2019.

SOUZA, L. R. **Panorama das cooperativas de crédito no Brasil**. Deusto Estudios Cooperativos, 2021.

SOUZA, L. R. **Educação financeira e cidadania: experiências de cooperativas de crédito**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021.

VEDANA, Roberta; GARCIAS, Marcos de Oliveira; SHIKIDA, Pery Francisco Assis; ARENDS-KUENNING, Mary Paula. **O cooperativismo na dinâmica econômica e social da agropecuária brasileira**. In: SANTOS, Gesmar Rosa dos; SILVA, Rodrigo Peixoto da (org.). ***Agricultura e diversidades: trajetórias, desafios regionais e políticas públicas no Brasil***. Brasília: Ipea, 2022. cap. 11, p. 375–410.

ZAMPIERI, João Victor Murari. **A atuação das cooperativas de crédito em prol da inclusão financeira: estudo de caso comparado**. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 9, n. 17, e12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043263608>.

**CAPÍTULO II - O IMPACTO DA CULTURA FAMILIAR NA
GESTÃO DA EMPRESA: OPORTUNIDADES E
DESAFIOS ENTRE TRADIÇÃO E MODERNIDADE
(FRANCIELE DA SILVA MARTINS; ALESSANDRA
MARIA FILIPPIN DOS PASSOS SANTOS; JULIANA
APARECIDA DA SILVA PEREIRA; MAIK JHONATA
PEREIRA DOS SANTOS; RENATA FREITAG)**

O IMPACTO DA CULTURA FAMILIAR NA GESTÃO DA EMPRESA: OPORTUNIDADES E DESAFIOS ENTRE TRADIÇÃO E MODERNIDADE

Franciele da Silva Martins⁶; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos⁷; Juliana Aparecida da Silva Pereira⁸; Maik Jhonata Pereira dos Santos⁹; Renata Freitag¹⁰.

RESUMO

O presente estudo analisa a influência da cultura organizacional e do processo sucessório em empresas familiares, destacando suas principais características e desafios. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionário em empresas familiares, cujos dados foram analisados com o auxílio de gráficos. O objetivo foi compreender fatores como confiança, influência familiar, papel do fundador e práticas de gestão impactam a dinâmica organizacional e o processo de sucessão. Os resultados evidenciam que a confiança é um valor central nas organizações estudadas, assim como a forte influência da família e do fundador nas decisões estratégicas. Observou-se também a valorização da história da empresa e a priorização de relações de longo prazo com clientes. Em contrapartida, o sentimento de pertencimento entre os colaboradores apresentou variações, indicando possíveis fragilidades na integração organizacional. No que se refere à sucessão, verificou-se que nem todas as empresas possuem sucessores definidos, embora haja preparo adequado nos casos existentes e resistência familiar parcial. Quanto aos desafios atuais, destaca-se a falta de mão de obra qualificada como principal dificuldade, seguida por questões de gestão financeira. Conclui-se que, apesar de possuírem bases sólidas fundamentadas em valores familiares, as empresas analisadas enfrentam desafios relacionados à profissionalização, à gestão de pessoas e ao

⁶Discente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: franciele.martins@unemat.br

⁷Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. Orientadora do trabalho. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

⁸Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: julianapereira137@gmail.com

⁹Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: maik.santos@unemat.br

¹⁰ Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: renata.freitag@unemat.br

planejamento sucessório, sendo necessárias estratégias que assegurem sua continuidade e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Empresas familiares. Cultura organizacional. Sucessão. Gestão. Desafios empresariais.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenharam um papel fundamental na economia mundial e, especialmente, no Brasil, onde representaram grande parte da geração de empregos e da movimentação econômica (SEBRAE, 2023). Segundo Frezarin et al. (2021), entre as características positivas dessas organizações destacaram-se os interesses mútuos, a confiança entre os membros, a autoridade bem estabelecida e a compatibilidade de valores e tradições. No município de Juara/MT, esse tipo de empreendimento mostrou-se predominante, uma vez que muitos negócios se originaram de iniciativas familiares baseadas na transmissão de valores entre gerações.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (2000), a participação da família na gestão esteve relacionada ao propósito inicial do fundador, sendo mais intensa quando havia a intenção de continuidade do negócio entre os herdeiros. Nesse contexto, a integração entre interesses familiares e organizacionais constituiu uma vantagem competitiva, ao fortalecer a identidade do negócio e a continuidade entre gerações, embora também tenha gerado desafios que exigiram práticas de governança e gestão estratégica (Freitas; Frezza, 2005).

As empresas familiares tiveram origem, em sua maioria, a partir da iniciativa do fundador, que incorporou valores, crenças e práticas familiares à gestão do negócio, (Tavares, 1991). Vidigal (1996) ressaltou que essas organizações geralmente passaram por processos de sucessão, nos quais o controle foi transferido para herdeiros, consolidando seu carácter familiar.

Nesse sentido, Bornholdt (2005) definiu a empresa familiar como uma união de pessoas baseada em vínculos e valores familiares, enquanto Adams (2009) destacou o controle da propriedade e das decisões por membros com afinidade afetiva.

Apesar de sua relevância, a literatura ainda apresentou lacunas na compreensão da relação entre tradição e modernidade nessas organizações, especialmente em contextos locais como o de Juara/MT. Poutziouris (2001) destacou que as empresas familiares apresentam tanto aspectos positivos, como lealdade, comprometimento e valorização da tradição, quanto negativos, como falta de profissionalização, nepotismo e conflitos relacionados à gestão e sucessão.

Nesse contexto, Mamede (2014) evidenciou a importância da cultura organizacional, expressa por valores e crenças, na dinâmica dessas empresas, observando-se que desafios como resistência à mudança, conflitos de papéis e disputas sucessórias coexistiram com potencialidades, como o fortalecimento da identidade organizacional e do senso de pertencimento. Garcia (2001) destacou a importância da profissionalização e da criação de conselhos familiares como suporte à gestão estratégica.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar como a cultura familiar influenciou a gestão das empresas familiares em Juara/MT, considerando desafios e oportunidades na relação entre tradição e modernidade. Buscou-se compreender como valores e práticas herdadas moldaram os processos administrativos, bem como identificar como os gestores lidaram com questões como resistência à mudança, conflitos sucessórios e a separação entre relações pessoais e profissionais.

A escolha do tema “O impacto da cultura familiar na gestão da empresa: oportunidades e desafios entre tradição e modernidade” justificou-se pela relevância das empresas familiares no contexto

econômico e social brasileiro, especialmente em municípios como Juara/MT, onde grande parte dos empreendimentos apresentou caráter familiar. Essas organizações, ao mesmo tempo em que contribuíram para a geração de empregos, renda e desenvolvimento local, enfrentaram desafios específicos decorrentes da influência da cultura familiar sobre a gestão empresarial. Entre os principais desafios observados, destacaram-se a resistência às mudanças, os conflitos sucessórios e a dificuldade em separar as relações pessoais das profissionais, fatores que puderam comprometer a continuidade e a competitividade das empresas.

Por outro lado, verificou-se que a cultura familiar também proporcionou importantes oportunidades, como a transmissão de valores, o fortalecimento da identidade organizacional e o desenvolvimento do sentimento de pertencimento entre os membros da empresa. Esses aspectos representaram diferenciais relevantes para o fortalecimento organizacional. Dessa forma, compreender a relação entre tradição e modernidade na gestão das empresas familiares mostrou-se essencial para a construção de práticas capazes de promover equilíbrio, inovação e sustentabilidade nos negócios.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou relevância tanto para o meio acadêmico da Administração quanto para gestores e empresários locais, ao oferecer reflexões e contribuições práticas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão das empresas familiares em Juara/MT.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 História e a evolução das empresas familiares

As empresas familiares estiveram entre as formas mais antigas de organização econômica da sociedade, sendo consideradas a base da economia em diversos países, inclusive no Brasil, (Lethbridge, 1997).

Segundo Leone (2005), uma empresa foi considerada familiar quando teve sua origem a partir de um membro da família, com participação na propriedade ou direção, ou ainda quando apresentou valores institucionais ligados à família e sucessão vinculada a ela. Até à década de 1950, as empresas familiares brasileiras dominaram grande parte dos setores da economia nacional, atuando desde a produção agrícola até o sistema financeiro, incluindo as indústrias têxtil e alimentícia, além dos serviços e dos meios de comunicação, a partir desse período, com o avanço do processo de desenvolvimento e modernização do país, essas empresas passaram gradualmente a dividir espaço com multinacionais e companhias estatais, (Gonçalves, 2000).

Garcia (2001) afirmou que o herdeiro sofre forte pressão quanto à sua atuação no negócio ou mesmo ao optar por não participar dele. Contudo, com o passar do tempo, a existência de instituições de ensino em administração, consultores qualificados e maior acesso à informação possibilitou às empresas familiares o desenvolvimento de competências gerenciais mais adequadas. De acordo com Lodi (1994), a chamada “competência empresarial” envolveu a capacidade de identificar oportunidades e desenvolver soluções para atendê-las.

Hollander e Elman (1988) ressaltam que os primeiros modelos teóricos que caracterizaram as empresas familiares consideraram a existência de dois sistemas sobrepostos: o familiar e o gerencial, cada um com normas, critérios de entrada e estruturas de valores próprios, essa dualidade frequentemente gerou conflitos entre os interesses da família e da empresa, influenciando diretamente os indivíduos envolvidos. Flores (2001) destacou que, inicialmente, essas organizações tiveram como objetivo garantir a sobrevivência da família, e que, ainda na atualidade, muitas empresas continuaram surgindo a partir desse modelo. Entretanto,

Davis (2001) propôs uma abordagem mais ampla, segundo a qual a empresa familiar foi compreendida pela interação de três sistemas: propriedade, família e gestão.

De acordo com Lodi (1998), a integração entre familiares e não familiares contribuiu para minimizar fragilidades na gestão, fortalecendo a relação entre família e empresa. Historicamente, as empresas familiares tiveram origem em atividades produtivas conduzidas por núcleos familiares, nos quais a família desempenhou papel central na produção e administração. Oliveira (2010) destacou que o desempenho organizacional esteve relacionado a quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Flores (2001) ressaltou a importância de compreender as diferenças entre empresa e família, sem necessariamente separá-las. Vidigal (1996) afirmou que, em geral, a empresa teve início com um fundador que transferiu sua gestão para herdeiros ao longo do tempo, o que contribuiu para a predominância desse modelo organizacional.

De acordo com Pimentel (2011) essas organizações apresentaram processos específicos de socialização, que ultrapassaram a simples transmissão de conhecimentos técnicos, nesse contexto, Gomes, Lima e Cappelle (2013) destacaram que a ação empreendedora envolveu a geração de inovações a partir da interação entre o empreendedor, a empresa e o ambiente.

Bornholdt (2005) afirmou que a empresa familiar representou a união entre pessoas que compartilharam vínculos afetivos e valores ao longo das gerações, criando uma identidade organizacional própria. Litz (2008) destacou que essas empresas puderam ser identificadas por diferentes características, como a propriedade, a gestão e a continuidade vinculadas à família, com as transformações econômicas e tecnológicas, especialmente a partir do século XX, as empresas familiares passaram a

enfrentar novos desafios relacionados à profissionalização, à sucessão e à adaptação ao mercado. No Brasil, Freitas e Frezza (2005) evidenciaram a relevância dessas organizações para a economia, especialmente em municípios como Juara/MT, onde contribuíram significativamente para a geração de empregos e renda.

Dessa forma, a trajetória das empresas familiares demonstrou que os valores transmitidos entre gerações influenciaram diretamente a gestão, as estratégias e a capacidade de adaptação dessas organizações, evidenciando a importância do equilíbrio entre tradição e modernidade para sua continuidade.

2.2 Cultura familiar e sua influência no dia a dia das empresas familiares

A cultura familiar constituiu-se como um conjunto de valores, crenças, costumes e práticas transmitidos entre gerações, incorporados à gestão da empresa e capazes de influenciar significativamente as decisões estratégicas, as relações interpessoais e o comportamento organizacional (Tavares, 1991). Contudo, Mamede (2014) destacou que as organizações seriam propriedades culturais, expressas a partir de significados, valores e crenças, tendo ganhado corpo ao demonstrar a importância e a influência da cultura organizacional na dinâmica de uma empresa familiar.

Segundo Werner (2004), as vantagens das empresas familiares manifestaram-se quando fatores como comprometimento, conhecimento do negócio, flexibilidade quanto ao tempo, dedicação ao trabalho, investimento de recursos e visão de longo prazo foram plenamente reconhecidos e valorizados pelos envolvidos, além disso, o autor destacou que o compartilhamento da gestão contribuiu significativamente para o fortalecimento e o sucesso desse modelo organizacional.

Por outro lado, a forte presença da cultura familiar também gerou limitações quando os valores e tradições se tornaram barreiras à inovação ou à adoção de práticas modernas de gestão. Segundo Santos, Souza & Macedo (2021), o modelo de gestão foi entendido como o conjunto de ideias e métodos utilizados pela empresa para se organizar, tomar decisões e funcionar, definindo como a empresa foi planejada, organizada e administrada. Por isso, tornou-se fundamental que os gestores reconhecessem a importância da cultura familiar, mas também soubessem equilibrá-la com princípios de governança e gestão estratégica.

A socialização organizacional correspondeu a um processo de formação e adaptação no qual o indivíduo aprendeu quais elementos foram essenciais para integrar-se a uma determinada organização (Andrade; Vasconcelos; Silveira, 2015). Essa adaptação ocorreu por meio da transmissão de conteúdos relacionados aos objetivos centrais da empresa, às estratégias utilizadas para alcançá-los, às responsabilidades atribuídas aos seus membros e aos comportamentos esperados para que o desempenho fosse eficaz, além de um conjunto de normas e princípios que visaram preservar a identidade e a integridade organizacional, (Sampieri; Collado; Lucio, 2006)

Nessa perspectiva, ao aprofundar o conceito de cultura, destacou-se a definição de Aktouf (1993), que caracterizou a cultura organizacional como um conjunto de crenças e tradições compartilhadas por todos, mantendo a empresa unida e funcionando, demonstrando o que foi considerado certo, o que foi importante e como as pessoas deveriam agir. Segundo Chiavenato (2008), a cultura organizacional não foi algo individual, mas coletivo, sendo formada a partir das ações, comportamentos e valores compartilhados no dia a dia, os quais foram disseminados entre todos na empresa.

Hofstede (1994) reforçou que não foi possível compreender a cultura de uma organização sem considerar o contexto no qual ela esteve inserida. Não bastou apenas entender as regras internas ou os processos da empresa, sendo necessário também conhecer as pessoas que nela trabalharam, seus valores, costumes, formas de pensar e agir, bem como seus modos de comunicação. O autor, em seu estudo comparativo, identificou traços culturais em empresas de diversos países, incluindo o Brasil, analisando seis dimensões culturais: distância do poder; coletivismo ou individualismo; predominância de características masculinas ou femininas; forma de lidar com a incerteza; padrões socioculturais; e orientação temporal. No caso brasileiro, destacou o coletivismo, a elevada distância do poder e a forte evitação à incerteza. As organizações brasileiras, segundo o autor, tenderam a apresentar intensa interação social e forte influência de líderes superiores, geralmente com postura autocrática.

Esses traços identificados por Hofstede foram coerentes com achados de outros pesquisadores, como Lodi (1994), Holanda (1989) e Matta (1997), reforçando a importância de considerar os aspectos socioculturais mais amplos no estudo das organizações. Conforme destacado por Leone (2005), os pontos fortes de uma empresa familiar são: proximidade entre a empresa e o centro do poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do país; facilidade para implantar mudanças estruturais; agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas; e agilidade na relação entre propriedade e gestão.

Pfeffer (1992) afirmou que as relações de poder nas organizações ocorreram a partir de disputas de interesses e do desequilíbrio de forças entre indivíduos ou grupos, sendo influenciadas por pressões internas e externas, pelas estratégias adotadas e pelos mecanismos utilizados para exercer o poder no ambiente organizacional. Ricca (1998) considerou, entre

outras, as seguintes vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar: carisma do fundador, rapidez de decisão, lealdade e obediência dos empregados à tradição, objetividade (os objetivos são claros na empresa) e tradição em tudo que faz. Assim, a tomada de decisão organizacional apresentou natureza política, manifestando-se como conflito ou disputa pelo poder em torno das preferências que orientaram a formulação de políticas ou os resultados das decisões.

Dessa forma, Dekker et al. (2015) abordaram fatores como sistemas de controle financeiro, envolvimento não familiar na governança, sistemas de controle de recursos humanos, descentralização da autoridade e atividades de nível superior como elementos que sustentaram a abordagem multidimensional do conceito de profissionalização. Bertero (1989) afirmou que as organizações foram marcadas pela ambiguidade e incerteza, Friedberg (1993) ressaltou que a liberdade de ação dos indivíduos foi limitada pelas condições materiais e sociais de seu contexto, sustentadas por estruturas e regulações relacionadas à cultura.

Garcia (2001) destacou que as empresas familiares deveriam formar conselhos familiares ou buscar a profissionalização da gestão. No contexto de municípios como Juara/MT, onde o vínculo familiar foi um elemento marcante na formação das empresas, a cultura familiar influenciou diretamente o ambiente organizacional, orientando comportamentos, definindo prioridades e determinando o modo como as decisões foram tomadas, impactando tanto o desempenho econômico quanto as relações sociais dentro e fora da empresa. Nesse sentido, aspectos como valores, relações de poder e padrões de comportamento tornaram-se determinantes no modo como ocorreu a transição entre gerações, destacando a relevância da análise do processo sucessório nas empresas familiares.

2.3 Sucessão nas empresas familiares

Nesse contexto, o processo de sucessão foi considerado um dos momentos mais críticos na trajetória das empresas familiares, pois envolveu a transferência do comando e da propriedade de uma geração para outra, (Barcelos, 2007). A continuidade do negócio dependeu da capacidade de preparar sucessores que mantivessem os valores da família, mas que também estivessem aptos a enfrentar os desafios do mercado moderno. De acordo com Freitas e Frezza (2005), muitas empresas familiares não sobreviveram à terceira geração justamente por falhas na sucessão, seja pela ausência de planejamento, seja por conflitos entre os herdeiros.

A sucessão não se limitou apenas à escolha de quem assumiria o comando da empresa, mas envolveu a preparação gradual dos sucessores, a definição clara de papéis e a criação de mecanismos que garantissem a continuidade da visão estratégica (Santos et al., 2021). Sua importância esteve embasada na composição de alternativas estratégicas que foram ao encontro dos objetivos organizacionais, respeitando a visão de longo prazo, políticas de investimentos, comunicação, estrutura organizacional, processos de mudança e de tomada de decisão (Costa, 2003).

Entretanto, muitos fundadores enfrentaram dificuldades em delegar poder e abrir espaço para novas lideranças, o que pôde gerar conflitos e comprometer a transição. Conforme destacou Oliveira (2010), essa situação permitiu compreender que a preocupação com o planejamento sucessório deveria ocorrer desde o início das atividades da empresa. Nesse sentido, Aranoff e Ward (1991) comentaram que, na ausência de planejamento, a empresa poderia perder direção, apresentar queda de desempenho ou até mesmo falir.

Para que uma empresa familiar fosse conduzida de forma a evitar conflitos, tornou-se fundamental investir em dois aspectos centrais da

gestão: a profissionalização e o planejamento da sucessão. No que se refere ao processo de transferência de liderança, Lodi (1998) apontou que este apresentou um carácter equivocado: por um lado, pôde renovar a empresa e abrir novas possibilidades de crescimento; por outro, pôde levar à sua destruição, especialmente quando não houve profissionalismo envolvido.

Além disso, Bornholdt (2005) definiu que as questões relacionadas aos conflitos nas empresas abrangeram quatro áreas principais: no sistema intrafamiliar na empresa, entre o sistema empresarial e o sistema familiar, entre o sistema empresarial e o sistema societário, e entre o sistema familiar e o sistema societário.

Segundo o estudo realizado pela pesquisadora Wendy Handler (1994), observou-se que, quando os integrantes da nova geração alcançaram realização em suas carreiras, encontraram equilíbrio em aspectos psicossociais e vivenciaram uma fase de vida favorável, houve um aumento significativo na probabilidade de experimentarem um processo sucessório mais positivo.

De acordo com Andrade e Rossetti (2014), a adoção de boas práticas de governança corporativa tornou as empresas menos expostas a riscos internos e externos de gestão, reforçando suas competências para superar desafios, mesmo diante de sua complexidade. Essas práticas contribuíram para ampliar as bases estratégicas de criação de valor, promover a harmonização de interesses, aumentar a confiança dos investidores e tornar os resultados corporativos menos incertos.

Segundo Motta (2001), para transformar uma organização, foi necessário modificar atitudes, comportamentos e formas de participação dos indivíduos, incentivando a colaboração, adotando práticas de motivação e liderança, além de reestruturar sistemas de recompensas, carreira e desenvolvimento pessoal.

Dessa maneira, reduziu-se a resistência às mudanças, que foi inerente a qualquer processo de transformação organizacional, inclusive à sucessão. No contexto das empresas familiares de Juara/MT, a sucessão ainda representou um desafio relevante, uma vez que muitas dessas organizações foram geridas pelos próprios fundadores, que nem sempre possuíram um plano estruturado de transição. A falta de preparo dos sucessores e o receio em relação às mudanças comprometeram, em alguns casos, a continuidade do negócio, evidenciando a importância de práticas planejadas e do diálogo que atravessa gerações, capaz de valorizar tanto a tradição quanto a inovação.

2.4 Aspectos tecnológicos em empresas familiares

No caso das empresas familiares, a decisão de investir em tecnologia esteve frequentemente condicionada à visão do fundador e à disposição da família em aceitar mudanças nos métodos tradicionais de gestão. Segundo Bernardi (2009), empresas com gestão familiar possuíram diversas vantagens competitivas, o que poderia representar um diferencial significativo, desde que fossem conduzidas com profissionalismo, abertura a mudanças e atenção constante ao mercado. As empresas familiares que se dedicaram ao processo de aprendizagem para a “passagem do bastão” e acompanharam de forma estratégica as tendências sociais e tecnológicas mostraram-se mais preparadas para formar seus sucessores.

O uso de sistemas de gestão empresarial, plataformas digitais de vendas, marketing digital e automação de processos administrativos representou exemplos de inovações que transformaram o modo de operação das empresas familiares. Segundo Poutziouris (2001), as organizações que conseguiram integrar seus valores familiares com a inovação tecnológica apresentaram maior capacidade de adaptação e continuidade.

Nas empresas familiares de Juara/MT, observou-se que a adoção tecnológica ainda se encontrava em processo de desenvolvimento. Muitas organizações buscaram modernizar suas operações, porém enfrentaram barreiras relacionadas à falta de conhecimento técnico ou à preferência por métodos tradicionais. Contudo, as novas gerações, mais familiarizadas com o ambiente digital, desempenharam papel essencial na introdução de tecnologias e na modernização dos processos internos, promovendo uma transição gradual entre tradição e modernidade.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa científica foi compreendida como um processo organizado que utilizou métodos e técnicas específicos para gerar conhecimentos confiáveis sobre determinado fenômeno, de acordo com Gil (2019), ela buscou entender a realidade por meio de procedimentos bem estruturados, com objetivos claros e fundamentados em teorias.

Lakatos e Marconi (2017) explicaram que a metodologia consistiu no conjunto de etapas seguidas pelo pesquisador para compreender um problema, auxiliando na organização, interpretação e explicação da realidade estudada, assim, os procedimentos metodológicos constituíram a base operacional da pesquisa, determinando seu tipo, abordagem, objetivos e métodos. A pesquisa se classifica como qualitativa, pois busca compreender fenômenos através da interpretação das experiências, percepções e significados atribuídos aos sujeitos envolvidos, envolvendo diferentes correntes teóricas, mas com o mesmo objetivo de compreender os fenômenos humanos (Deslauriers; Kérisit, 2012).

Além disso, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, sendo um procedimento metodológico fundamentado na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e

documentos acadêmicos, possibilitando ao pesquisador aprofundar o conhecimento sobre determinado tema (Sousa, Oliveira e Alves, 2021).

A área de estudo da presente pesquisa compreendeu empresas familiares localizadas no município de Juara/MT, com enfoque na análise da influência da cultura familiar sobre a gestão organizacional. A coleta de dados foi realizada através de questionário fechado com 4 respondentes. O estudo concentrou-se em organizações do setor supermercadista familiar, considerando aspectos relacionados à tradição, aos valores transmitidos entre gerações, à sucessão e aos desafios enfrentados diante das exigências contemporâneas de modernização e profissionalização da gestão. A escolha do município justificou-se pela significativa presença de empresas familiares na economia local, as quais desempenham importante papel na geração de emprego, renda e desenvolvimento regional.

O questionário possibilita investigar opiniões, percepções, comportamentos e experiências dos sujeitos pesquisados, sendo uma ferramenta eficiente tanto em pesquisas quantitativas quanto qualitativas, a elaboração das perguntas deve ocorrer de maneira clara e objetiva, considerando a sequência, o conteúdo e a linguagem utilizada, a fim de garantir maior confiabilidade e qualidade nas respostas obtidas durante a pesquisa (Chaer; Diniz; Ribeiro, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil

A Tabela 1 apresenta a função exercida pelos participantes da pesquisa dentro das organizações analisadas. Observa-se que 25% ocupam o cargo de proprietário, 25% atuam como gestores e 50% dos respondentes classificaram-se na categoria “Outro”. Os dados demonstram uma

diversidade de funções entre os participantes, contribuindo para diferentes perspectivas acerca do tema investigado.

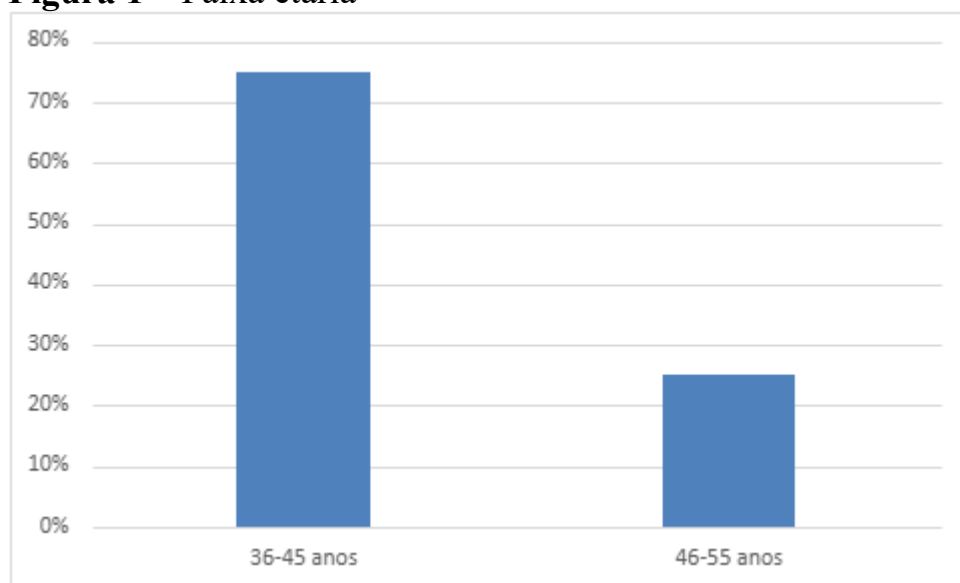
Tabela 1 - Caracterização dos respondentes da pesquisa:

Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Proprietário	1	25%
Gestor	1	25%
Outro	2	50%
Total	4	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

Em relação à faixa etária dos participantes, observou-se predominância de indivíduos entre 36 e 45 anos, representando 75% da amostra, enquanto 25% situam-se na faixa de 46 a 55 anos, não foram registrados respondentes nas demais faixas etárias. Conforme figura 1.

Figura 1 – Faixa etária



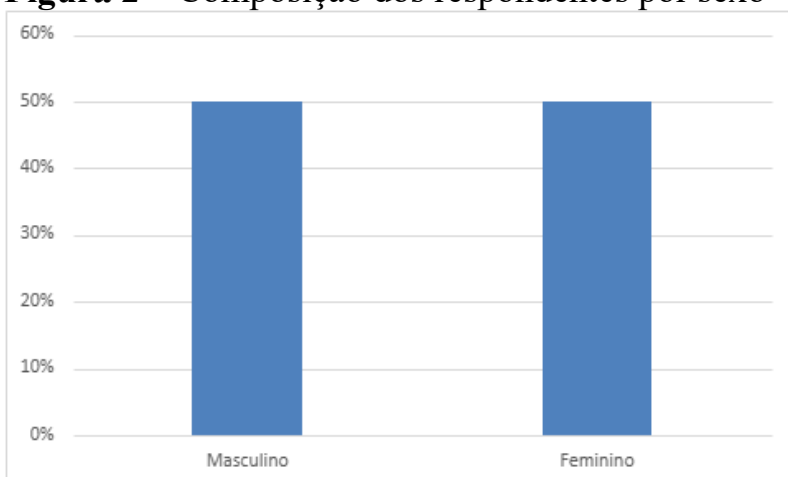
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação à faixa etária dos participantes, observou-se predominância de indivíduos entre 36 e 45 anos, representando 75% da amostra, enquanto 25% situam-se na faixa de 46 a 55 anos, não foram registrados respondentes nas demais faixas etárias. Esse fenômeno dialoga com o estudo de Hofstede (1994), que identificou, no contexto das organizações brasileiras, a elevada distância do poder como traço cultural predominante: membros mais jovens tendem a aguardar que a autoridade

lhes seja formalmente delegada antes de assumir papéis de liderança, o que retarda naturalmente a renovação geracional nas empresas familiares. Esse cenário reforça a importância de estratégias voltadas à preparação e à inserção progressiva dos sucessores, visando garantir a continuidade e a sustentabilidade dos negócios familiares.

No que se refere ao sexo dos participantes (Figura 2) os dados demonstram uma distribuição equilibrada, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino, essa paridade indica uma participação semelhante de homens e mulheres na pesquisa, sugerindo que ambos os gêneros estão igualmente inseridos no contexto da gestão das empresas analisadas.

Figura 2 – Composição dos respondentes por sexo

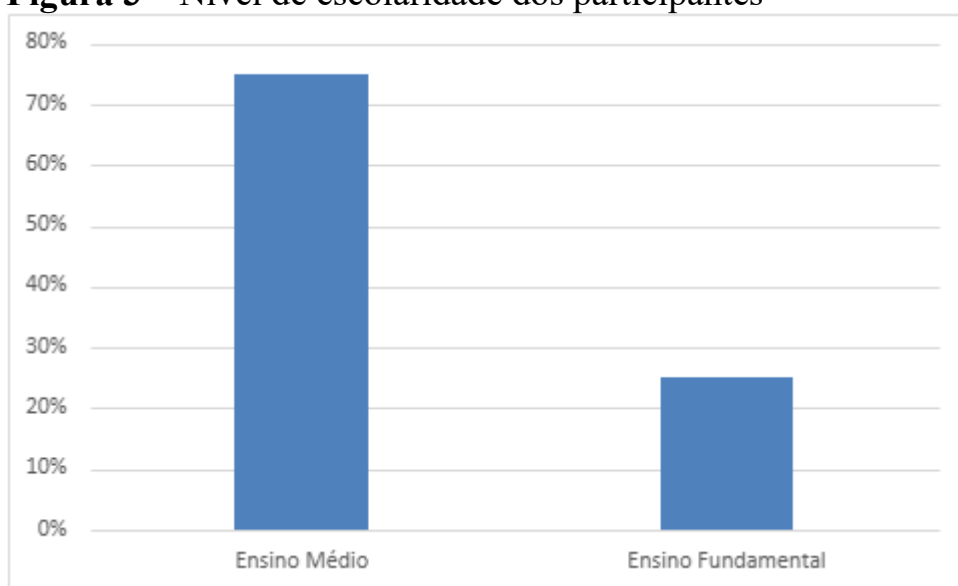


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Embora as mulheres estejam cada vez mais inseridas nos processos de gestão das empresas familiares, sua participação ainda é reduzida em um contexto mais amplo, quando comparada à presença masculina nos conselhos administrativos e nos níveis mais elevados de decisão, isso se dá por fatores culturais e estruturais ainda contribuem para a desigualdade de gênero dentro dessas organizações, evidenciando a necessidade de maior valorização da atuação feminina nos processos de gestão e sucessão empresarial (Vaccari; Beuren, 2017).

Referente à escolaridade (figura 3) dos respondentes apresenta 75% dos participantes possuem ensino médio completo, enquanto 25% possuem ensino fundamental, a partir desses dados, observa-se a predominância de gestores com formação de nível médio, característica recorrente em empresas familiares, nas quais o conhecimento prático, adquirido por meio da vivência no próprio negócio, tende a ter grande relevância na condução das atividades.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos participantes



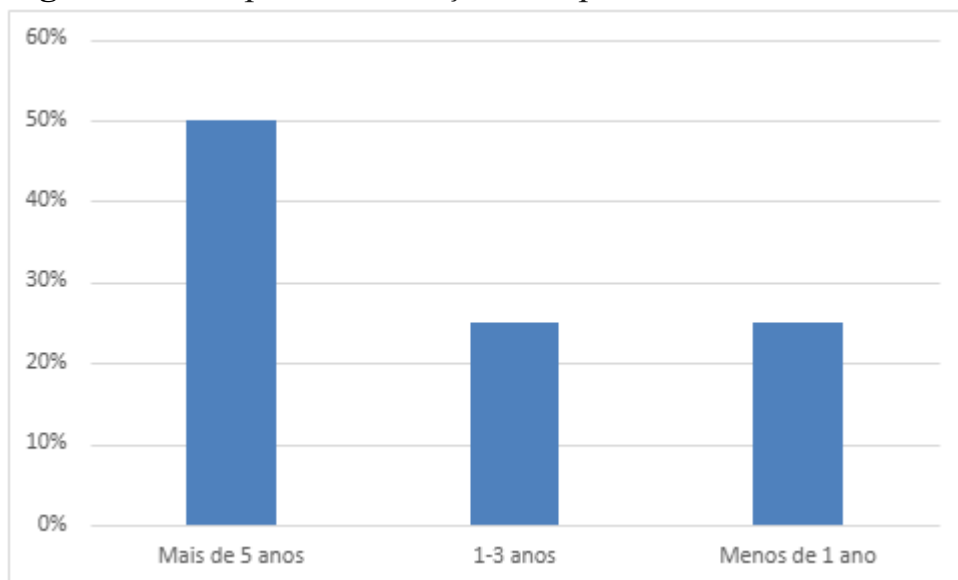
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Andrade, Vasconcelos e Silveira (2015) destacam que a socialização organizacional, processo pelo qual o indivíduo aprende os valores, objetivos e comportamentos esperados pela organização é especialmente relevante em contextos nos quais a formação acadêmica formal é limitada, pois permite que o conhecimento prático e os valores da empresa sejam transmitidos de forma sistemática, compensando a ausência de qualificação técnica e fortalecendo o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

4.2 Caracterização da empresa

A figura 4 apresenta que 50% das empresas possuem mais de 5 anos de atuação, enquanto 25% possuem entre 1 à 3 anos e 25% menos de 1 ano.

Figura 4 – Tempo de vinculação à empresa familiar

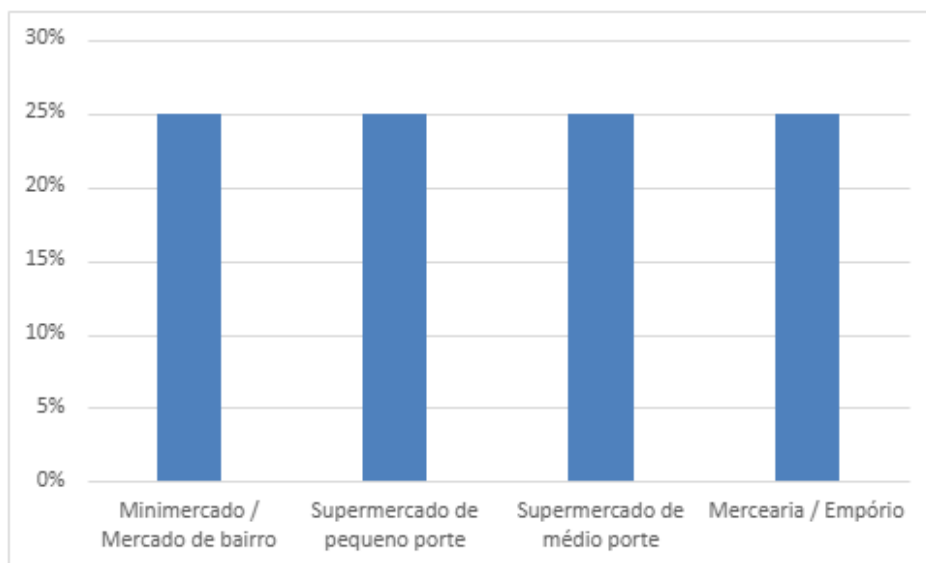


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os vínculos nas empresas familiares exercem forte influência sobre as relações interpessoais, a gestão organizacional e o clima de trabalho, podendo gerar tanto cooperação quanto conflitos entre os colaboradores, a presença de relações familiares no ambiente empresarial tende a impactar diretamente a dinâmica dos grupos, especialmente quando há diferenciação entre funcionários com e sem vínculos pré-existentes com os proprietários, relacionando-se também ao tempo de atuação na empresa (Suliani; Cassel, 2025).

Sobre o segmento, podemos notar uma distribuição equilibrada entre os participantes, observa-se que 25% das empresas são classificadas como minimercado ou mercado de bairro, 25% como supermercado de pequeno porte, 25% como supermercado de médio porte e 25% como mercearia ou empório. Conforme figura 5.

Figura 5 – Distribuição dos segmentos de atuação empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados demonstram uma diversidade de segmentos dentro do comércio supermercadista familiar, abrangendo desde estabelecimentos de menor porte até empresas com estrutura mais ampliada. Nesse sentido, os negócios familiares conseguem ampliar sua participação em diferentes setores da economia, revelando estratégias das empresas familiares no desenvolvimento econômico e social no país (Bravo, 2023).

A figura 6 se refere a quantidade de membros da família atuando na empresa apresenta um total de 4 respostas, evidenciando que 75% das empresas possuem entre 3 à 5 membros familiares envolvidos no negócio, enquanto 25% possuem entre 1 à 2 membros.

Figura 6 – Quantidade de membros familiares envolvidos na empresa

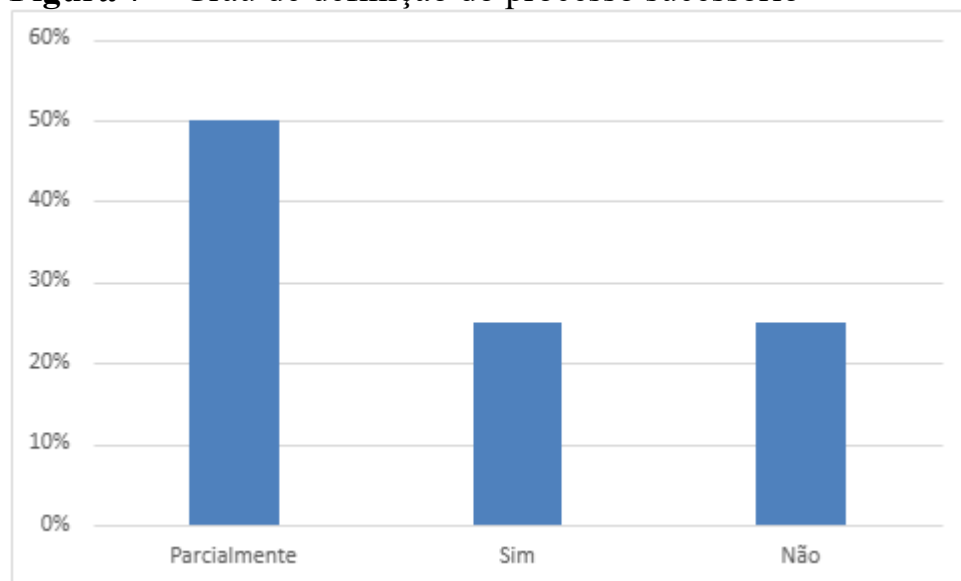


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

O aumento do número de familiares envolvidos tende a ampliar a complexidade das relações internas, especialmente em processos sucessórios e na divisão de responsabilidades, tornando necessária a profissionalização da gestão e a definição de regras organizacionais mais estruturadas para garantir a continuidade e o equilíbrio da empresa familiar (Martins *et al.*, 2008).

Em relação à existência de um processo de sucessão definido, os dados demonstram que 50% dos respondentes afirmaram que a empresa possui esse processo parcialmente estruturado, enquanto 25% indicaram que sim, já possuem um processo definido, e outros 25% afirmaram que não possuem nenhum planejamento sucessório. Conforme figura 7.

Figura 7 – Grau de definição do processo sucessório



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

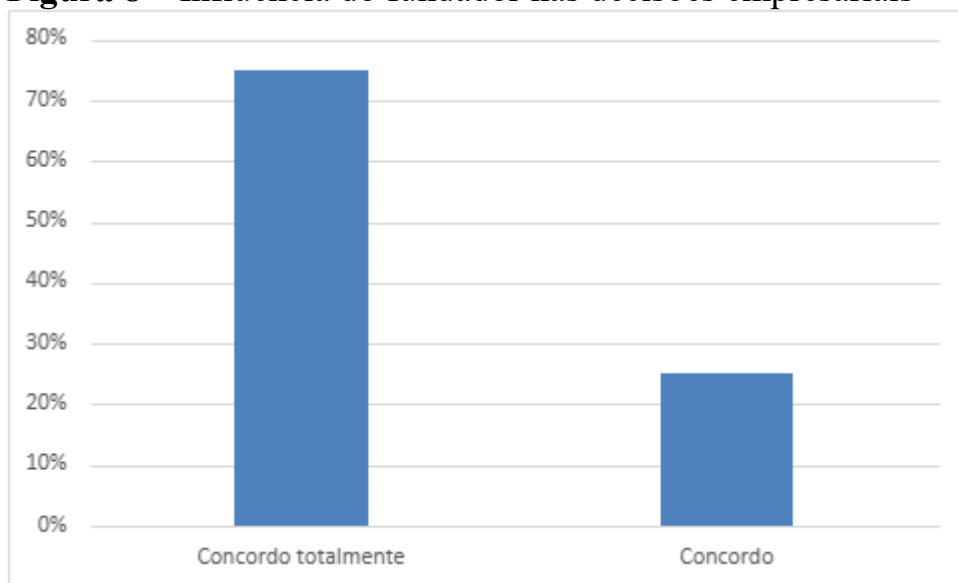
A sucessão tende a ser marcada por desafios emocionais, resistência à transferência de poder e dificuldades na definição dos papéis dos sucessores, tornando necessário o diálogo e a organização prévia para garantir a continuidade da gestão e a perpetuação da empresa familiar (Floriani; Rodrigues, 2000). Conforme destacado por Freitas e Frezza

(2005), a ausência de planejamento adequado pode comprometer a continuidade do negócio, especialmente durante a transição entre gerações. Além disso, a dificuldade em formalizar esse processo pode estar relacionada a fatores culturais, como a resistência do fundador em delegar poder ou a influência de aspectos emocionais na tomada de decisão.

4.3 Gestão e cultura organizacional

Conforme figura 8, em relação à influência do fundador nas decisões da empresa, os dados indicam que 75% dos respondentes atribuíram nota 5, enquanto 25% atribuíram nota 4, resultando em uma média de 4,75.

Figura 8 – Influência do fundador nas decisões empresariais

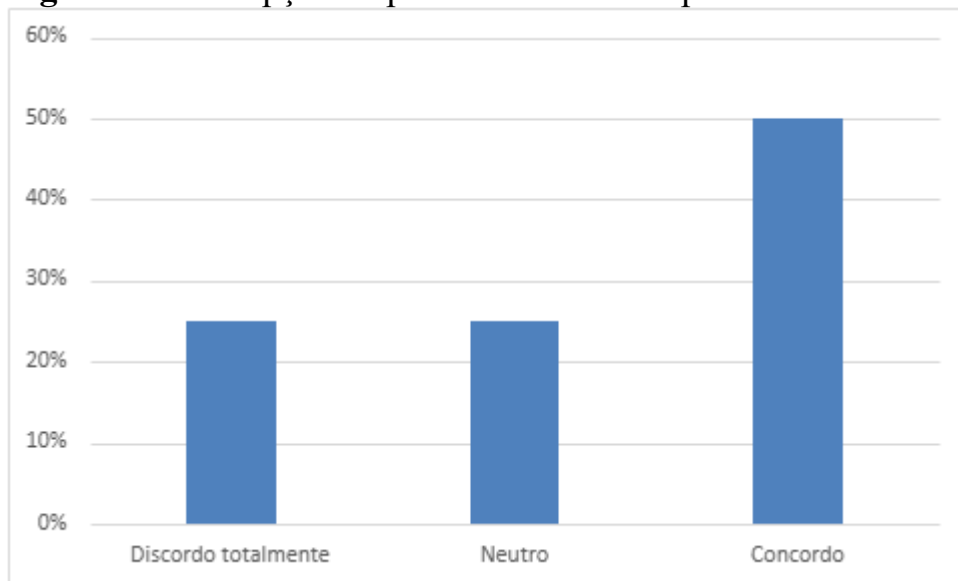


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A figura do fundador exerce forte influência sobre os membros da família e os colaboradores, especialmente por meio de práticas como centralização das decisões, paternalismo e liderança baseada na confiança e lealdade, o fundador torna-se referência para a organização, influenciando diretamente o funcionamento da empresa familiar e a maneira como os relacionamentos internos são estabelecidos (Papa; Luz, 2009).

Em relação ao sentimento de pertencimento entre os colaboradores, os dados apresentam maior dispersão nas respostas, com 50% dos respondentes atribuindo nota 4 (concordo), 25% nota 3 (neutro) e 25% nota 1 (discordo totalmente), resultando em uma média de 3,0. Conforme figura 9.

Figura 9 – Percepção de pertencimento à empresa familiar



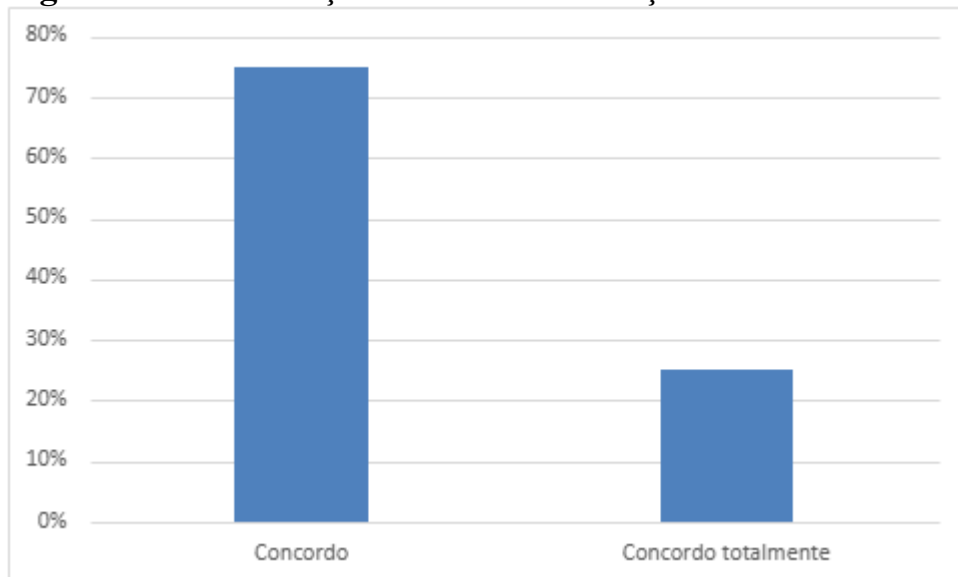
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Esse resultado indica uma percepção moderada e variada em relação ao tema, a predominância da nota 4 sugere que parte dos participantes reconhece a existência de um sentimento de pertencimento no ambiente organizacional, no entanto, a presença de respostas neutras e, principalmente, de discordância total evidência que esse sentimento não é percebido de forma uniforme entre todos os colaboradores. Silva, Sousa e Santos (2015) corroboram esse diagnóstico ao apontar que a cultura organizacional nas empresas familiares tende a ser vivenciada de forma diferenciada entre os membros da família e os demais colaboradores, criando um dualismo que exige atenção da gestão para que todos se sintam igualmente parte da organização e comprometidos com seus objetivos.

No que se refere à valorização da história da empresa nas decisões atuais, os dados indicam que 75% dos respondentes atribuíram nota 4

(concordo), enquanto 25% atribuíram nota 5 (concordo totalmente). Conforme figura 10.

Figura 10 – Valorização da história e tradição familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nesse sentido, Johann e Silva (2023) evidenciaram que empresas familiares que incorporam práticas de inovação orientadas à sustentabilidade em seu planejamento estratégico tendem a obter retornos positivos de desempenho, demonstrando que a valorização da história e dos valores familiares não precisa ser antitética à inovação, mas pode ser seu fundamento. Dessa forma, os dados evidenciam que a história da empresa exerce influência significativa nas decisões atuais, reforçando seu papel como elemento estruturante da cultura organizacional, ao mesmo tempo em que sugere uma abertura para mudanças e evolução no contexto das empresas analisadas.

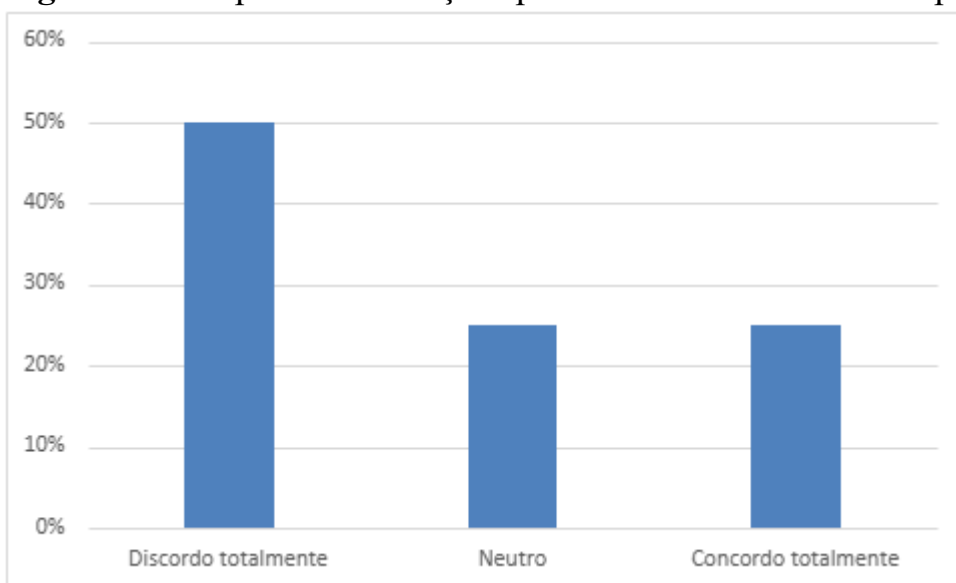
No que se refere à influência da família nas estratégias empresariais, 100% dos respondentes atribuíram nota 5 (concordo totalmente), indicando unanimidade na percepção de que a família exerce forte influência nas decisões estratégicas das empresas analisadas. Esse resultado evidencia que a presença familiar não se limita apenas à participação operacional, mas

está diretamente inserida no nível estratégico da organização, influenciando o direcionamento do negócio, a definição de objetivos e a tomada de decisões de longo prazo, tal característica é marcante em empresas familiares, nas quais os valores, interesses e visão da família tendem a orientar a condução da empresa.

Segundo Estol e Ferreira (2006), em pesquisa realizada em empresa familiar brasileira, a cultura organizacional é profundamente moldada pela história e pelos valores do fundador, e que o processo de sucessão é o momento em que essa influência se torna mais visível e potencialmente conflituosa, exigindo mecanismos claros de governança para assegurar a continuidade do negócio.

Em relação a influência das relações pessoais nas promoções e na definição de funções, conforme figura 11, os dados apresentam uma distribuição heterogênea das respostas, com 50% dos respondentes atribuindo nota 1 (discordo totalmente), 25% nota 3 (neutro) e 25% nota 5 (concordo totalmente), resultando em uma média de 2,5. Esse resultado indica ausência de consenso entre os participantes quanto à ocorrência dessa prática nas empresas analisadas.

Figura 11 – Impacto das relações pessoais nas decisões da empresa

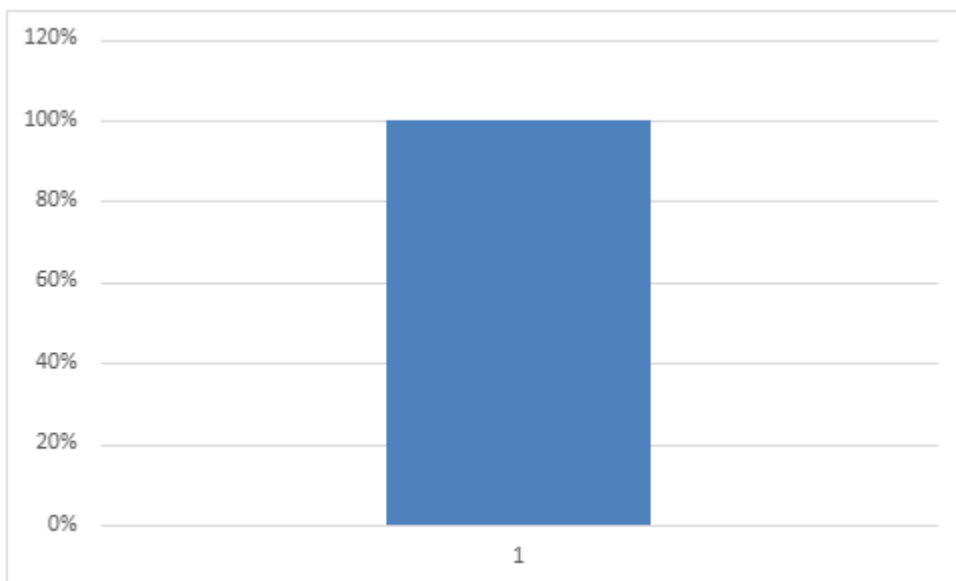


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A predominância da discordância sugere que, para parte dos respondentes, as relações pessoais não exercem influência significativa nas decisões relacionadas a promoções e atribuições de funções, o que pode indicar a presença de critérios mais técnicos ou profissionais nesses processos, por outro lado, a existência de respostas neutras e de concordância total revela que, em alguns casos, as relações pessoais ainda podem interferir nessas decisões, característica frequentemente associada a empresas familiares, onde os vínculos afetivos e de confiança podem impactar a gestão de pessoas. Porém, segundo Silva (2020), a convivência entre familiares no ambiente empresarial tende a influenciar processos como liderança, sucessão e tomada de decisão, tornando o equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais um dos principais desafios das empresas familiares, assim, as relações parentais podem impactar diretamente o funcionamento organizacional e a continuidade do negócio, exigindo diálogo e definição clara de responsabilidades entre os membros da família.

Foi questionado também sobre os incentivos a capacitação, conforme figura 12, observa-se que 100% dos respondentes afirmaram que os gestores incentivam essas práticas, indicando unanimidade nas respostas obtidas.

Figura 12 – Incentivo à capacitação e desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

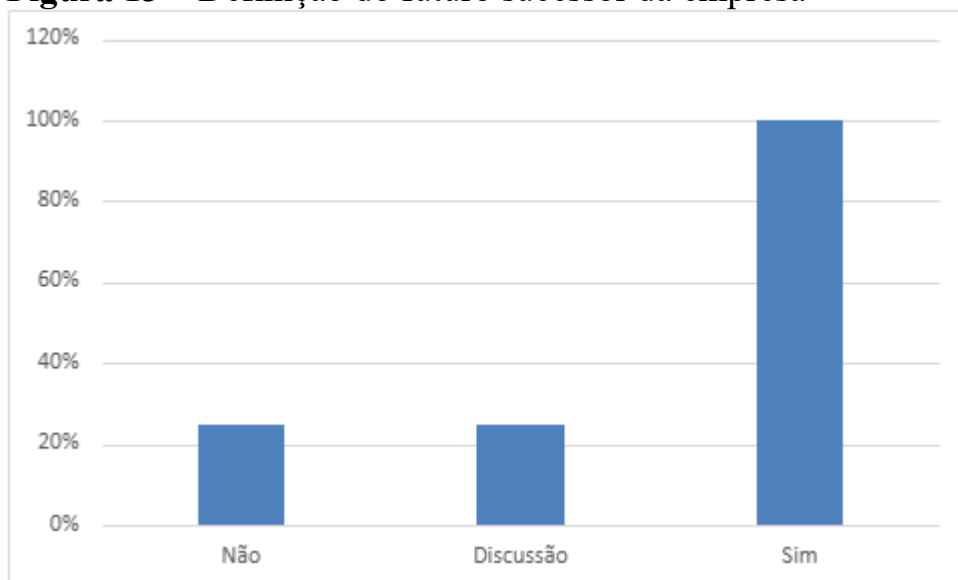
Conforme Aktouf (1993), a cultura organizacional é formada por crenças e tradições compartilhadas que mantêm a empresa unida e funcionando, orientando o que é considerado correto e como as pessoas devem agir. Quando o incentivo à capacitação passa a fazer parte dessas tradições compartilhadas, ele deixa de ser uma prática isolada e se torna um valor cultural da organização. Além disso, o estímulo à atualização constante pode contribuir para reduzir possíveis limitações associadas à centralização e à influência familiar, promovendo a adoção de práticas mais modernas e alinhadas às exigências do ambiente empresarial contemporâneo. Dessa forma, os dados evidenciam que as empresas analisadas valorizam o desenvolvimento de seus colaboradores, indicando um movimento em direção à profissionalização e ao fortalecimento da gestão organizacional.

4.4 Processo sucessório e desafios atuais

No que se refere à definição de sucessores nas empresas analisadas, conforme figura 13, os dados indicam que 50% dos respondentes afirmaram que já existe um sucessor definido, enquanto 25% informaram

que não há sucessor e 25% apontaram que a sucessão ainda está em discussão.

Figura 13 – Definição do futuro sucessor da empresa



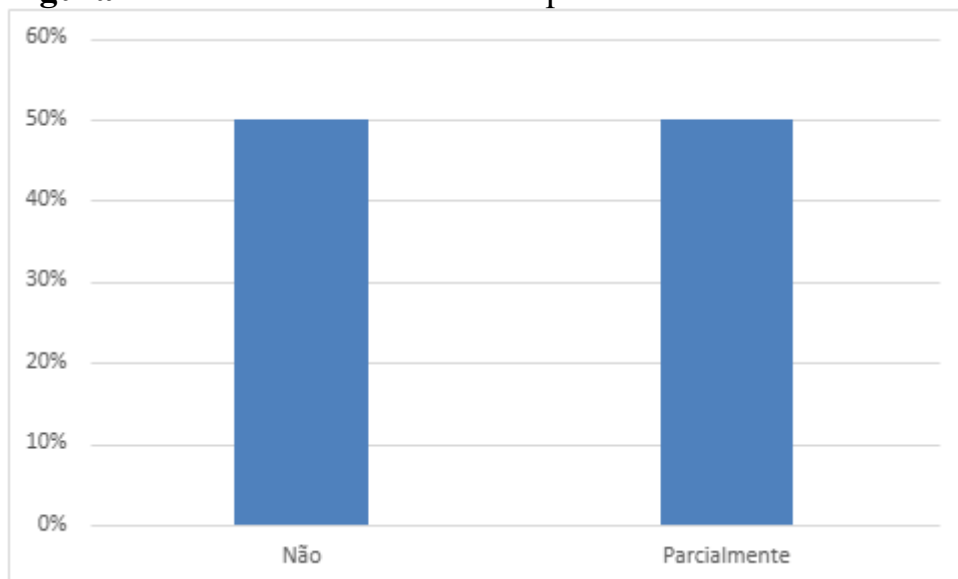
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Esse resultado demonstra que, embora parte das empresas já tenha avançado no planejamento sucessório, ainda há incertezas e ausência de definição em uma parcela significativa dos casos, a existência de sucessores definidos em metade das empresas pesquisadas evidencia uma preocupação com a continuidade do negócio, característica relevante em empresas familiares. Freitas e Frezza (2005) ressaltam que as principais dificuldades na gestão das empresas familiares referem-se exatamente à realização da transferência de poder de uma geração para outra, aos obstáculos para o processo de profissionalização e aos conflitos entre os familiares, o que reforça que o planejamento formal do processo sucessório não é um luxo, mas uma necessidade estratégica. Monteiro et al. (2022) complementam ao indicar que empresas maiores tendem a se preocupar mais com a sucessão do que as menores, embora existam exceções, e que o setor de Recursos Humanos pode exercer papel estratégico nesse processo, apoiando tanto a preparação técnica quanto o desenvolvimento das

habilidades interpessoais dos futuros líderes. Dessa forma, os resultados evidenciam que o processo sucessório nas empresas analisadas se encontra em diferentes estágios de maturidade, indicando avanços pontuais, mas também a necessidade de maior planejamento e profissionalização para garantir a continuidade organizacional.

No que se refere à existência de resistência familiar quanto ao processo sucessório, os dados indicam que 50% dos respondentes afirmaram que não há resistência, enquanto os outros 50% apontaram que ela ocorre parcialmente. (Figura 14).

Figura 14 – Nível de resistência ao processo de sucessão



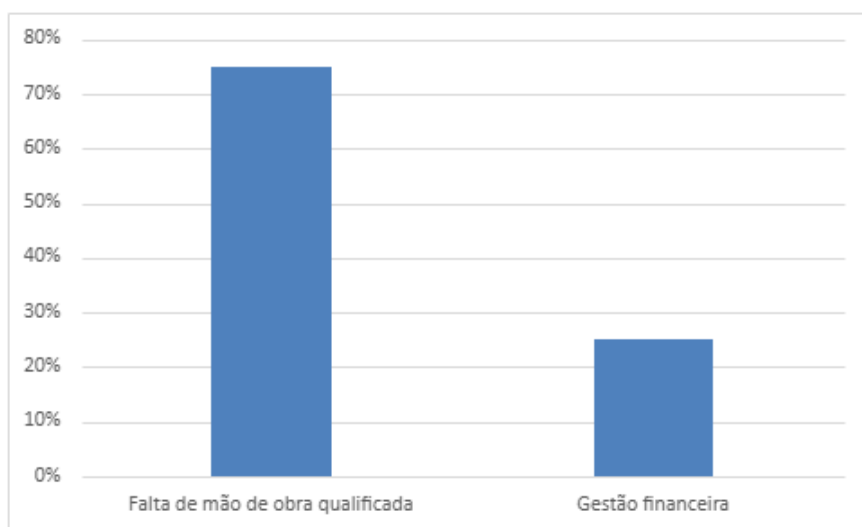
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Nenhum dos participantes indicou a existência de resistência total, esse resultado evidencia que, embora a sucessão seja reconhecida como um processo necessário, ainda existem, em parte das empresas analisadas, dificuldades ou barreiras relacionadas à aceitação desse processo no âmbito familiar. Os conflitos familiares e a resistência dos fundadores em transferir o poder e o desinteresse dos herdeiros estão entre os principais fatores que dificultam o processo sucessório. Além disso, os autores ressaltam que o envolvimento precoce dos sucessores nas atividades da empresa e o acompanhamento por consultorias especializadas podem

contribuir para uma sucessão mais estruturada e eficiente, favorecendo a continuidade da organização familiar ao longo do tempo (Piccoli *et al.*, 2019).

A análise da figura 15, evidencia que o principal desafio enfrentado atualmente pela empresa é a falta de mão de obra qualificada, apontada por 75% dos respondentes.

Figura 15 – Principais desafios enfrentados pela empresa familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Esse resultado indica uma dificuldade significativa em encontrar ou reter profissionais com as competências necessárias, o que pode impactar diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços e o potencial de crescimento do negócio. Nesse contexto, Freitas e Frezza (2005) destacam que a profissionalização da gestão é um dos maiores desafios das empresas familiares brasileiras, pois exige a capacidade de equilibrar a transferência de poder entre gerações com a incorporação de práticas gerenciais mais formalizadas, o que impacta diretamente a capacidade de reter e desenvolver profissionais qualificados. Adicionalmente, Johann e Silva (2023) demonstraram que empresas familiares que adotam práticas de inovação sustentável em seu planejamento estratégico tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, sugerindo que investir em

modernização não apenas fortalece a competitividade, mas também contribui para a atração de talentos e a consolidação do negócio a longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a gestão, a cultura organizacional e o processo sucessório em empresas familiares do setor supermercadista, revelando um conjunto de achados que evidenciam tanto avanços quanto fragilidades características desse modelo de negócio. Os resultados obtidos permitem delinear um perfil de gestores predominantemente maduros, com faixa etária entre 36 e 55 anos, com formação de nível médio e atuantes em empresas consolidadas, o que reforça a centralidade do conhecimento prático e da experiência acumulada na condução dessas organizações, em detrimento da qualificação acadêmica formal.

No que diz respeito à cultura organizacional, os dados evidenciaram a forte influência do fundador sobre as decisões estratégicas e sobre os valores que orientam o funcionamento das empresas analisadas, confirmando o que a literatura aponta sobre o papel estruturante da figura fundadora na identidade organizacional das empresas familiares. Ao mesmo tempo, a percepção de pertencimento mostrou-se heterogênea entre os colaboradores, sinalizando a existência de um dualismo interno entre membros da família e demais funcionários, o que representa um desafio relevante para a coesão e o comprometimento organizacional. Em contrapartida, o incentivo unânime à capacitação profissional indica um movimento progressivo em direção à profissionalização da gestão, sugerindo que essas organizações reconhecem a necessidade de atualização frente às exigências do ambiente competitivo contemporâneo.

Quanto ao processo sucessório, os resultados demonstraram que as empresas se encontram em estágios distintos de maturidade: embora metade já tenha um sucessor definido, a outra parcela ainda convive com indefinições e resistências parciais à transferência de poder, refletindo as dificuldades emocionais e culturais que historicamente permeiam esse processo nas organizações familiares. A ausência de planejamento sucessório formalizado em parte das empresas reforça a necessidade de estruturação de mecanismos de governança que equilibrem os vínculos afetivos com critérios técnicos e estratégicos, garantindo a continuidade e a sustentabilidade do negócio ao longo das gerações.

Por fim, a falta de mão de obra qualificada, apontada como principal desafio por 75% dos respondentes, revela que as limitações externas ao negócio se somam às dificuldades internas de gestão, pressionando essas organizações a adotarem práticas mais inovadoras e estratégicas de atração e retenção de talentos. Diante desse cenário, conclui-se que o fortalecimento das empresas familiares passa, necessariamente, pela superação da informalidade nos processos de gestão e sucessão, pela valorização equitativa de todos os colaboradores e pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional que concilie tradição e inovação como elementos complementares e não antagônicos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Jennifer. Growing a family business step by step. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2, p. 39–79.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Diego César Terra de; VASCONCELOS, Vanessa Nunes Alencar; SILVEIRA, Amelia. Socialização organizacional: um estudo do REUNI em uma IFES do estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2015.

ARONOFF, Craig E.; WARD, John L. Family business sourcebook. Detroit: Omnigraphics, 1991.

BARCELOS, R. O RH, a formação e a contratação de sucessores familiares: um estudo em empresas brasileiras e portuguesas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. Anais [...]. Natal: ANPAD, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 29–44.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRAVO, Carolina Bittencourt Ribeiro. Empresas familiares e sua atuação em diferentes segmentos de mercado no Brasil. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251–266, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVIS, John A. Governing the family-run business. Harvard Business School Working Knowledge, 4 set. 2001. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu>. Acesso em: [dd mês. ano].

DEKKER, Julie; LYBAERT, Nadine; STEIJVERS, Tensie; DEPAIRE, Benoit. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 2, p. 516–538, 2015.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 127–150.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93–110, 2006.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. Anais [...]. Maringá: ANEGEPE, 2000.

FLORES, Silvia Pires. A empresa familiar e o exercício de poder. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2001.

FREZARIN, Eduardo et al. Características das empresas familiares e controle familiar como determinantes do desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 344–360, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202111820>.

FRIEDBERG, Erhard. O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

GARCIA, Volnei Pereira. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Ana Flávia; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras em perspectiva feminina: pequenos negócios e práticas em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 97–116, 2013.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7–12, 2000.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7–12, jan./mar. 2000.

HANDLER, Wendy C. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações: software mental*. Lisboa: Sílabo, 1994.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

HOLLANDER, Barbara S.; ELMAN, Nancy S. Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. *Family Business Review*, v. 1, n. 2, p. 145–164, 1988.

JOHANN, Gabriela Bertoletti; SILVA, Givanildo. Gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade: modelo de negócio e desempenho em empresas familiares. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 13, n. 1, p. 192–214, 2023. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v13i1.1051>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185–199, jun. 1997.

LITZ, Reginald A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, v. 21, n. 3, p. 217–236, 2008.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2002.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Cláudia Eunice. *Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATTA, Roberto. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

MARTINS, Alessandra et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 10, n. 22, p. 30–54, 2008.

MONTEIRO, Giovana Lima et al. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o RH como fator estratégico nesse processo. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 10, p. 1449–1465, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i10.7248>.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAPA, Adriana Cássia; LUZ, Talita Ribeiro da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade/MG. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385–398, 2009.

PFEFFER, Jeffrey. Managing with power: politics and influence in organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PICCOLI, Elias Rubens et al. Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 237–268, 2019.

PIMENTEL, Thiago Duarte. O estado da arte do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. Revista Inteligência Organizacional, v. 1, n. 1, p. 76, 2011.

POUTZIOURIS, Panikkos Z. The strategic orientation of owner-managed firms: evidence from small and medium-sized firms. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 7, n. 2, p. 66–81, 2001.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural, 1998.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Sandro Pereira; SOUZA, Rodrigo Ferreira de; MACEDO, Luciana Rodrigues. A relevância do fluxo de caixa para a gestão em uma empresa familiar. Scientia: Revista Científica Multidisciplinar, v. 6, n. 1, p. 183–203, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Empresas familiares no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2023.

SILVA, Fernanda; SOUSA, Raphaelly; SANTOS, Neusa. A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. Anais, 2015.

SILVA, Stephanie Pietra Medeiros dos Santos. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão? Revista Valore, v. 4, p. 553–571, 2020.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021.

SULIANI, Caroline; CASSEL, Cassio. Acontece nas melhores famílias: dinâmicas de grupos em empresas familiares e conflitos nas relações entre funcionários com e sem vínculos pré-existentes. CIPPUS – Revista de Iniciação Científica, Canoas, v. 13, n. 1, 2025.

TAVARES, Maria das Graças Pinho. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VACCARI, Nathália Aparecida Dias; BEUREN, Ilse Maria. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBovespa. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 113–131, 2017.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, John L. Growing the family business: special challenges and best practices. Family Business Review, v. 10, n. 4, p. 323–337, 1997.

WERNER, René A. O escritório de família: um processo moderno de governança familiar. São Paulo: Nobel, 2004.

**CAPÍTULO III: EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO
DE JUARA-MT: TRANSIÇÃO DE FUNCIONÁRIO PARA
EMPRESÁRIO (MÁRCIO BEZERRA MOTTA;
ALESSANDRA MARIA FILIPPIN DOS PASSOS SANTOS;
MAIK JHONATA PEREIRA DOS SANTOS; ALEXANDRE
NASCIMENTO; MAIRA LUIZA SPANHOLI)**

EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DE JUARA-MT: TRANSIÇÃO DE FUNCIONÁRIO PARA EMPRESÁRIO

Márcio Bezerra Motta¹¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos¹²; Maik Jhonata Pereira dos Santos¹³; Alexandre Nascimento¹⁴; Maira Luiza Spanholi¹³.

RESUMO:

O empreendedorismo se consolida como importante vetor do desenvolvimento econômico e social em municípios do interior brasileiro. Este estudo tem como objetivo analisar a mudança de mentalidade necessária na transição de funcionário para empresário no município de Juara-MT, identificando os desafios, as estratégias adotadas e as particularidades do contexto socioeconômico local. A pesquisa adotou abordagem qualitativa de cunho exploratório, configurada como estudo bibliográfico e de campo, com a aplicação de questionário estruturado junto a 13 empreendedores locais que realizaram essa transição entre 2020 e 2025, atuantes em segmentos como marcenaria, vidraçaria, marmoraria, prestação de serviços e outros. Os resultados evidenciam que o desejo de independência foi a principal motivação para empreender, que a maioria dos entrevistados possuía experiência prévia na área e que quase metade iniciou as atividades sem qualquer planejamento formal. A totalidade dos participantes reconhece que a transição exigiu mudança de mentalidade, sendo esta percebida como intensa. Os principais desafios identificados foram a falta de mão de obra qualificada, dificuldades financeiras e de gestão. Conclui-se que o empreendedorismo local ocorre predominantemente por oportunidade, com perfil adulto e masculino, e que o fortalecimento do apoio institucional e da capacitação são fatores críticos para a sustentabilidade dos novos negócios no município.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Mudança de mentalidade; Transição de carreira; Juara-MT; Pequenos negócios.

¹¹Discente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: marcio.bezerra@unemat.br

¹²Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. Orientadora do trabalho. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

¹³Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: maik.santos@unemat.br

¹⁴Docente do curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br

¹³ Docente do curso de Ciências Econômicas da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Sinop. E-mail: maira.spanholi@unemat.br

INTRODUÇÃO

No Brasil, o movimento de trabalhadores que deixaram a condição de assalariados para abrir o próprio negócio cresceu significativamente, refletindo tanto o desejo de autonomia quanto as limitações do mercado de trabalho formal. Segundo o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), o país esteve entre os que apresentaram maiores índices de intenção empreendedora no mundo, impulsionado, em grande parte, pela busca por independência e pela necessidade de geração de renda. Essa tendência também foi destacada por Dornelas (2018), ao afirmar que o empreendedorismo no Brasil surge tanto por oportunidade quanto por necessidade, especialmente em regiões onde as opções de emprego formal são limitadas.

Em municípios do interior, como Juara-MT, essa realidade é visível, com o aumento de pequenos empreendimentos que buscaram se consolidar em setores variados da economia. A literatura aponta que a transição de funcionário para empresário não se restringe a questões técnicas ou financeiras, mas envolve, sobretudo, uma mudança de mentalidade. Para Drucker (2016), o empreendedor é aquele que identifica oportunidades e as transforma em resultados, assumindo riscos e inovando constantemente.

Segundo Chiavenato (2012), a postura empreendedora fundamenta-se em competências como visão estratégica, capacidade de planejamento e liderança, elementos que se diferenciam profundamente das atribuições de um trabalhador assalariado. Dessa forma, a mera iniciativa de abrir um negócio não assegura o êxito do empreendimento, tornando indispensável o desenvolvimento de novas formas de pensar, agir e gerir para enfrentar os desafios do ambiente competitivo.

Apesar disso, observa-se uma lacuna em estudos que investigam essa mudança de mentalidade em realidades específicas do interior brasileiro. A maioria das pesquisas concentra-se em grandes centros urbanos, deixando em segundo plano os contextos regionais, onde fatores culturais, socioeconômicos e estruturais exercem forte influência sobre o comportamento dos empreendedores (Dolabela, 2008).

Nesse sentido, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais foram as mudanças de mentalidade necessárias na transição de funcionário para empresário, e de que forma os desafios, estratégias e o contexto socioeconômico de Juara-MT influenciaram esse processo de adaptação empreendedora?

Para responder a essa questão, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a mudança de mentalidade necessária na transição de funcionário para empresário, identificando os desafios, estratégias e particularidades da realidade empreendedora no município de Juara-MT. Como objetivos específicos, buscou-se: investigar os principais fatores que motivaram trabalhadores a empreender; identificar as dificuldades enfrentadas pelos novos empresários locais; compreender as competências e habilidades indispensáveis nesse processo; avaliar a influência da cultura e do contexto socioeconômico de Juara-MT; e propor reflexões que possam auxiliar futuros empreendedores.

A relevância desta pesquisa justifica-se em duas dimensões. Na prática, o estudo contribui para o fortalecimento do empreendedorismo local, oferecendo subsídios a trabalhadores em processo de transição e a instituições de apoio e capacitação em Juara-MT. Na teoria, busca ampliar a compreensão acadêmica sobre os desafios enfrentados por indivíduos que migram da condição de funcionário para empresário em contextos regionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo: conceito, origem e evolução histórica

O estudo do empreendedorismo configura-se como um domínio fundamental na análise econômica e administrativa contemporânea, transcendendo a mera abertura de novos negócios para se estabelecer como motor essencial de inovação e desenvolvimento social. A conceituação acadêmica do termo ganhou densidade a partir do século XX, com contribuições de economistas e teóricos da administração (Dornelas, 2007).

O economista Joseph Schumpeter ofereceu uma das contribuições mais influentes ao definir o empreendedor como o indivíduo cuja função primordial foi realizar combinações novas, promovendo a inovação radical, nessa perspectiva, o empreendedor foi o catalisador do processo de destruição criativa, na qual as inovações introduzidas destruíram as estruturas econômicas obsoletas para dar lugar a novos arranjos produtivos, impulsionando o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1982).

Uma das distinções mais relevantes residiu na diferença entre o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. O primeiro surgiu em cenário de escassez de opções no mercado de trabalho; o segundo foi motivado pela identificação proativa de uma lacuna promissora, sendo fruto de visão futura e planejamento mais estruturado (Dornelas, 2016). Historicamente, as iniciativas por oportunidade tenderam a apresentar maiores taxas de sobrevivência e contribuição ao desenvolvimento econômico.

Aspectos psicológicos da mudança de mentalidade

A jornada para o empreendedorismo representa uma profunda transformação psicológica, que exige uma mudança na forma de pensar e agir, não se trata apenas de abrir um CNPJ, mas de desenvolver uma

mentalidade de crescimento, essa mentalidade diferencia aqueles que enxergam as habilidades como desenvolvíveis daqueles que as consideram fixas (Dweck, 2017). Essa nova perspectiva exige autorreflexão, na qual o indivíduo passa a questionar suas crenças limitantes, em que o desenvolvimento de um Capital Psicológico robusto mostra-se fundamental (Luthans, 2002).

A mudança mental também está relacionada à capacidade de inovar. Conforme Schumpeter (1985), o empreendedor atua como agente de destruição criativa. Já Dornelas (2007) destaca a habilidade de identificar oportunidades como essencial. Além disso, a mudança de mentalidade envolve autoconfiança, resiliência e aprendizado contínuo (Chiavenato, 2012). A inteligência emocional também se mostra essencial nesse processo (Goleman, 2011).

A dependência da estrutura corporativa manifesta-se em nível psicológico, especialmente no desenvolvimento do Locus de Controle Externo (LCE), conceito formulado por Julian Rotter em 1966, esse conceito descreve a tendência de alguns indivíduos atribuírem o sucesso ou o fracasso a fatores externos, como sorte, chefia ou condições de mercado (Rotter, 1966).

Caracterização socioeconômica de Juara–MT

Em estudo de Nascimento et al. (2025), investigou-se o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento econômico de Juara–MT, em que segundo os autores, 93,6% das empresas brasileiras foram classificadas como micro ou pequenas.

Em Juara–MT, a pesquisa identificou que as microempresas representaram 46,8% do total e foram responsáveis por cerca de 60% dos empregos formais, o levantamento demonstrou também crescimento expressivo do MEI entre 2019 e 2024, passando de 638 para 1.940

empresas, o que evidencia a expansão do empreendedorismo formal no município e no segmento de micro e pequenas empresas, o total passou de 3.125 para 3.262 no mesmo período (Nascimento *et al.*, 2025).

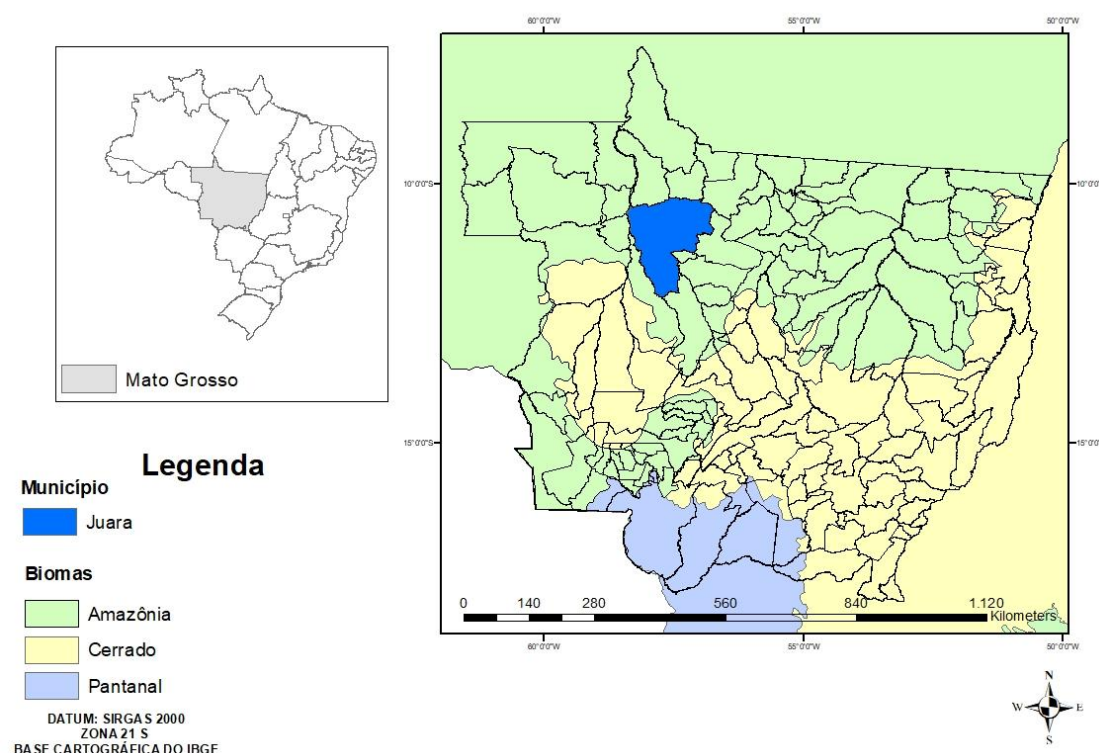
MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa adotou abordagem qualitativa porque buscou compreender as percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos ao processo de transição de funcionário para empresário. Segundo Minayo (2016), a pesquisa qualitativa é indicada para investigações que envolvem relações humanas, comportamentos e mudanças de mentalidade, pois permite analisar as dimensões subjetivas que não podem ser captadas por dados numéricos.

A metodologia também foi de cunho exploratório, pois buscou proporcionar maior familiaridade com o fenômeno da mudança de mentalidade no contexto de Juara-MT. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é indicada quando o objetivo é aprofundar a compreensão sobre um problema pouco conhecido. Caracterizou-se, ainda, como bibliográfica, com embasamento em livros, artigos científicos e relatórios sobre empreendedorismo, transição de carreira e contexto socioeconômico.

O universo foi composto por empreendedores atuantes no município de Juara-MT que realizaram a transição da condição de funcionário para empresário no período de 2020 a 2025, abrangendo os segmentos de marcenaria, vidraçaria, marmoraria, representação comercial, barbearia, segurança eletrônica e prestação de serviços. A pesquisa adotou abordagem censitária, contemplando todos os empreendedores com empresas legalmente registradas dentro desse recorte temporal. Conforme figura 1.

Figura 1- Localização do município de Juara-MT



Fonte: Elaborado por Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos (2022).

Os dados foram coletados por meio de questionário com 13 perguntas abertas e fechadas, aplicado de forma online. A amostra final foi composta por 13 respondentes, cujos dados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa.

A escolha dos participantes ocorreu em função da disponibilidade e do interesse em contribuir com o estudo, buscando reunir informações que possibilitassem compreender o processo de transição de funcionário para empresário no município.

Os participantes foram selecionados por indicação de outros empreendedores e pela facilidade de contato com os pesquisadores, caracterizando uma amostragem não probabilística. Ao todo, participaram 13 empreendedores do município de Juara-MT que atenderam aos critérios da pesquisa e aceitaram participar voluntariamente do estudo, contribuindo

com informações sobre sua experiência de transição de funcionário para empresário.

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram organizadas em uma planilha e tabuladas. Em seguida, foram elaborados gráficos para apresentar os resultados de forma clara. A análise ocorreu por meio da descrição e interpretação dos dados, identificando os aspectos mais relevantes relacionados ao perfil dos empreendedores, às motivações para empreender e aos desafios enfrentados. Os resultados foram comparados com a literatura utilizada no referencial teórico, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfil dos empreendedores

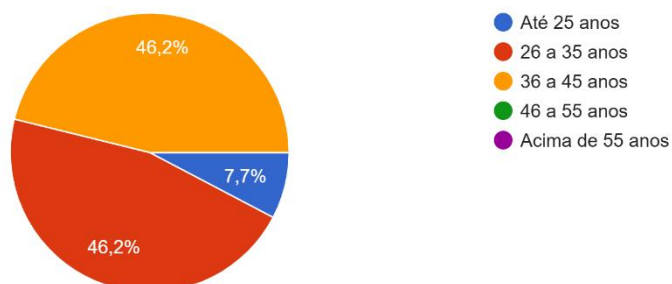
Os dados referentes ao perfil dos participantes revelam que 100% dos respondentes são do sexo masculino. Embora esse resultado reflita a amostra específica dos segmentos investigados predominantemente ligados a serviços técnicos e de construção, ele também aponta para uma lacuna relevante: a ausência feminina nesses ramos produtivos. Segundo o SEBRAE (2023), o empreendedorismo feminino no Brasil cresceu nos últimos anos, porém ainda enfrenta barreiras setoriais e culturais que concentram as mulheres em segmentos distintos, como alimentação, beleza e varejo.

Quanto à faixa etária, a maioria dos participantes concentra-se entre 26 e 35 anos (46,2%) e 36 e 45 anos (46,2%), totalizando 92,4% dos respondentes em fase adulta. Apenas 7,7% possuem até 25 anos, e não houve registros de empreendedores com 46 anos ou mais. Conforme figura 2.

Figura 2 – Faixa etária dos participantes

Idade:

13 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

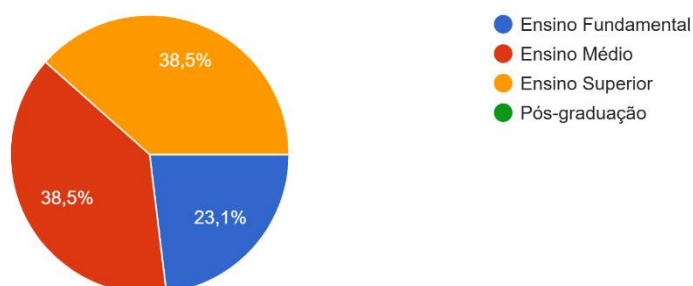
Segundo Dornelas (2008), o empreendedor tende a iniciar seu negócio após adquirir experiência no mercado de trabalho, o que justifica a predominância de indivíduos em faixas etárias intermediárias, pois essa experiência contribui para uma gestão mais eficiente e maior segurança na tomada de decisões.

No que se refere à escolaridade, 38,5% possuem ensino médio completo e 38,5% ensino superior, representando o grupo mais expressivo. Outros 23,1% têm apenas o ensino fundamental, e não houve registros de pós-graduados. Conforme Figura 3.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos participantes

Escolaridade:

13 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

De acordo com Chiavenato (2007), o nível de escolaridade pode influenciar diretamente na capacidade de planejamento, organização e tomada de decisão. Entretanto, a presença de empreendedores com ensino fundamental demonstra que o empreendedorismo também é viável para aqueles com menor formação acadêmica, sendo impulsionado principalmente pela experiência prática e pela necessidade.

Ramo de atividade dos entrevistados

A tabela 1 apresenta os diferentes ramos de atividade dos empreendedores entrevistados, evidenciando uma diversidade de setores, como vidraçaria, marmoraria, marcenaria, prestadores de serviços, segurança eletrônica, barbearia, correspondente bancário, entre outros.

Tabela 1 – Ramo de atividade dos empreendedores

Ramo de atividade:	13 respostas
Marcenaria	3
Marmorista	2
Vidraçaria	2
Segurança eletrônica e climatização	1
Representante comercial	1
Correspondente bancário	1
Prestadores de serviços	2
Barbearia/ Beleza / cosméticos	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A marcenaria concentra o maior número de respondentes (3), seguida por marmoraria, vidraçaria e prestação de serviços (2 cada). Esse resultado demonstra que o empreendedorismo no município de Juara–MT não está concentrado em um único setor, mas distribuído em diversas áreas da economia. Segundo Chiavenato (2007), o empreendedorismo é um fenômeno presente em diferentes segmentos, sendo impulsionado pela capacidade de identificar oportunidades de mercado.

Quanto ao tempo de atuação, a Tabela 2 evidencia a predominância de empresas relativamente recentes.

Tabela 2 – Tempo de abertura do negócio

Há quanto tempo abriu sua empresa?	13 respostas
3 anos	3
5 anos	3
2 anos	4
4 anos	1
18 meses	2

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A maioria dos empreendimentos tem entre 2 e 5 anos de existência, com destaque para os que completaram 2 anos (4 empresas, 30,8%). Conforme Dornelas (2008), o empreendedorismo surge muitas vezes como alternativa ao emprego formal, principalmente em cenários econômicos desafiadores, o que alinha ao período de abertura dos negócios analisados (2020–2025), marcado por instabilidade econômica e reconfiguração do mercado de trabalho.

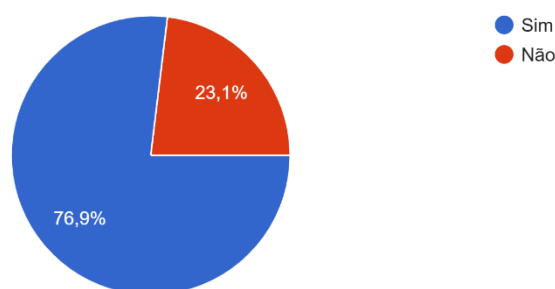
Experiência prévia e processo de formalização

A figura 4 revela que 76,9% dos participantes já trabalhavam na área antes de abrir o negócio, enquanto 23,1% não possuíam experiência prévia.

Figura 4 – Experiência prévia na área de atuação

Antes de abrir seu negócio, você já trabalhava na área?

13 respostas

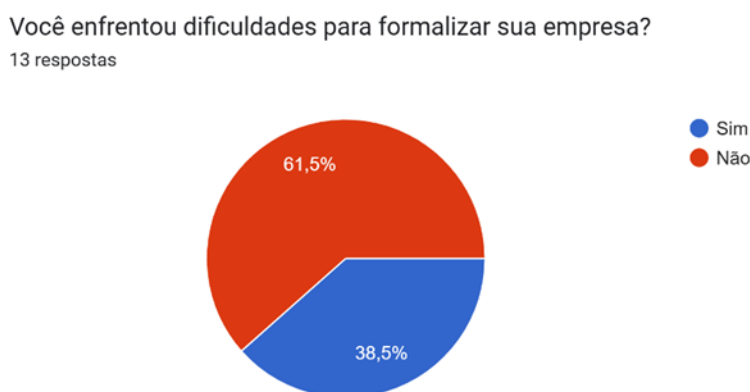


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Segundo Dornelas (2008), a experiência profissional na área de atuação é um dos fatores que mais contribuem para o sucesso do empreendedor, pois proporciona segurança na tomada de decisões e melhor planejamento do negócio. A maioria dos entrevistados, portanto, partiu de uma base de conhecimento técnico sólida ao empreender.

Quanto ao processo de formalização, 61,5% dos entrevistados afirmaram não ter enfrentado dificuldades. Esse resultado pode estar relacionado às políticas de simplificação, como a criação do Microempreendedor Individual (MEI), que reduziu a burocracia e os custos para o empreendedor (SEBRAE, 2020). Por outro lado, 38,5% relataram dificuldades, conforme detalhado na figura 5.

Figura 5 – Dificuldades na formalização do negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam que, embora a maioria não tenha encontrado grandes barreiras, uma parte relevante dos empreendedores ainda enfrenta desafios, reforçando a necessidade de ampliar o acesso à informação e ao suporte institucional para facilitar a formalização empresarial. Entre elas, as questões documentais e financeiras foram as mais citadas (3 ocorrências), seguidas por falta de informação, adaptação ao mercado e economia desfavorável, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Dificuldades relatadas na formalização da empresa

Dificuldade relatada	Nº de respostas
Documentação e questões financeiras	3
Economia desfavorável	1
Falta de informação	1
Adaptação ao mercado	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme aponta Dornelas (2018), a burocracia e a falta de conhecimento sobre os procedimentos legais ainda são fatores que dificultam a abertura e regularização de novos negócios no Brasil. Esses resultados reforçam a necessidade de ampliar o acesso à informação e ao suporte institucional para facilitar a formalização empresarial.

Motivações para empreender e situação profissional anterior

A figura 6 apresenta uma nuvem de palavras com os principais fatores que levaram os participantes a abrir seu próprio negócio. Observa-se que 53,8% dos participantes afirmaram que o principal motivo para empreender foi o desejo de independência. Esse resultado demonstra que a busca por autonomia profissional foi o principal fator que impulsionou a transição de funcionário para empresário entre os empreendedores pesquisados. Isso sugere que muitos participantes buscavam maior liberdade para tomar decisões, administrar o próprio negócio e construir seu patrimônio. Esse resultado está de acordo com a literatura, que aponta a independência e a autonomia como importantes motivações para o empreendedorismo, conforme destacam Dolabela (2008) e Dornelas (2023).

Figura 6 – Fatores que levaram o participante a empreender

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

De acordo com Dornelas (2008), o desejo de independência é uma das principais características do comportamento empreendedor, sendo um dos fatores que impulsionam indivíduos a deixarem o emprego formal. Segundo o SEBRAE (2020), é possível diferenciar o empreendedor por necessidade daquele por oportunidade, sendo este último geralmente mais preparado e com maiores chances de sucesso.

Esse dado é reforçado pela análise da situação profissional anterior dos respondentes (tabela 4) em que 69,2% eram empregados com carteira assinada, 15,4% atuavam como autônomos, 7,7% estavam desempregados e 7,7% tinham vínculo informal. A predominância de empregados formais que optaram por empreender reforça o caráter de escolha estratégica e não de necessidade da transição.

Tabela 4 – Situação profissional antes de abrir a empresa

Categoria	Nº	%
Empregado com carteira assinada	9	69,2%
Autônomo	2	15,4%
Desempregado	1	7,7%
Informal / terceirizado com CNPJ	1	7,7%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nuvem de Palavras - Motivações para Empreender

Desejo de independência
Necessidade financeira

Insatisfação com emprego anterior

Oportunidade de mercado

A presença de autônomos (15,4%) também indica um processo de evolução natural, no qual o trabalhador informal formaliza e estrutura seu negócio ao longo do tempo.

Planejamento anterior à abertura do negócio

A tabela 5 apresenta um dado preocupante: 46,2% dos empreendedores não realizaram nenhum planejamento antes de abrir o negócio.

Os resultados da pesquisa podem ser relacionados às considerações de Wendler (2018), que afirma que o planejamento é um dos pilares do processo empreendedor, pois possibilita definir objetivos, organizar recursos e reduzir as incertezas na abertura de um novo negócio. Dessa forma, o elevado número de empreendedores que iniciaram suas empresas sem planejamento ou com planejamento parcial pode representar um fator que contribui para as dificuldades enfrentadas na gestão do empreendimento.

Tabela 5 – Realização de planejamento antes da abertura do negócio

Categoria	Nº	%
Nenhum planejamento	6	46,2%
Planejamento parcial	5	38,5%
Planejamento completo	2	15,4%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esses dados evidenciam que a maioria dos empreendedores iniciou as atividades com baixo nível de preparo estruturado. Segundo Chiavenato (2007), o planejamento é uma das funções fundamentais da administração, sendo responsável por definir objetivos e traçar estratégias para alcançá-los. Sem planejamento, as empresas tendem a agir de forma reativa,

aumentando os riscos e reduzindo as chances de sucesso. Dornelas (2008) destaca que o plano de negócios é ferramenta essencial para o empreendedor, pois permite analisar a viabilidade do empreendimento, identificar riscos e estabelecer metas claras.

A ausência de planejamento ajuda a explicar parte das dificuldades relatadas pelos participantes em seções subsequentes, como os problemas financeiros, a baixa nas vendas e os desafios de gestão padrão consistente com os achados do SEBRAE (2020), que aponta a ausência de planejamento como um dos principais fatores de insucesso nas empresas brasileiras nos primeiros anos.

Desempenho após abertura: percepção dos empreendedores

A percepção sobre o desempenho dos negócios após a abertura mostrou-se dividida, conforme Tabela 6. Parte dos entrevistados relatou dificuldades como baixa nas vendas, metas não atingidas e impacto negativo do cenário econômico. Por outro lado, alguns apontaram crescimento gradual, aumento da carteira de clientes e conquista de reconhecimento no mercado.

Tabela 6 – Justificativas sobre o desempenho da empresa

Justificativa do desempenho	Nº de respostas
Aumento de clientes recorrentes	2
Crescimento gradual	1
Captação de novos clientes	1
Vendas em baixa	2
Falta de mão de obra	2
Meta não atingida	1
Mercado em baixa	1
Impacto de decisões governamentais	1
Expectativa não correspondida	1

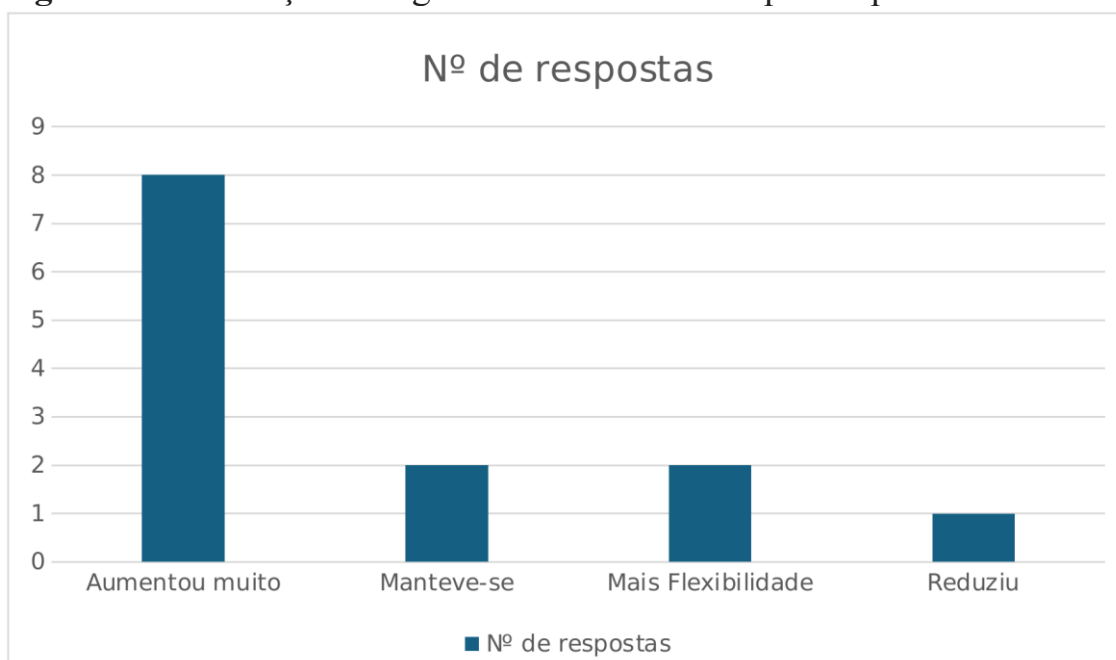
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse cenário indica que o desempenho das empresas está diretamente ligado às condições do mercado e à capacidade de adaptação dos empreendedores. Segundo Porter (1996), empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente competitivo tendem a obter melhores resultados.

Carga de trabalho e situação financeira

Os dados da figura 7 revelam que a maioria dos empreendedores percebeu aumento significativo na carga horária após se tornarem empresários. Relatos como 'trabalho 7 dias por semana e no mínimo 12 horas por dia' e 'não tenho folga' convivem com percepções de maior liberdade, como 'trabalho a hora que eu quero' e 'hoje sou mais independente'. Essa dualidade é característica da condição empreendedora.

Figura 7 – Mudança na carga horária de trabalho após empreender



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Segundo Drucker (1987), o empreendedor é responsável por tomar decisões estratégicas e operacionais, o que naturalmente aumenta sua carga de trabalho em comparação ao trabalhador assalariado. Diferente do

funcionário, que executa tarefas delimitadas, o empresário precisa lidar com todas as áreas do negócio simultaneamente, vendas, financeiro, pessoal e operações. Essa sobrecarga está alinhada à mudança de mentalidade identificada por Chiavenato (2012), que aponta que o comportamento empreendedor exige iniciativa, inovação e capacidade de enfrentar desafios de forma permanente.

Quanto à situação financeira, a Tabela 6 evidencia que muitos ainda enfrentam dificuldades. Expressões como 'ainda não', 'giro altíssimo, lucratividade no final é baixo' e 'só sobrevivendo' indicam que o retorno financeiro esperado não foi atingido na mesma velocidade que a dedicação empregada.

Tabela 6 – Percepções sobre a situação financeira

Percepção financeira	Nº de respostas
Ainda não atingiu o retorno esperado	3
Meta não atingida	2
Alto giro, baixa lucratividade líquida	1
Sobrevivendo, sem crescimento expressivo	1
Conquistou independência financeira	1
Acredita em melhora futura	2
Economizando mais do que antes	1
Impacto do cenário político-econômico	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme Gitman (2010), o controle financeiro é essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. A ausência de planejamento prévio, identificada em 46,2% dos casos, pode ser um fator explicativo direto para as dificuldades financeiras relatadas.

Principais dificuldades na gestão

A Tabela 7 apresenta os principais desafios enfrentados pelos empreendedores na gestão de seus negócios. A falta de mão de obra

qualificada e as dificuldades financeiras lideram as respostas (2 ocorrências cada), seguidas pela crise econômica, problemas de administração geral e outros desafios específicos.

Tabela 7 – Principais dificuldades na gestão da empresa

Principal dificuldade na gestão	Nº de respostas
Falta de mão de obra qualificada	2
Dificuldades financeiras	2
Crise econômica	2
Administração geral	2
Separar vida pessoal e empresarial	1
Padronização da equipe	1
Gestão de compras	1
Carga tributária	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

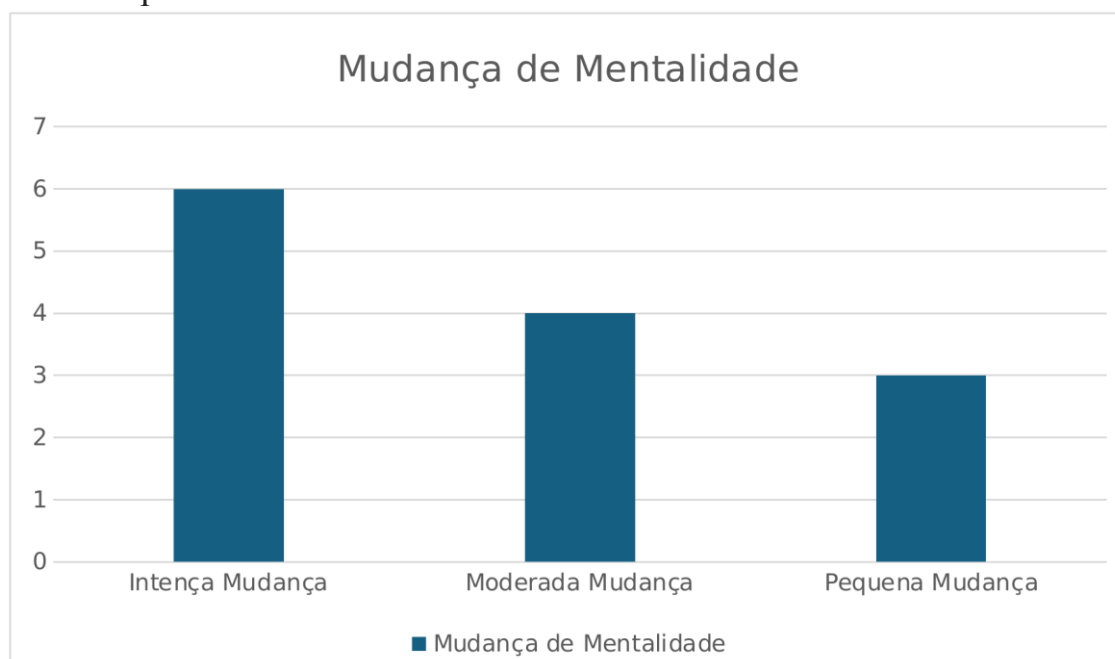
Segundo Chiavenato (2007), administrar envolve planejamento, organização, direção e controle, exigindo preparo técnico e estratégico. A dificuldade em separar vida pessoal e empresarial, relatada por um dos respondentes, é típica do empreendedor iniciante e reflete a ausência de limites claros entre os papéis problema amplamente documentado na literatura sobre pequenas empresas. Esse achado converge com os dados sobre planejamento: aqueles que iniciaram sem estruturação tendem a encontrar maiores dificuldades de gestão ao longo do tempo.

A falta de mão de obra qualificada destaca-se ainda mais quando analisada junto ao Gráfico 17, que aponta esse fator como o principal obstáculo ao empreendedorismo em Juara-MT (76,9% dos respondentes). De acordo com Chiavenato (2007), o capital humano é um dos recursos mais importantes para o desempenho e a competitividade das empresas. A escassez de profissionais capacitados compromete a eficiência operacional e limita a capacidade de expansão.

Mudança de mentalidade, competências e habilidades desenvolvidas

A figura 8 evidencia que a totalidade dos participantes reconhece que empreender exigiu algum nível de transformação na forma de pensar e agir. Para 46,2%, essa mudança foi intensa; para 30,8%, moderada; e para 23,1%, pequena. Nenhum entrevistado afirmou que não houve necessidade de mudança.

Figura 8 – Percepção dos entrevistados sobre a mudança de mentalidade como empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Segundo Dornelas (2008), o empreendedor precisa desenvolver uma visão estratégica e assumir uma postura proativa, deixando de apenas executar tarefas para assumir o papel de gestor do negócio. Essa mudança envolve maior responsabilidade, capacidade de decisão e adaptação constante. Para Dweck (2017), essa transformação é possível quando o indivíduo adota uma mentalidade de crescimento, compreendendo que suas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de esforço e aprendizado.

Luthans (2002) acrescenta que o Capital Psicológico, composto por autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo é determinante para que o empreendedor supere as adversidades inerentes ao ambiente empresarial.

Essa construção psicológica é, em grande medida, o que diferencia aqueles que persistem daqueles que desistem diante das primeiras dificuldades.

O quadro 1 complementa essa análise ao registrar as habilidades efetivamente desenvolvidas após a abertura do negócio. A maioria dos respondentes considera ter evoluído, destacando competências como comunicação, negociação, visão estratégica, responsabilidade e gestão. Dois respondentes afirmaram não ter desenvolvido novas habilidades — um deles por já dominar o ramo técnico, e outro por ter aprendido empiricamente sem capacitação formal.

Nota: O respondente que afirmou 'Aprendi sozinho o que sei' foi classificado como 'Não' por não reconhecer desenvolvimento formal de novas habilidades, embora o aprendizado empírico também configure uma forma de evolução. A resposta original foi mantida para preservar a fidedignidade dos dados.

Quadro 1 – Desenvolvimento de novas habilidades após empreender

Resposta	Justificativa do respondente	Habilidade central
Sim	O mercado de trabalho exige evolução na mão de obra	Adaptação
Sim	Na forma de administrar	Gestão
Sim	A visão muda; hoje sei que sou responsável por todos ao redor	Liderança
Sim	Ao abrir vê que é diferente; surgem imprevistos não esperados	Resiliência
Sim	A necessidade de conversar e negociar me deixou mais comunicativo	Comunicação
Sim	Agora tenho visão macro do negócio; antes só via o faturamento	Visão estratégica

Sim	O modo como se vê as coisas muda completamente	Mentalidade
Sim	Ver as coisas com outros olhos	Perspectiva
Não	Praticamente o mesmo ramo de antes; já dominava o processo	Técnico (prévio)
Não*	Aprendi sozinho o que sei; nunca busquei capacitação formal	Empírico

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A tabela 8 reforça esse cenário: 84,6% dos empreendedores buscam atualização e qualificação constante. Segundo Dornelas (2008), o empreendedor de sucesso está em constante aprendizado, acompanhando as mudanças do mercado e buscando inovação para se manter competitivo. Esse comportamento é especialmente relevante considerando a ausência de planejamento formal identificada na fase de abertura a capacitação contínua funciona, em parte, como mecanismo compensatório.

Tabela 8 – Busca por aperfeiçoamento

Categoria	Nº	%
Sim, busca atualização constantemente	11	84,6%
Não busca atualização	2	15,4%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Resiliência e intenção de reinvestir

A figura 9 apresenta um dos dados mais expressivos da pesquisa: 92,3% dos participantes afirmaram que abririam um negócio novamente, mesmo conhecendo todas as dificuldades enfrentadas. Apenas 7,7% responderam 'talvez', e não houve respostas negativas.

Figura 9 – Empreenderia novamente em um negócio mesmo conhecendo as dificuldades



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse resultado demonstra um alto nível de resiliência e confiança por parte dos empreendedores. Segundo Dornelas (2008), uma das principais características do empreendedor é a capacidade de persistir diante das dificuldades, aprendendo com os erros e buscando constantemente novas oportunidades. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), a resiliência psicológica é determinante para que o empreendedor supere os obstáculos e mantenha o compromisso com seu projeto de negócio.

Esse dado é especialmente significativo quando contrastado com as dificuldades relatadas financeiras, de gestão, de mão de obra e de planejamento. Ou seja, mesmo diante de um cenário desafiador, os empreendedores de Juara-MT mantêm uma visão positiva, evidenciando que os benefícios percebidos do empreendedorismo independência, realização pessoal e aprendizado superam, subjetivamente, as adversidades enfrentadas.

Contexto local: apoio institucional e potencial crescimento

A tabela 9 revela que 76,9% dos participantes não percebem apoio institucional efetivo no município, seja do SEBRAE, da prefeitura ou de

associações empresariais. Apenas 23,1% reconhecem algum tipo de suporte. Segundo o SEBRAE (2020), o apoio institucional é fundamental para o fortalecimento dos pequenos negócios, pois contribui para a qualificação dos empreendedores, redução de riscos e melhoria da gestão empresarial.

Tabela 9 – Percepção do apoio institucional em Juara-MT

Categoria	Nº	%
Não percebe apoio institucional	10	76,9%
Percebe apoio institucional	3	23,1%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quando questionados sobre quais ações seriam necessárias, as respostas (Tabela 10) apontam principalmente para cursos profissionalizantes e capacitação em administração. Chama atenção que dois respondentes afirmaram não ter procurado apoio ou ter recusado participar de ações disponíveis, o que evidencia que o problema não é apenas de oferta, mas também de engajamento.

Tabela 10 – Sugestões de ações institucionais para o município

Sugestão de ação institucional	Nº de respostas
Cursos profissionalizantes e qualificação de mão de obra	2
Cursos e aperfeiçoamento em Administração	1
Maior presença do SEBRAE	1
Não procurou / não quis participar das ações existentes	2

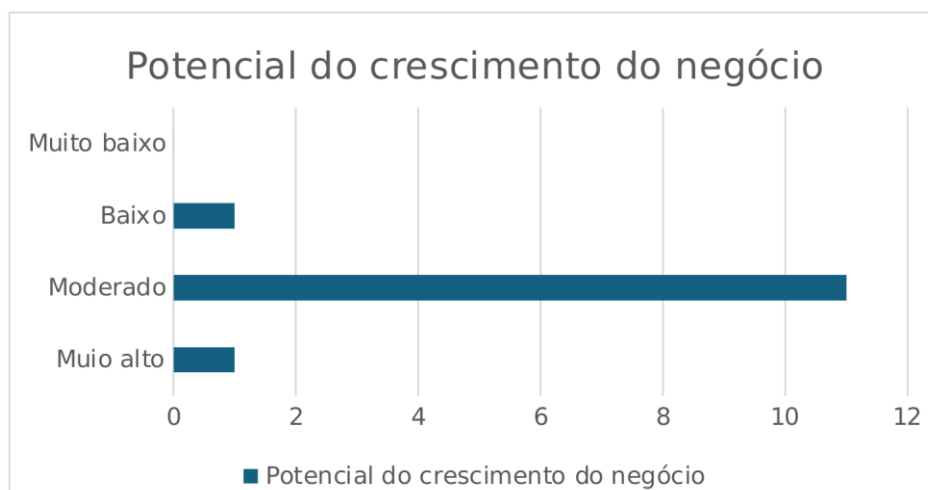
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A tabela 10 aponta que os fatores mais relevantes para o desenvolvimento dos negócios na percepção dos entrevistados são o crescimento da cidade e as parcerias (ambos com 53,8%), seguidos pela

demanda local (46,2%). O apoio institucional foi o menos citado (15,4%). Esse resultado está alinhado à visão de Porter (1996), para quem fatores externos — como o desenvolvimento regional e as relações entre empresas — exercem influência direta na competitividade e no crescimento dos negócios.

Por fim, a figura 10 mostra que 84,6% dos entrevistados avaliam o potencial de crescimento de seus negócios em Juara-MT como moderado, 7,7% como muito alto e 7,7% como baixo.

Figura 10 – Perspectiva de potencial de crescimento do negócio em Juara-MT



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Essa visão cautelosa, mas não pessimista, reflete um ambiente com oportunidades reais, porém com limitações estruturais que exigem planejamento, capacitação e estratégias adequadas para serem superadas.

Os dados da Tabela 11 revelam que a falta de mão de obra qualificada é o principal obstáculo apontado pelos empreendedores de Juara-MT, sendo citada por 76,9% dos respondentes. Em seguida aparecem a alta concorrência (23,1%), a falta de crédito e a burocracia (ambas com 15,4%), e o mercado restrito ou saturado (7,7%).

Tabela 11 – Principais determinantes que dificultam empreender em Juara-MT

Categoria	Nº	%
Falta de mão de obra qualificada	10	76,9%
Alta concorrência	3	23,1%
Falta de crédito	2	15,4%
Burocracia	2	15,4%
Mercado restrito/saturado	1	7,7%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A presença da burocracia e da falta de crédito entre os fatores citados também merece atenção. Conforme Dornelas (2018), o ambiente institucional e regulatório brasileiro historicamente impõe barreiras ao empreendedorismo, especialmente para pequenos negócios, que dispõem de menor capacidade de absorver custos burocráticos e de acessar o sistema financeiro formal. Esse cenário foi parcialmente atenuado por políticas como a criação do MEI e o Simples Nacional, mas persiste como obstáculo relevante para empreendedores em municípios do interior. Por fim, a concorrência elevada (23,1%) e o mercado restrito (7,7%) indicam que, apesar do potencial de crescimento percebido pelos próprios empreendedores 84,6% avaliaram esse potencial como moderado ou alto no Gráfico 16, a disputa pelo mercado local já se mostra significativa em alguns segmentos. Segundo Porter (1996), a intensidade competitiva em mercados locais exige que os empreendedores desenvolvam diferenciais claros de produto, atendimento ou especialização para garantir sustentabilidade no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a mudança de mentalidade necessária na transição de funcionário para empresário no município de Juara-MT, identificando os desafios, estratégias e características desse processo e demonstrando que o empreendedorismo local é impulsionado principalmente pelo desejo de independência e autonomia profissional, evidenciando que a maior parte dos participantes empreendeu por oportunidade e não apenas por necessidade financeira constatando que a experiência prévia na área de atuação contribuiu significativamente para a segurança e adaptação dos novos empresários.

Os dados também revelaram que a transição para o empreendedorismo exige profundas mudanças comportamentais e psicológicas, pois a maioria dos entrevistados reconheceram que precisaram desenvolver novas habilidades, como liderança, comunicação, visão estratégica, resiliência e capacidade de gestão. Nesse contexto, verificou-se que empreender vai além da abertura de um negócio, envolvendo mudanças na forma de pensar, tomar decisões e assumir responsabilidades, onde verificou que muitos participantes iniciaram suas empresas sem planejamento formal, fator que contribuiu para dificuldades financeiras, sobrecarga de trabalho e desafios na administração do negócio.

Outro aspecto relevante identificado foi a influência do contexto socioeconômico de Juara-MT sobre o desenvolvimento dos empreendimentos, onde a falta de mão de obra qualificada apareceu como o principal obstáculo enfrentado pelos empresários, seguida pelas dificuldades financeiras, burocracia e limitações do mercado local, e também a maioria dos participantes afirmaram não perceber apoio institucional efetivo no município, demonstrando a necessidade de maior atuação de entidades de apoio, capacitação profissional e incentivo ao empreendedorismo local.

Portanto, conclui-se que o empreendedorismo em Juara-MT representa uma importante alternativa de desenvolvimento econômico e realização profissional, apesar dos desafios enfrentados pelos novos empresários. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a realidade empreendedora no interior do estado de Mato Grosso, podendo auxiliar futuros empreendedores, instituições de apoio e gestores públicos na formulação de ações voltadas ao fortalecimento dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa: Uma Ideia, Uma Paixão e um Plano de Negócios – Como Nasce o Empreendedor e se Cria uma Empresa. 27. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 9. ed. Barueri: Atlas, 2023.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship). São Paulo: Pioneira, 1987.

DWECK, C. S. Mindset: A nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil 2023: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2023.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é Ser Inteligente. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.

MEMP - MINISTÉRIO DO EMPREENDEDORISMO, DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE. · Mapa de empresas: Boletim do 1º quadrimestre de 2024. 2024

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Huciktec, 2016.

NASCIMENTO, Alexandre; RIBEIRO, Luciano; SANTOS, Alessandra Maria Filippin dos Passos; SILVA, Gildete Evangelista da. O papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento de Juara–MT. *Revista Brasileira de Empreendedorismo, Gestão e Desenvolvimento Regional (RBEGDR)*, v. 5, n. 2, p. 20–34, 2025.

PESSOA, Rosiomar Santos; DINIZ, Francisco. Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam no Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 2, n. 01, p. 137-161, 2017.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WENDLER, Pamela Daiana de Amorim. Planejar para empreender. 2018. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Anhanguera, Sumaré, 2018

ROTTER, Julian B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, v. 80, n. 1, p. 1, 1966.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1985.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo feminino no Brasil. Brasília: Sebrae, 2023.

SEBRAE / DATA MPE BRASIL - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Empresas por Porte e Natureza Jurídica. 2024.

Livro digital:

ISBN 978-856866954-9



Livro impresso:

ISBN 978-856866955-6

