

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOÃO GUILHERME PEREIRA  
LUIZ MARCELO ZABOLOTNY**

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO ESTADO DO  
PARANÁ: LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E  
APLICAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA MELHORIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PONTA GROSSA**

**2017**

**JOÃO GUILHERME PEREIRA  
LUIZ MARCELO ZABOLOTNY**

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO ESTADO DO  
PARANÁ: LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E  
APLICAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA MELHORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, da Coordenação Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Ana Caroline Dzulinski

**PONTA GROSSA**

**2017**

	<p style="text-align: center;"><b>Ministério da Educação</b> <b>UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO</b> <b>PARANÁ</b> <b>CÂMPUS PONTA GROSSA</b> Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

## **TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC**

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO ESTADO DO  
PARANÁ: LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E  
APLICAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA MELHORIA**

por

**LUIZ MARCELO ZABOLOTNY**  
**JOÃO GUILHERME PEREIRA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 28 de novembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

**Profa.Ma. Ana Caroline Dzulinski**  
Prof. Orientador

---

**Prof.Dr. Fernanda Tavares Treinta**  
Membro titular

---

**Prof.Dr. Marcos Willian Kaspchak Machado**  
Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

## RESUMO

PEREIRA, João e ZABOLOTNY, Luiz. **Micro e Pequenas Empresas Familiares do Estado do Paraná:** Levantamento das principais características e aplicação da Engenharia de Produção para melhoria. 110 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

As empresas familiares desempenham um papel fundamental em qualquer sociedade. Existe um grande número de pequenas e micro empresas familiares no Brasil, sendo elas o foco do presente estudo. O objetivo foi caracterizar essas empresas do setor de serviços e comércio e identificar as principais dificuldades enfrentadas para propor ações de melhoria por meio de ferramentas da Engenharia de Produção, através de questionários aplicados com os gestores dessas empresas, utilizando a cidade de Ponta Grossa como base para refletir o Paraná. A metodologia utilizada foi de: pesquisa bibliográfica fundamentada no método de revisão sistemática, aplicação de questionário, caracterização das micro e pequenas empresas familiares do setor de serviços e comércio, sugestão de ferramentas de engenharia de produção que se encaixem na realidade destes empreendedores. Após a coleta de 40 questionários, pode-se constatar que a maior parte dos empreendedores não realiza nenhum tipo de planejamento ou utiliza ferramentas de gestão, tem dificuldades no relacionamento profissional com membros da família e que esses empreendedores estão utilizando as redes sociais para promover seu negócio. São sugeridas ferramentas como Canvas, Plano de Negócio, 5W2H e Indicadores de desempenho para uma melhor gestão dessas micro e pequenas empresas familiares, sendo de fácil compreensão e grande efetividade.

**Palavras-chave:** Empresa Familiares. Negócios Familiares. Micro e Pequenas Empresas. Engenharia de Produção.

## ABSTRACT

PEREIRA, João and ZABOLOTNY, Luiz. **Micro and Small Family Businesses in the State of Paraná**: Survey of the main characteristics and application of Production Engineering for improvement. 2017. 110 p. Work of Conclusion Course (Graduation of Production Engineering) - Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2017.

Family businesses play a key role in any society. There are a large number of small and micro-family businesses in Brazil, being the focus of the present study. The objective was to characterize these companies in the services and commerce sector and to identify the main difficulties faced to propose improvement actions through the tools of Production Engineering, through questionnaires applied with the managers of these companies, using the city of Ponta Grossa as a basis to reflect the Paraná. The methodology used was: bibliographic research based on the method of systematic review, application of questionnaire, characterization of micro and small family businesses in the service and commerce sector, suggestion of production engineering tools that fit the reality of these entrepreneurs. After collecting 40 questionnaires, it can be seen that most entrepreneurs do not carry out any type of planning or use management tools, have difficulties in the professional relationship with family members and that these entrepreneurs are using social networks to promote their business. Tools such as Canvas, Business Plan, 5W2H and Performance Indicators are suggested for a better management of these micro and small family businesses, being of easy understanding and great effectiveness.

**Keywords:** Family Business. Family. Micro and Small Business. Production engineering.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Canvas.....	27
Figura 2 - Metodologia de Pesquisa.....	31
Gráfico 1 - Porcentagem de Empresas Familiares Presentes no país de acordo com as Regiões Geográficas .....	13
Gráfico 2 - Porcentagem de Empresas Familiares Por Segmento de Atuação .....	14
Gráfico 3 - Porcentagem de Empresas Familiares por Setor .....	14
Gráfico 4 - Idade do Empreendedor .....	37
Gráfico 5 - Escolaridade do Empreendedor .....	38
Gráfico 6 - Quantidade de Colaboradores.....	40
Gráfico 7 - Importância da Internet para seu negócio .....	42
Gráfico 8 - Existência de alguma maneira de medir a satisfação dos clientes .....	45
Gráfico 9 – Existência de estratégia para aumentar número de clientes .....	46
Gráfico 10 - Porcentagem dos principais desafios dos próximos 12 meses .....	48
Gráfico 11 - Porcentagem de entrevistados que estão formando um sucessor .....	49
Gráfico 12 - Entrevistados que consideram importante o sucessor ter formação acadêmica voltada para o negócio (Escala: 5 – Muito Importante; 1 – Nada importante) .....	50
Gráfico 13 - Porcentagem dos principais desafios dos próximos 5 anos .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores Nacionais e suas Definições de Empresa Familiar .....	17
Quadro 2 - Classificação das Empresas com relação ao número de pessoas .....	19
Quadro 3 - Pontos Fortes da Empresa Familiar .....	21
Quadro 4 - Pontos Fracos da Empresa Familiar .....	22
Quadro 5 - Estrutura do Plano de Negócio .....	28
Quadro 6 - Ferramenta 5W2H.....	29
Quadro 7 - Parâmetros para Indicadores de Desempenho .....	30
Quadro 8 - Quadro Conceitual .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porcentagem de contribuição ao PIB das micro e pequenas empresas ....	7
Tabela 2 - Participação de micro e pequenas empresas em número de estabelecimentos, empregos formais, faturamento, Produto Interno Bruto (PIB) e valor das exportações. ....	9
Tabela 3 - Faixa etária dos Empreendedores .....	38
Tabela 4 - Escolaridade dos Empreendedores .....	39



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 HISTORICO NACIONAL DAS EMPRESAS FAMILIARES .....	12
2.2 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES .....	15
2.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES EM ÂMBITO NACIONAL .....	16
2.3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES EM AMBITO REGIONAL .....	17
2.3.2 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Familiares .....	19
2.3.2.1 Pontos fortes e fracos .....	21
2.3.3 Sucessão Empresarial .....	23
2.3.4 Cultura Organizacional das MPE'S Familiares .....	24
2.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO APLICADA A PEQUENOS NEGÓCIOS FAMILIARES .....	24
2.5 FERRAMENTAS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO .....	26
2.5.1 Modelo de negócio - Canvas .....	26
2.5.2 Plano de Negócio .....	27
2.5.3 Ferramenta 5W2H .....	29
2.5.4 Indicadores de Desempenho .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2 LEVANTAMENTO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO .....	33
3.3 PESQUISA .....	34
3.4 AMOSTRA .....	35
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 ANALISE DOS DADOS COLETADOS .....	37
4.1.1 Informações sobre os Empreendedores .....	37
4.1.2 Cultura Organizacional .....	40
4.1.3 Marketing .....	42
4.1.4 Ações Governamentais .....	43
4.1.5 Análise do Cliente .....	44
4.1.6 Projetos de Desenvolvimento .....	46
4.1.7 Sucessão Empresarial .....	48
4.2 SOLUÇÕES PROPOSTAS .....	50

4.2.1 Canvas.....	50
4.2.2 Plano de Negócio.....	51
4.2.3 5W2H.....	51
4.2.4 Indicadores de Desempenho .....	52
4.2.5 Marketing .....	52
4.2.6 Inovação como um Diferencial Competitivo .....	53
4.2.6.1 Inovação x cultura organizacional .....	54
4.2.6.2 Quadro conceitual .....	54
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A - Resultados do Questionário .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B - Quadro da Revisão Bibliográfica - Scielo .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário.....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual está cada vez mais rápido e dinâmico, o que torna o seu entendimento complexo e multifacetado. Essa dificuldade não atrapalhou o crescimento de empresas familiares. Na Europa, 70% a 80% das empresas são familiares e representam 40% a 50% os empregos gerados em todo país (MANDL, 2008). Em valor monetário, empresas familiares europeias representam um trilhão de euros em volume de negócios (KPMG, 2013). Na América do Norte, elas representam 80% a 90% de todos os negócios e são responsáveis por 64% dos empregos dos EUA (Connecticut Business & Industry Association - CBIA, 2012).

No Brasil, o empreendedorismo tem se tornado uma escolha cada vez mais frequente. De acordo com SEBRAE (2015), em uma pesquisa realizada em parceria com a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) revelou que a taxa de empreendedorismo em 2015 foi de 39,3%, sendo o maior índice dos últimos 14 anos e quase o dobro do que foi registrado em 2002, de 20,9%.

O crescimento de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) também é evidente. Segundo o IBGE (1985) os pequenos negócios foram responsáveis por uma parcela de 21% do Produto Interno Bruto (PIB) naquele ano. Atingindo 23,2% em 2001 (FGV, 2001) e 27% em 2011 (FGV, 2011) como mostra a Tabela 1. Representam 98% e 99% nas atividades de serviços e comércio, respectivamente, e ainda são responsáveis por 44% dos empregos formais em serviços e cerca de 70% dos empregos gerados no comércio (SEBRAE, 2011).

**Tabela 1 - Porcentagem de contribuição ao PIB das micro e pequenas empresas**

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	1985	2001	2011
Serviço	8,87%	8,30%	10,00%
Comércio	5,90%	6,80%	9,10%
Indústria	9,30%	8,10%	7,80%
<b>Micro e pequenas empresas</b>	<b>21,00%</b>	<b>23,20%</b>	<b>27,00%</b>

Fontes: Sebrae e FGV, a partir de dados do IBGE (2014).

Neste segmento se encontram as empresas familiares, importantes não somente devido à sua contribuição econômica, mas também devido ao papel social

desenvolvido em comunidades locais e ao crescimento proporcionado por este tipo de empreendimento.

Uma pesquisa realizada em mais de 40 países abrangeu por volta de 2400 organizações teve como resultado um cenário rápido, difícil e com uma competição mais intensa. Mesmo assim, no Brasil, 79% das empresas familiares cresceram em 2013 (14 pontos percentuais acima do resultado global) e 10% esperavam crescer de forma rápida e agressiva nos próximos cinco anos (PWC, 2014).

Muitos que estão começando a desenvolver suas atividades podem apresentar dificuldades em lidar com o direcionamento da empresa. Há aqueles que já possuem se negócio há algum tempo e também sofrem quando se trata de operacionalizar as formas de gestão (PWC, 2014).

A Engenharia de Produção fornece uma visão sistêmica e concisa sobre processos e formas de gestão, o que pode auxiliar com eficácia as micro e pequenas empresas familiares desenvolverem práticas de gestão, identificar problemas recorrentes e aplicar ferramentas que otimizem e facilitem as atividades cotidianas.

## 1.1 PROBLEMA

O estudo avaliou as principais dificuldades das micro e pequenas empresas familiares em Ponta Grossa – PR. Todas as empresas que participaram da pesquisa correspondiam ao setor de serviço ou comércio. Considerando a semelhança deste tipo de empreendimento, os resultados encontrados neste estudo foram considerados reflexo de todo Paraná. Dessa forma, podemos ter um panorama do comportamento das micro e pequenas familiares de serviço e/ou comércio, identificar sua cultura organizacional, pontuar suas principais características e avaliar como elas estão se desenvolvendo levando em conta o cenário da economia atual.

Em uma breve busca por informações mais detalhadas sobre o assunto é possível visualizar a falta de informações mais precisas e detalhadas sobre essas empresas, caracterizando assim, o problema de pesquisa. Borges, Lescura e Oliveira (2012) afirmam que no campo de produção científica brasileira sobre as empresas familiares existe “uma fragilidade teórica e conceitual, em que grande

parte dos estudos não consegue aprofundar e explicar as particularidades que tornam as empresas familiares distintas de outros tipos de organizações “.

Desta forma, com intuito de orientar o estudo e tendo como foco o problema identificado, levanta-se a seguinte questão de partida:

“Como são caracterizadas as empresas familiares no estado do Paraná e como a aplicação dos conhecimentos de Engenharia de Produção podem contribuir para melhorias destas empresas?”.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O negócio familiar é a forma mais comum de empreendimento e pode ser encontrado em qualquer setor da economia mundial. Segundo o Family Firm Institute (2016), na maioria dos países em todo o mundo, as empresas familiares estão entre 70 e 95% de todas as empresas e atuam entre 50% e 80% dos empregos gerados.

Segundo o Sebrae-NA (2012), as micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado brasileiro como mostra a Tabela 2:

**Tabela 2 - Participação de micro e pequenas empresas em número de estabelecimentos, empregos formais, faturamento, Produto Interno Bruto (PIB) e valor das exportações.**

Variável	Participação (%)	Ano	Fonte
Número de estabelecimentos	99,00%	2012	Sebrae-NA / Dieese (1)
Empregos formais	52,00%	2012	Sebrae-NA / Dieese (2)
Faturamento	28,00%	1994	Sebrae-NA (3)
Produto Interno Bruto (PIB)	27,00%	2011	Sebrae-NA (4)
Valor das exportações	0,90%	2011	Sebrae-NA / Funcex (5)

Fontes:

<sup>1</sup> e <sup>2</sup> Sebrae-NA/ Dieese (2013). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.

<sup>3</sup> Sebrae-NA (2000). Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa II.

<sup>4</sup> Sebrae-NA (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.

<sup>5</sup> Sebrae-NA/ Funcex (2012). As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira.

É relevante salientar que nem todas as empresas familiares correspondem à micro e pequenas empresas, porém a decisão de direcionar este estudo para estas se devem ao fato de que, de acordo com o SEBRAE (2015):

- 57% das Micro e Pequenas Empresas no Brasil possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira assinada).
- 71% das Empresas de Pequeno Porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são “empresas familiares”. Deve-se observar que a maioria dos MEI são indivíduos que tocam seu próprio negócio, sem sócios e sem empregados, razão pela qual são poucos os que são classificados como “empresa familiar”.
- Por setores de atividade, 61% das empresas da indústria, 59% das empresas do comércio, 56% das empresas do setor de serviços e 41% das empresas da construção são “empresas familiares”. A baixa proporção de empresas familiares nestes dois últimos setores também parece estar associada ao fato de serem setores com alta proporção de MEI.

Mesmo tendo participação em uma boa parcela da economia do país, há poucos estudos que traçam um perfil desse tipo de empresa e apontam sugestões de melhoria. Assim, a proposta deste estudo visa contribuir para a ampliação de estudos na área, determinar principais características destas empresas, analisar quais são suas principais dificuldades e colaborar para o debate de novas ideias e sugestões de melhoria das organizações familiares.

A decisão de realizar a análise da estrutura de micro e pequenas empresas familiares foi tomada em decorrência não apenas da atualidade e importância do tema, mas também devido à constatação da carência de estudos que buscam investigar a realidade destas empresas.

A Engenharia de Produção possui diversas ferramentas que podem auxiliar na gestão destas micro e pequenas empresas familiares, facilitando a forma de visualizar, administrar e monitorar o negócio. De acordo com Batalha (2008), a Engenharia de Produção “projeta, implanta e aperfeiçoa sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando preceitos éticos e culturais”, sendo assim, de extrema utilidade em diversos tipos de empreendimentos.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo foi propor a aplicação das ferramentas da Engenharia de Produção, que auxiliem na melhoria de gestão das micro e pequenas empresas familiares.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as empresas familiares de Ponta Grossa - PR;
- Identificar os principais problemas de gestão enfrentados;
- Relacionar os principais problemas com as principais áreas da Engenharia de Produção;
- Elaborar um quadro conceitual com as informações levantadas;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 HISTORICO NACIONAL DAS EMPRESAS FAMILIARES

O início das atividades familiares no Brasil se deu no século XVI com a divisão das capitanias hereditárias. Martins (1999) explica que “hereditárias” se refere à transmissão das terras por herança. Ou seja, o filho mais velho herdava as terras oriundas do pai. Essa ocupação privada foi um meio que Portugal encontrou para ocupar e manter territórios ainda não explorados.

A origem das empresas familiares em uma forma mais contemporânea ocorreu na Revolução Industrial do século XIX, segundo Vidigal (1996). Mas na realidade, o escopo desse tipo de empresa está presente na sociedade há muito tempo.

No Brasil a expansão das empresas familiares adveio após a Segunda Guerra Mundial, onde houve estímulo ao crescimento do setor, muitas vezes por meio de subsídios estatais, como relata Oliveira (1999):

"Naturalmente, existem momentos da economia em que a conjuntura e a estrutura são mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, tais como nas décadas de 30, 40 e 50, pois existia forte proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e mesmo reserva de mercado. O período do regime militar também favoreceu a empresa familiar, com o maior fortalecimento das empresas estatais, principalmente as grandes, sendo que o corporativismo estatal se refletiu na proteção da empresa familiar (grande, média e pequena)."

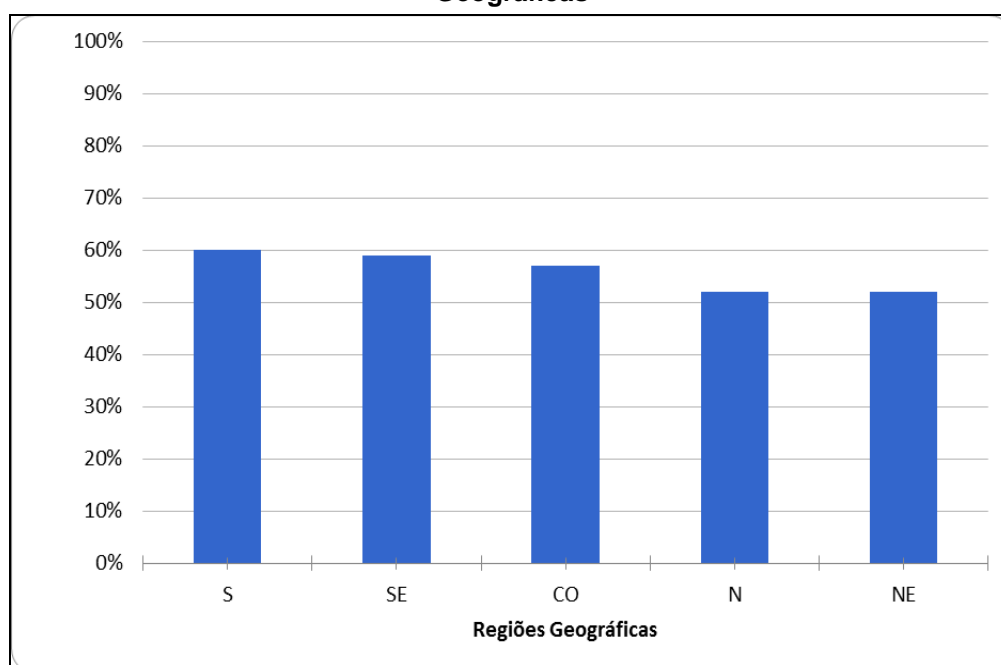
A década de 90 trouxe grandes transformações para a economia do país com a implantação do plano real, trazendo na época uma certa estabilidade para a inflação que se caracterizava por ser volátil. A abertura de mercado também foi fundamental para a integração do país à economia mundial. Além disso, empresas internacionais que dispunham de tecnologia de ponta acirraram a competição no mercado nacional e obrigaram as empresas brasileiras a se atualizarem. Nesse ambiente, muitas empresas que não se adaptaram a esse novo paradigma e faliram. Todo esse processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização (MARTINS, 1999).



Apesar das dificuldades enfrentadas na década de 90, uma pesquisa realizada para o SEBRAE-SC revelou que 90% das empresas brasileiras são governadas por gestão familiar.

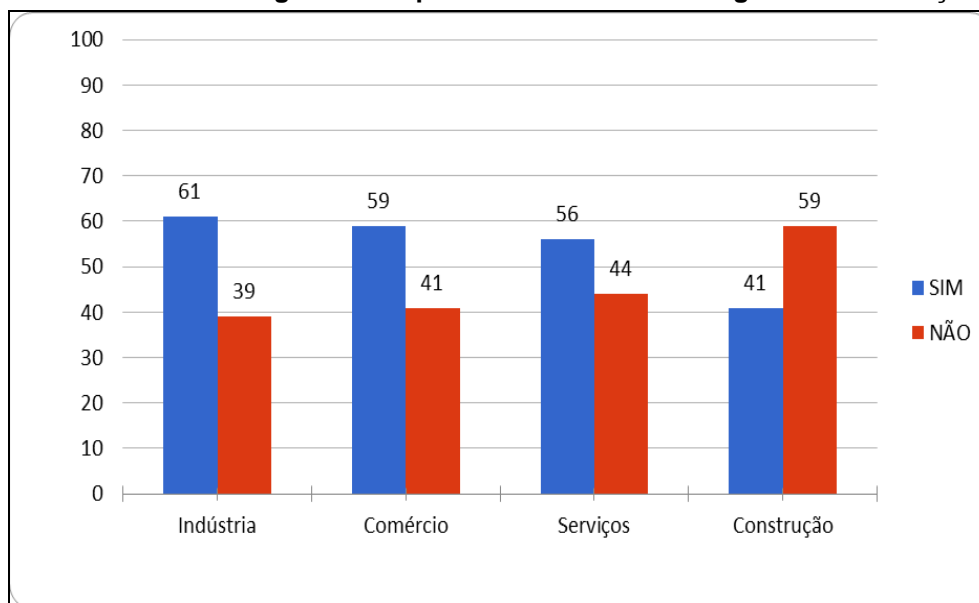
Um relatório especial sobre empresas familiares publicado pelo SEBRAE (2015) mostra as estatísticas sobre a proporção de empresas familiares no segmento de pequenos negócios no Brasil. O relatório estratifica a porcentagem de empresas familiares presentes no país de acordo com as regiões geográficas (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Porcentagem de Empresas Familiares Presentes no país de acordo com as Regiões Geográficas**



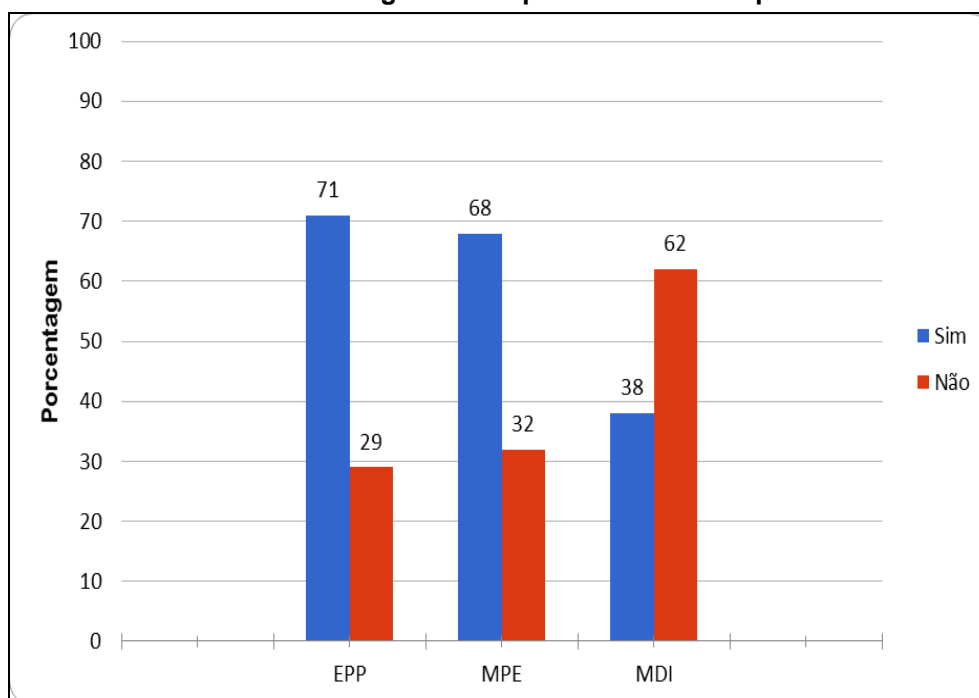
**Fonte: Sebrae (2015)**

No decorrer do tempo às empresas familiares ganharam mais força e se tornaram a maioria de organizações presentes nos principais segmentos de mercado, como mostra o Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Porcentagem de Empresas Familiares Por Segmento de Atuação**

Fonte: Sebrae (2015)

Além disso, ainda apresenta dominância na porcentagem de micro e pequenas empresas, conforme o Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Porcentagem de Empresas Familiares por Setor**

Fonte: Sebrae (2015)

Nota-se que as empresas familiares são predominantes quando se trata de empresas de pequeno porte (EPP's) e pequenos e micro empreendimentos (MPE's).

## 2.2 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A administração se refere a realizar atividades eficientemente e com eficácia através de pessoas a fim de que a empresa consiga atingir objetivos (CHIAVENATO, 2004). Uma das formas de administração que encontramos no cotidiano é a empresa familiar, que é predominante em todo o mundo.

Existem diversas definições para caracterizar as empresas familiares, variando de autor para autor. Esses autores buscam caracterizar empreendimentos em que a família se encontra presente na empresa, sendo que um ou mais membros dessa família possuam um controle administrativo significativo.

Segundo Silva, Fischer e Davel (1999, p. 5), para ser enquadrada como empresa familiar, a organização deve reunir simultaneamente as seguintes características:

- 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;
- 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
- 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Conforme a classificação de Souza (2001), o conceito de empresa familiar foi dividido em dois grupos:

- a) Empresa de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma.

- b) Composto pelas empresas de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle (com menor participação de familiares no quadro diretivo). Esta última característica ocorre até porque, por serem de maior tamanho, se torna impossível conseguir na família a quantidade de administradores com a qualidade desejada para ocupar todos os cargos administrativos importantes.

Para Bernhoeft (1991) podem ser consideradas como familiares as empresas que mantêm os membros da família na administração e também onde existe uma gestão baseada em contratos emocionais entre o gestor e funcionários veteranos que o acompanham desde o início do negócio.

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES EM ÂMBITO NACIONAL

A empresa familiar é a forma mais comum de negócios encontrada no mundo. Apesar de ser de simples concepção, fatores como envolvimento emocional e falta de preparo acabam transformando essas empresas em casos mais complexos, precisando de uma maior atenção para sua prosperidade. Segundo dados da *Family Firme Institute* (2016), uma estimativa de 70% a 90% do PIB mundial provém das empresas familiares. Ainda segundo a FFI (2016), o PIB brasileiro é composto por 50% dessas empresas familiares.

Pode-se observar que a definição de empresa familiar pode variar muito de autor para autor, não existindo um consenso. Segundo Borges, Lescura e Oliveira (2012):

os estudos sobre empresas familiares podem ser considerados relativamente recentes no ambiente acadêmico brasileiro. Essa é uma área que tende a ganhar maior atenção dos pesquisadores em razão da importância socioeconômica desses empreendimentos.

Uma pesquisa realizada pela PWC (2014) mostra que destas empresas familiares brasileiras, 79% apresentaram crescimento, se mostrando 14 pontos percentuais acima da média mundial de crescimento. Destas empresas, 10% pretendem crescer agressivamente nos próximos cinco anos.

Observando essa situação, foi elaborado um quadro comparativo com alguns autores nacionais e suas definições de Empresa Familiar, podendo assim facilitar a compreensão e realizar uma análise comparativa.

**Quadro 1 - Autores Nacionais e suas Definições de Empresa Familiar**

<b>Autor e Ano</b>	<b>Conceito de Empresa Familiar</b>
Grzybovski (1998)	Aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações
	Empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família
Gonçalves (2000)	A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico
	A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
	A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto
Leone (2004)	Iniciada por um membro da família
	Membros da família participando da propriedade e/ou direção
	Valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador
	Sucessão ligada ao fator hereditário
Lodi (1978)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias

**Fonte: Autores (2017).**

Uma vez observada essas definições, a empresa familiar é a empresa iniciada por um membro da família que é responsável pela administração, que possua membros da família trabalhando em conjunto e que a sucessão esteja ligada ao fator hereditário.

### 2.3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES EM AMBITO REGIONAL

A empresa familiar apresenta vantagens em relação aos outros tipos de empreendimento, como uma maior lealdade dos funcionários, força do nome da família e um processo de tomada de decisão mais rápido (LODI, 1978).

É claro que as desvantagens estão presentes, como em qualquer tipo de negócio. Os problemas recorrentes estão na maioria das vezes ligados a sucessão, onde o herdeiro não tem interesse em desenvolver atividades na empresa da família. Muitos ainda possuem carência no preparo profissional e acabam por enfrentar situações que ainda não estão preparados para lidar.

Entender a empresa como uma entidade que vai além da sua estrutura física, mas sim, como uma entidade viva, é um primeiro passo no sentido de aumentar a expectativa de vida das empresas familiares de pequeno porte. Porém, outros fatores podem ocorrer ao longo da vida de uma empresa familiar, afetando consideravelmente sua longevidade (ALTRÃO, 2001).

Com a abertura de mercado para empresas internacionais aumentou ainda mais a competitividade interna. O crescimento da oferta de mercado, a adequação de preço dos produtos e o desenvolvimento de novas tecnologias traz como consequência clientes cada vez menos fiéis, onde a busca por espaço se torna constante (PWC, 2014).

Mesmo com a presença das adversidades, entre 2001 e 2009, 2,7 milhões de brasileiros se tornaram donos de suas próprias micro e pequenas empresas. A quantidade de micro e pequenos empreendedores ainda passou de 20,2 milhões para 22,9 milhões em todo o país (SEBRAE, 2010). Ainda de acordo com o SEBRAE (2010), o Paraná registrou o maior número de empregados em pequenos empreendimentos, empregando 1,11 milhão de pessoas, o que corresponde quase 60% do total de 1,9 milhão de pessoas ocupadas no estado.

Em 2013, de acordo com um estudo mensal elaborado no início do ano pelo SEBRAE com base em dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) - das 15,8 mil vagas criadas no estado, 9,5 mil vieram dos pequenos negócios, o que coloca o Paraná como o segundo estado que mais gerou postos em empresas de menor porte.

Ainda em 2013, um estudo realizado pela Confederação Nacional da Indústria em parceria com o SEBRAE revelou que o Paraná tem a menor carga tributária para micro e pequenas empresas.

No ano de 2015, o SEBRAE disponibilizou consultoria especializada e subsídios financeiros não reembolsáveis para investimentos na inovação de pequenas empresas no Paraná, onde 89 empresas foram beneficiadas.

A pesquisa “As PMEs que Mais Crescem no Brasil” (2016) foi realizada pela Deloitte em parceria com a revista Exame e revelou que o Paraná tem 11 empresas entre as 100 pequenas e médias que mais crescem no país, isso devido às condições favoráveis apresentadas pelo estado para o desenvolvimento desse tipo de empreendimento.

Como a maior parte de micro e pequenas empresas são familiares, as pesquisas mostram um cenário relativamente favorável para a ascensão. Os estudos com relação a descrever, caracterizar, levantar dados e realizar análises sobre as empresas familiares do estado do Paraná são escassos e pouco difundidos, o que remete a importância da realização deste estudo.

### 2.3.2 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas Familiares

Nos últimos 30 anos, as micro e pequenas empresas mostraram uma grande evolução nos aspectos socioeconômicos brasileiros. Além de gerar 27% do PIB nacional, cerca de 50% das remunerações no setor de comércio formal foram pagas por MPES (SEBRAE, 2011).

As micro e pequenas empresas podem ser definidas de duas maneiras: pelo número de trabalhadores ou pela receita, dependendo do seu setor. Sendo pelo número de trabalhadores no setor de serviços e comércio, até 9 pessoas se enquadra como micro e de 10 a 49 pessoas se enquadra como pequena empresa. Já no setor industrial, se enquadra como microempresa aquelas com até 19 pessoas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas (SEBRAE, 2014).

**Quadro 2 - Classificação das Empresas com relação ao número de pessoas**

Porte	Atividade Econômica	
	Serviços e comércio	Indústria
Micro Empresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2014)

Com relação à receita, as empresas podem ser classificadas com relação a sua receita bruta. A microempresa será caracterizada como tal desde que “aufira em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00” (SEBRAE NACIONAL, 2016). Se a receita bruta anual passar dos R\$ 360.000,00 e estiver abaixo de R\$ 3.600.000,00, a empresa é classificada como de pequeno porte. “Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00” (SEBRAE NACIONAL, 2016).

Segundo dados do Family Firm Institute (2016), as empresas familiares ocupam 90% do setor privado brasileiro, enquanto dados do SEBRAE de 2011 apresentam que as micro e pequenas empresas representaram 98% e 99% do número de empresas no setor de serviços e comércio, respectivamente.

Pode-se então observar uma conexão entre esses dados, uma vez que muitas das novas empresas que surgem são familiares, micro ou pequenas e acabam se beneficiando dos direitos que existem para este tipo de empresa, como a Lei Geral, que estabelece a pontos como tratamento diferenciado, redução de carga tributária, apoio ao empreendedor, incentivo ao crédito, redução da burocracia empresarial e participação nas licitações públicas.

Para Farache (2008), a micro empresa, em sua maioria, possui características familiares:

As microempresas têm características familiares, não somente pelo caráter de sustento da família, como também, no operacional da empresa. Sua administração é habitualmente entregue ao proprietário, em muitos casos não se consegue distinção entre a empresa e a família, ou, quando termina o escritório e começa a casa, estas particularidades o governo e as instituições financeiras continuam ignorando, mas que deveria ser utilizado como características estratégicas desse tipo de empresa. (FARACHE, 2008)

Apesar de sua importância, as empresas familiares também possuem problemas. No Brasil, dados mostram que a “a vida média das empresas não familiares é de 12 (doze) anos, contra 9 (nove) anos das empresas familiares” (OLIVEIRA, 1999, p. 19). Um dos problemas encontrados por este tipo de empreendimento é a etapa de sucessão, onde muitas vezes o dono do negócio acaba passando a empresa para um parente que ou não possui formação, ou não consegue seguir administrando o negócio. Segundo Oliveira (1999, p. 19), “apenas



30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira”.

Mesmo com essa realidade, o cenário nacional das empresas tem se mostrado positivo. Uma pesquisa do SEBRAE de 2013, sobre a sobrevivência das empresas, mostra que “a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007)”. Apesar do foco desse estudo não ser a descoberta das razões que motivaram essa melhoria na sobrevivência, o estudo acredita que isso se deve aos avanços que existiram no meio dos negócios, como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, quanto com o aumento do nível de escolaridade dos empreendedores.

### 2.3.2.1 Pontos fortes e fracos

Uma vez que a empresa familiar possui tamanha importância no mercado brasileiro, há de serem analisadas suas vantagens e desvantagens.

Os principais pontos positivos apresentados pelo SEBRAE (2016) são:

**Quadro 3 - Pontos Fortes da Empresa Familiar**

Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.
Estrutura administrativa e operacional " enxuta".
Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família
Organização interna leal e dedicada.
Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa
Grupo interessado e unido em torno do fundador
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua
Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado

**Fonte: SEBRAE (2016)**

Apesar de possuírem estes aspectos positivos, o SEBRAE (2016) também apontou os pontos negativos, separando esses problemas por geração da empresa familiar.

Quadro 4 - Pontos Fracos da Empresa Familiar

<b>Primeira Geração (Fundador vivo)</b>	<b>Segunda Geração (transição da 1ª para 2ª fase)</b>
Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro	Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado
A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação	Falta de planejamento para médio e longo prazo
Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa	Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros
Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;  Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;	Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo  Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho
<b>Primeira Geração (Fundador vivo)</b>	<b>Segunda Geração (transição da 1ª para 2ª fase)</b>
Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;	Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio
Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa	Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional
	Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia

Fonte: SEBRAE (2016)

Pode-se perceber que, como todas as empresas, existem pontos fortes e fracos que são extremamente significativos e devem ser analisados, a fim de entender os pontos negativos para proteger-se e aproveitar ao máximo os pontos positivos que se possui.

### 2.3.3 Sucessão Empresarial

Segundo Biehl, Mosele e Notare (2003), as inúmeras famílias empresariais que ingressam no mercado nem sempre estão preocupadas com a perpetuação dos empreendimentos, normalmente estão tão imersas em construir e manter o andamento do negócio que se esquecem de pensar no futuro”.

Para alguns autores, a empresa só se torna familiar após o processo de sucessão. Esse processo é um dos maiores problemas encontrados pelas empresas devido a problemas estruturais na família, que em certo momento vê a necessidade de encontrar um sucessor para tomar a administração. Lodi (1984) comenta sobre essa dificuldade, falando que “a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se utiliza dele e a terceira o dilapida”.

O problema ocorre quando o gestor da empresa comete um equívoco e acredita que seu herdeiro é a melhor pessoa para comandar a empresa, quando muitas vezes não é. Logo, o processo de sucessão deve ser encarado friamente, por meio de uma avaliação crítica das capacidades do sucessor.

Além da sucessão familiar, pode ocorrer a sucessão profissional, que é quando a família resolve contratar uma pessoa de fora, com boa formação, para conduzir a empresa. Para Lodi (1984), “o meio mais seguro de evitar que a continuidade de uma companhia familiar fique totalmente ao sabor das sucessões familiares é profissionalizar a sua administração”.

Ambas as sucessões apresentam pontos positivos e negativos que devem ser levados em conta no momento decisório. Oliveira (1999) lista alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar:

- a) A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- c) Se existe dicotomia entre família e empresa;
- d) Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- e) Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e

f) A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

#### 2.3.4 Cultura Organizacional das MPE'S Familiares

Para Grzybovski (1998), a cultura organizacional “é formada ao longo do tempo por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, o fundador impõe aos membros que elegeu como sendo seus confidentes”. Sabendo disso, pode-se analisar a cultura de uma empresa familiar e como se moldou com o tempo observando sua rotina, o relacionamento entre os funcionários e como os processos fluem. O patriarca da família tem um papel extremamente importante nesse processo, uma vez que os valores da empresa muitas vezes estão alinhados com seus valores pessoais, o que pode gerar alguns conflitos com funcionários. Grzybovski (1998) diz que “a cultura organizacional é o resultado das tradições acumuladas, que se reforçam mutuamente e que se transmitem aos membros da empresa”, logo sendo necessário para estes membros atuantes compactuarem com a cultura organizacional para um melhor rendimento geral.

Souza (2013) aponta outro problema relacionado com a cultura organizacional, “o fato das decisões tomadas pelo campo administrativo das empresas serem pautadas em aspectos que fogem muitas vezes a esfera do profissionalismo é o que caracteriza a maioria das empresas familiares”, sendo essa falta de profissionalismo maléfica para o empreendimento.

#### 2.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO APLICADA A PEQUENOS NEGÓCIOS FAMILIARES

A Engenharia de Produção é a engenharia que possui uma visão sistemática, que olha a empresa como um todo. O engenheiro de produção possui ferramentas e conhecimentos de gestão e análise que tem o poder de realizar melhorias em diversos setores de um empreendimento, seja no financeiro, estoque, planejamento ou na parte da produção. Com isso o profissional possui uma grande versatilidade, sendo necessário numa fábrica do setor automobilístico ou na administração de um hospital.

Com este conhecimento, a engenharia de produção mostra-se de extrema utilidade, uma vez que muitos dos gestores não possuem formação acadêmica relacionada a gestão de negócios, o que pode levar a problemas na sobrevivência da empresa.

Souza (2013) traz uma pesquisa sobre as empresas familiares, analisa com ferramentas da qualidade como análise SWOT seus principais pontos fortes e fracos, interna e externamente, com dados obtidos através de questionários que micro e pequenas empresas familiares responderam na Zona da Mata Mineira.

Costa (2010) apresenta o trabalho “Diretrizes para a elaboração de um manual para um planejamento e controle da produção em empresas de pequeno e médio porte” como trabalho conclusão de curso. Neste trabalho, Costa observa os problemas que as pequenas e médias empresas de se profissionalizarem e elabora um manual a fim de facilitar a implementação de um planejamento e controle da produção sem a necessidade de uma pessoa especializada de fora, diminuindo assim os custos e colaborando com a sobrevivência das empresas, diminuindo custos e melhorando a eficiência.

Ortigara (2006) mostra em sua dissertação “Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina” utilizou dois instrumentos de coleta de dados, sendo uma pesquisa empírica e entrevistas, para então analisar o cenário catarinense e identificar os principais pontos que afetam a gestão dessas empresas, utilizando ferramentas estatísticas para análise exploratória dos dados.

Júnior (2010) em sua dissertação “Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa”, também observa a falta de mão de obra profissional e a falta de recursos no setor financeiro. Júnior desenvolve um método que possibilita ao gestor dessas empresas a adoção de gestão de processos, propondo um modelo adaptado. No final do trabalho é implementado esse modelo em duas empresas, que se mostrou de fácil entendimento e de grande importância. Foram adicionados ao cotidiano da empresa indicadores de desempenho, como obtê-los e como mensurá-los.

Silva (2010) apresentou seu trabalho de conclusão de curso intitulado “Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma micro empresa que atua no ramo de construção civil”. Foi realizado um estudo exploratório e quantitativo através da entrega de questionários a fim de verificar a ideia que os funcionários têm sobre o

Sistema de Gestão da Qualidade. Com os resultados, pode-se observar falhas como falta de comunicação entre setores e falta de treinamento. O autor se utiliza de ferramentas como o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e da ISO 9000 para realizar uma análise de todo o quadro.

Rodrigues (2005), em sua dissertação “O processo de Sucessão Familiar em empresas de pequeno porte: um estudo exploratório” analisa um dos principais problemas enfrentados por esse tipo de empresa e que é abordado por vários autores. Com esse estudo exploratório o autor pode realizar a caracterização das empresas familiares de Ponta Grossa, o processo de sucessão e suas dificuldades. A coleta de dados se deu através de entrevistas e questionamentos junto aos empreendedores, herdeiros e parentes próximos vinculados à gestão.

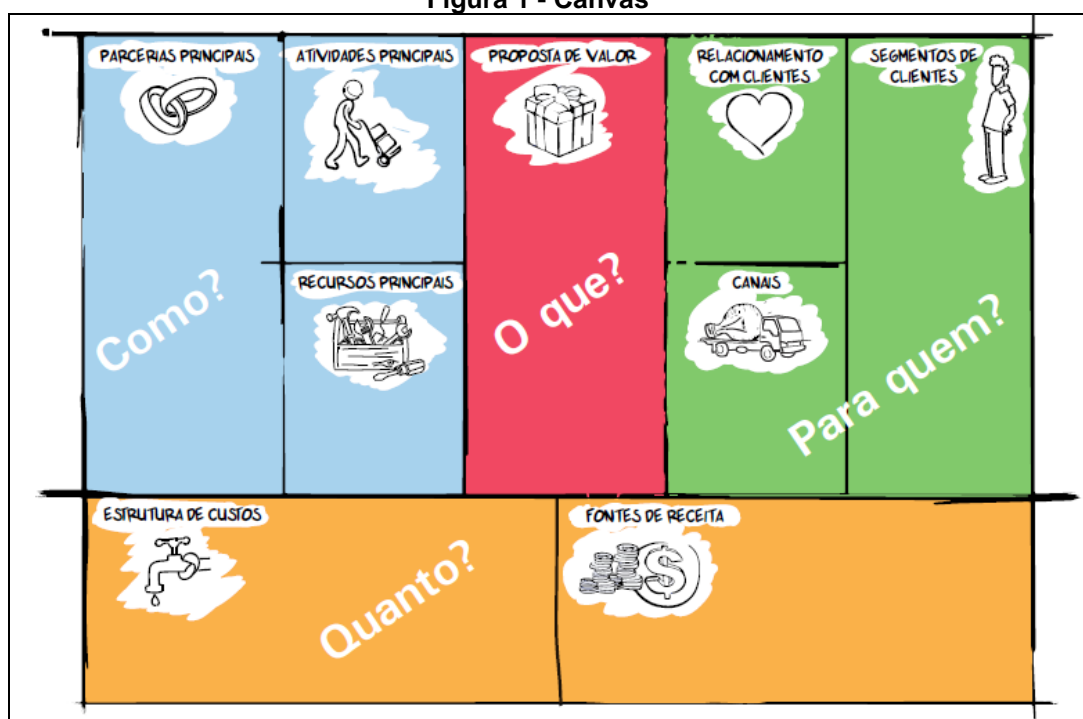
## 2.5 FERRAMENTAS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

### 2.5.1 Modelo de negócio - Canvas

Segundo o SEBRAE (2013 p. 12), “Entende-se que um negócio é um sistema porque ele é constituído por várias partes ou funções e necessita de todas elas para ser bem-sucedido”. O Modelo de Negócios é uma descrição de um sistema, possibilitando visualizar o negócio como um todo, compreendendo assim as partes que o compõe e a descrição do negócio. A descrição pode ser realizada através de textos e números, assim como também pode ser realizada de maneira visual, com desenhos ou gráficos. (SEBRAE, 2013).

Osterwalder (2011, p. 15) diz que um modelo de negócio pode ser descrito com nove componentes básicos que demonstram como uma organização pretende gerar valor, sendo estes englobados em quatro áreas principais: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Pode-se observar os nove componentes na figura 1.

Figura 1 - Canvas



Fonte: Sebrae (2013).

De acordo com o SEBRAE (2013, p.19), o propósito do Canvas é de ajudar na “organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo”. Utilizar o recurso visual auxilia na conexão das ideias e facilidade de interpretar os dados, tornando todo o processo da criação do modelo de negócio mais intuitivo.

### 2.5.2 Plano de Negócio

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, dessa forma gerando uma maior segurança no planejamento. Ele consiste na descrição dos objetivos e quais passos devem ser tomados para que os objetivos sejam realizados, dessa forma analisando a viabilidade de ações e prevendo riscos dessas ações antes de aplicá-las no mercado (SEBRAE 2013).

Um plano de negócios pode atender os seguintes objetivos da empresa: testar a viabilidade econômica do negócio, orientar o desenvolvimento de estratégia

e das operações, atrair recursos financeiros (sendo utilizado como cartão de visitas), transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão (DORNELAS, 2011).

Para atender todos esses objetivos o plano de negócios deve ter uma estrutura lógica e sequenciada, permitindo o empreendedor a estudar seus dados e informações. A estrutura é composta de três partes principais, sendo elas: Sumário Executivo, Qualificação dos Empreendedores e Conclusão (PEREIRA, 1995). O quadro 5 apresenta a estrutura de um plano de negócios.

**Quadro 5 - Estrutura do Plano de Negócio**

Sumário Executivo	Versão condensada do plano de negócios.
Qualificação Pessoal dos Empreendedores	
Parte 1 - Aspectos mercadológicos	A busca e a seleção das oportunidades
	A definição do negócio
	O estudo do mercado (clientela, concorrentes, fornecedores)
Parte 2 - Aspectos operacionais, administrativos e jurídicos	Operacionais: Localização, processo operacional, tecnologia, instalações, equipamentos, máquinas, mobiliário.
	Administrativos: Estrutura organizacional, descrição das funções principais, definição da equipe de recursos humanos.
	Jurídicos: Regime jurídico da empresa, estrutura societária, aspectos fiscais e tributários, registro de nome da empresa e patentes, aspectos burocráticos.
Parte 3 - Aspectos econômico-financeiros	Estimativa do investimento de capital
	Análise econômico-financeira do investimento
	Projeção do fluxo de caixa
	Estimativa do capital de giro
	Estrutura dos custos e formação do preço de venda
Conclusão	Estratégia competitiva do negócio
	Avaliação final do empreendimento
Anexos	Documentos de natureza técnica e jurídica.

**Fonte: Pereira (1995).**

Uma característica do plano de negócios é que ele não é utilizado apenas na criação do empreendimento, mas passa a ser utilizado como um instrumento de análise permanente da situação do negócio, acompanhando a evolução do ambiente externo, interno e do mercado em que se encontra. (PEREIRA, 1995).



### 2.5.3 Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H tem em sua sigla o seu significado. As letras correspondem a perguntas elaboradas na língua inglesa, de acordo com o Quadro 5, que também traz seu significado. O objetivo é determinar respostas que esclareçam a diretriz ou meta traçada, organizar ideias e controlar toda a resolução de problemas (SELEME E STADLER, 2010).

**Quadro 6 - Ferramenta 5W2H**

What (O quê?)	Corresponde ao objetivo que se deseja alcançar, como por exemplo aumentar as vendas, melhorias específicas, treinamentos necessários, entre outros.
Why (Por quê?)	Trata-se da justificativa/razão pela qual o objetivo foi determinado.
Where (Onde?)	Determinar onde as ações serão realizadas.
When (Quando?)	Estabelecer prazos iniciais e finais para cada etapa do processo.
Who (Quem?)	Definir os responsáveis por cada etapa do processo.
How (Como?)	Estabelecer como serão realizadas as ações em cada etapa para cumprir o objetivo inicial.
How Much (Quanto?)	Determinar todos os custos para concretizar o objetivo.

Fonte: SELEME E STADLER (2010) – Adaptado.

Por ser uma ferramenta óbvia e muito utilizada não há concordância sobre quem realmente a desenvolveu (SEBRAE, 2012).

A praticidade e a fácil utilização da ferramenta permite que ela seja usada em diversas situações como na aquisição de um novo equipamento, ou no

desenvolvimento de uma atividade pontual por exemplo. Além disso, o 5W2H pode ser atrelada a outras ferramentas analíticas como SWOT, BCG, 5 forças de Porter ou PEST (SEBRAE, 2012).

A melhora no gerenciamento de processos e tarefas, a aplicação em qualquer tipo de negócio, o baixo custo para ser implementada, a visão ampla e a identificação de pontos críticos proporcionados pela ferramenta trazem grandes vantagens para qualquer empresa.

#### 2.5.4 Indicadores de Desempenho

A medição do desempenho é um fator importante para qualquer tipo de empresa avaliar seu processo de desenvolvimento.

As empresas necessitam de um sistema que avalie seu desempenho. A contínua avaliação permite que empresas conheçam a eficácia e a eficiência presentes em suas ações, além de avaliar o comportamento de pessoas, processos e programas da organização (GONÇALVES, 2002).

Os indicadores de desempenho são ferramentas que auxiliam no monitoramento do negócio como um todo, portanto é inviável reduzir a complexidade do desempenho de uma empresa em apenas um indicador. Existem muitos que podem ser utilizados, como: financeiro, vendas, produtividade, satisfação, reclamação, treinamentos, acidentes, margem de lucro, entre outros.

O sistema de medição do desempenho deve conectar as ações de desempenho com o planejamento e o resultado das ações estratégicas de uma organização.

É possível definir parâmetros para os indicadores de desempenho, conforme Camargo (2000) propõe:

**Quadro 7 - Parâmetros para Indicadores de Desempenho**

PARÂMETROS	DEFINIÇÃO
Abrangência	Devem ser representativos, de acordo com a realidade do produto ou processo a que se referem.
Baixo custo de obtenção	Devem ter o custo baixo e utilizar unidades simples como porcentagem, moeda corrente e unidade de tempo.

Comparabilidade	Devem ser simples para a realização de comparações entre concorrentes, média do ramo e referenciais.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Devem ser constantes e gerados com base em procedimentos padronizados.
Seletividade ou importância	Devem ter a capacidade de identificar e registrar características-chave do produto, processo ou serviço.
Simplicidade e clareza	Devem ser de fácil compreensão e aplicação, em todos os níveis da organização.

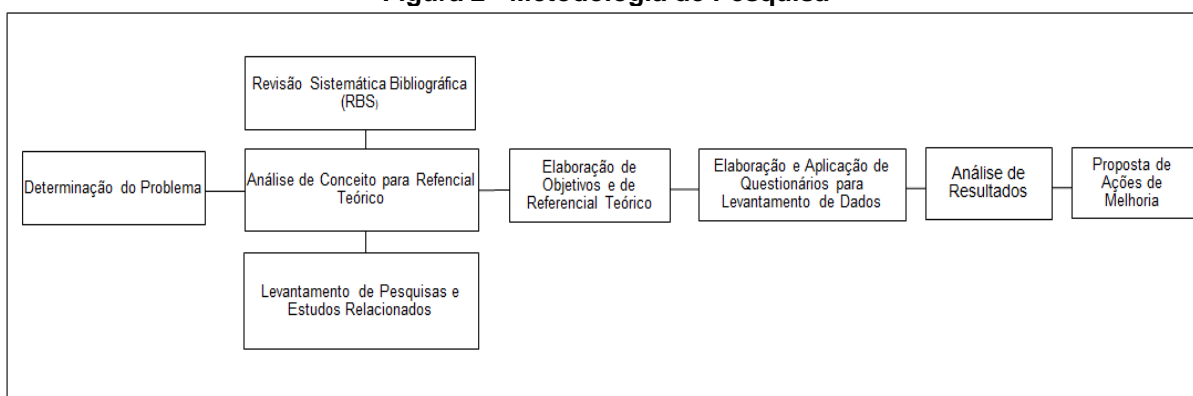
Fonte: CAMARGO (2000) – Adaptado.

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos, ferramentas, questionários e análises realizadas neste estudo buscaram o levantamento de informações pertinentes às características do grupo de micro e pequenas empresas familiares.

Alguns estudos que contribuíram para a elaboração deste trabalho foram levantados através da metodologia Revisão Sistemática Bibliográfica (Figura 1), onde foi constatada a escassez de pesquisas relacionadas diretamente as Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná e estudos que englobem propostas da Engenharia de Produção adjunto a ações de melhoria de micro e pequenas empresas familiares.

**Figura 2 - Metodologia de Pesquisa**



Fonte: Autores (2017)

A Figura 1 mostra como foi todo desenvolvimento do trabalho, desde a determinação do problema até as propostas de ações de melhoria por meio das ferramentas de Engenharia de Produção. É importante salientar que há diversas ferramentas que poderiam ser utilizadas, de áreas específicas da engenharia, porém o foco do estudo foi sugerir aquelas que mais se adaptam a realidade e escolaridade dos entrevistados. A maioria não possui graduação, portanto todas as ferramentas são simples, porém funcionais.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É possível perceber que diversos aspectos afetam o grupo de micro e pequenos empreendedores familiares. Uma pesquisa realizada por Maycon Alves de Souza, denominada “Micro e Pequena Empresa Familiar: Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento”, definiu três tipos de fatores que influenciam no desenvolvimento destas empresas. Dessa forma, este estudo analisa os mesmos fatores abordados (SOUZA, 2013). Entre eles estão envolvidos os fatores internos, externos, legislativos e governamentais.

- a) Fatores Internos: existem peculiaridades nestas empresas que são diretamente ligadas ao seu potencial de crescimento e longevidade. Por essa razão é necessário identificar estes fatores.

Em busca disso, foram realizadas perguntas que avaliam a escolaridade do empreendedor, para compreender seu grau de instrução e como isso afeta o empreendimento.

Foram levantadas também questões de planejamento, buscando identificar se ele é realizado, como é realizado e se há a utilização de algum tipo de ferramenta para seu desenvolvimento. Dentro deste tópico, foram aplicadas questões relacionadas as formas de avaliar a perspectiva do cliente, se há algum plano de crescimento ou estratégias específicas para que a empresa aumente seu mercado, se há intenção e/ou algum tipo de planejamento para realizar a sucessão empresarial e ainda qual a importância de o sucessor possuir formação acadêmica voltada para área.

Outro ponto avaliado foi a cultura da organização, buscando identificar a motivação para começar o negócio, como é o ambiente de trabalho e como se dá a relação hierárquica na empresa.

- b) Fatores Externos: A interferência dos meios de comunicação no cotidiano das empresas é irrefutável. A inserção da internet no cotidiano mudou a forma de

enxergar questões como o marketing e o relacionamento com o cliente. Uma vez que houve um aumento na agilidade e praticidade na realização de pedidos e compras via internet, principalmente por aplicativos que permitem a comunicação instantânea com a empresa. Portanto, as questões deste tópico abordam a forma com que estes empreendedores utilizam estas novas ferramentas, buscando levantar a relevância da internet no cotidiano das micro e pequenas empresas familiares.

- c) Fatores Legislativos e Governamentais: A compreensão da interferência governamental é crucial para entender as questões relacionadas ao cenário econômico e ao incentivo legislativo e governamental proporcionado à esta categoria. Portanto, as questões foram direcionadas a divulgação, conhecimento e avaliação destes programas por parte dos entrevistados e ao impacto destes incentivos nas organizações.

Dentre estes fatores, as diretrizes da pesquisa pretendem abordar principalmente os fatores internos relacionados a estes empreendimentos.

Dessa forma, a natureza dessa pesquisa define-se como aplicada, uma vez que o objetivo é fornecer respostas para o desenvolvimento ineficaz das empresas micro e pequenas empresas familiares e fornecer uma futura aplicação de ferramentas de engenharia de produção nas empresas. O objetivo da nossa pesquisa é exploratória, pois desejamos caracterizar essas empresas proporcionando uma visão geral da sua situação e desenvolvimento levando em conta a não exploração do tema e sendo realizado a busca de bibliografia sobre o assunto, juntamente com os dados quantitativos e qualitativos que serão obtidos com a aplicação dos questionários.

### 3.2 LEVANTAMENTO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Para orientar a pesquisa, foi realizado uma revisão bibliográfica de forma a compor o referencial teórico. A intenção era levantar os principais temas e informações relativos a empresas familiares e as micro e pequenas empresas, e então relaciona-los.

Para a elaboração do referencial teórico, foram pesquisados nas bases de dado *Scielo*, *Web of Science* e *Scopus* termos como:

- Empresas familiares
- Negócios Familiares
- Microempresa

- Pequena Empresa

As áreas de interesse abrangiam as áreas de ciências sociais aplicadas e engenharia.

Foram considerados apenas artigos publicados nos últimos dez anos, ou seja, entre 2006 e 2016, visto que esta fase da pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2016. Além disso, foram selecionados artigos que se enquadravam na qualificação A1, A2, B1 e B2 perante a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

Após a eliminação dos artigos com qualificação inferior a B2, ocorreu a seleção através dos títulos dos artigos que pareciam condizer melhor com o objetivo da pesquisa, e então, a leitura destes artigos para então, elaborar o referencial teórico.

### 3.3 PESQUISA

Para a elaboração do questionário, levou-se em consideração o levantamento teórico de estudos relacionados, visando os principais pontos a serem analisados, de acordo com a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), presente no Apêndice B deste trabalho.

Pouco foi usado dos trabalhos presentes na RBS, devido a carência de estudos específicos de micro e pequenas empresas familiares. Portanto, para elaboração do referencial foram considerados autores clássicos e pesquisas recentes sobre o tema.

A pesquisa de campo foi realizada através da visita dos autores as empresas, por meio da aplicação dos questionários e do diálogo. O foco do estudo foram as micro e pequenas empresas familiares do setor de serviço e comércio, devido a semelhança destas empresas com os demais micro e pequenos empreendimentos do estado do Paraná. Dessa forma, os resultados obtidos refletem a situação desta categoria em todo o estado.

### 3.4 AMOSTRA

De acordo com a Fundação CERTI (2015) a população correspondente as micro e pequenas empresas de Ponta Grossa é de 19218 empresas, sendo 18123 micro e 1095 pequenas.

Ao considerar o tamanho da amostra, correspondente a 377 empresas, foi inviável realizar a amostra mínima calculada devido ao tempo disponível, a especificidade do público alvo e a quantidade de questões que foram abordadas.

Utilizando a Equação 1 foi determinado o número de empresas necessárias para atingir uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 13%.

#### Equação 1

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{(n-1)e^2 + Z^2 \cdot p(1-p)}$$

Fonte: MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C (2013)

n= tamanho da amostra

N = tamanho da população (19218 empresas)

p = probabilidade do evento (50% para maximizar a amostra)

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança (90%)

e = erro amostral (13%)

Portanto, considerando o tempo disponível para aplicação dos questionários, com um nível de confiança de 90%, 40 empresas foram entrevistadas.

#### Equação 2

$$E = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{n}}$$

Fonte: MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C (2013)

n = tamanho da amostra

p, q = probabilidade do evento (50% para maximizar a amostra) 78

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança (95% = 1,96)

E = erro amostral

Através da Equação 2 foi possível determinar o erro amostral de 13% de acordo com o valor da amostra.



## 4 RESULTADOS

Os dados foram coletados na cidade de Ponta Grossa – Paraná, no período de outubro a novembro de 2017. O foco da análise são as micro e pequenas empresas familiares do setor de serviços e comércio, desconsiderando assim as empresas que não se encaixam nesse perfil. Foram coletados um total de 40 respostas de empresas de diversos setores e regiões da cidade.

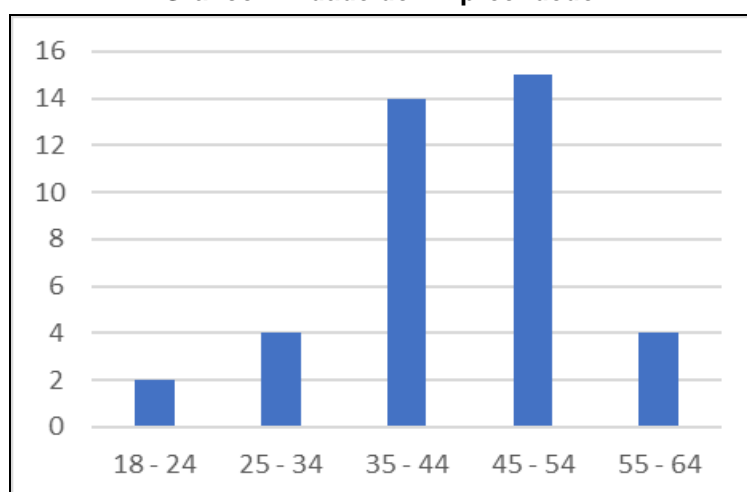
A quantidade total de micro e pequenas empresas em Ponta Grossa, segundo o Sebrae-PR (2015), são de 18,123 e 1,095, respectivamente. Utilizando a soma desses valores como nossa população e com o número de questionários aplicados, consegue-se um nível de confiança de 90% com erro amostral de 13%.

### 4.1 ANALISE DOS DADOS COLETADOS

#### 4.1.1 Informações sobre os Empreendedores

A média de idade dos 40 empreendedores oscilou bastante, variando entre 22 e 63 anos. Observando o gráfico, pode-se ver que a maior parte se encontra entre 35 e 54 anos.

**Gráfico 4 - Idade do Empreendedor**

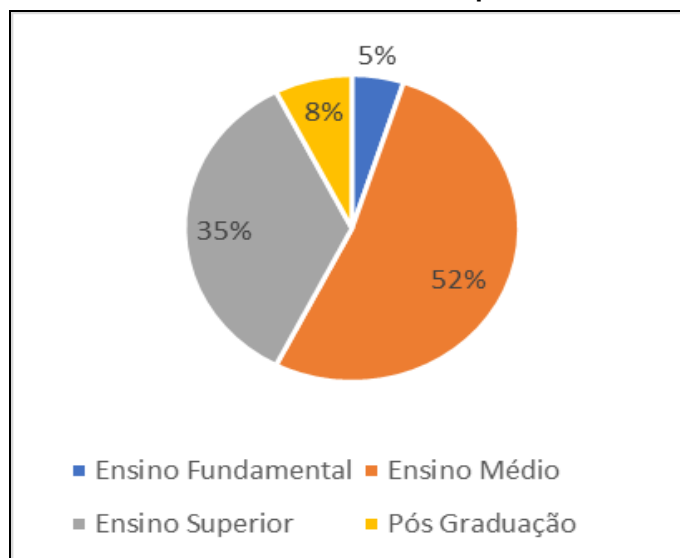


Fonte: Autores.

Quanto a escolaridade, 52,5% apresentam o ensino médio completo, 5% estão cursando uma universidade e 30% apresentam o ensino superior completo.

São números expressivos que demonstram que a continuação dos estudos após o ensino médio tem uma grande representação no empreendedorismo.

**Gráfico 5 - Escolaridade do Empreendedor**



**Fonte: Autores.**

Pode-se comparar esses dados com o estudo realizado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), “Empreendedorismo no Brasil – 2016”, como vemos nas tabelas abaixo.

**Tabela 3 - Faixa etária dos Empreendedores**

Faixa etária	% de Empreendedores
18 – 24	5,5
25 – 34	11,7
35 – 44	22,4
45 – 54	24,2
55 – 64	23,9

**Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2016) - Adaptado**

**Tabela 4 - Escolaridade dos Empreendedores**

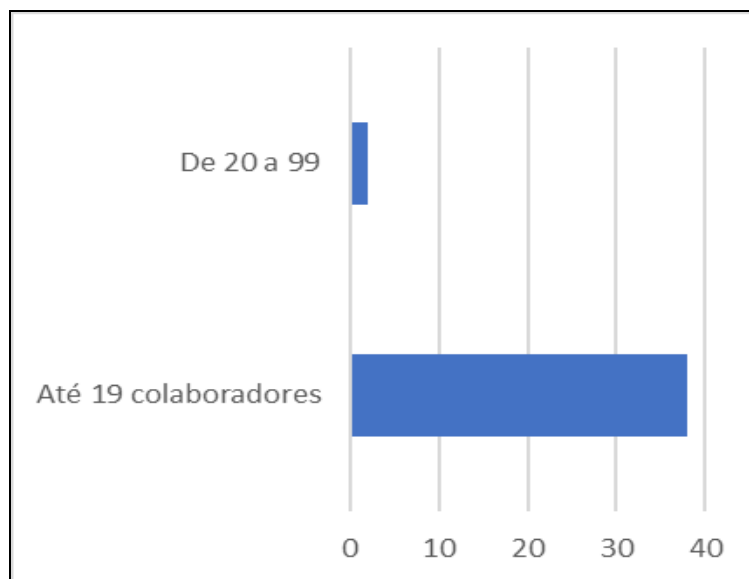
<b>Escolaridade</b>	<b>% de Empreendedores</b>
Alguma Educação	21,7
Secundário Completo	14,6
Pós Secundário	13,3
Experiência Pós-Graduação	

**Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2016) - Adaptado**

Ambas as tabelas tratam sobre empreendedores que já estão estabelecidos no mercado há mais de 42 meses. Vemos que em relação a faixa etária, tanto nos dados coletados quanto no estudo, a faixa de 35 a 54 anos tem um grande destaque, tendo uma divergência na faixa de 55 a 64 anos.

Quanto a escolaridade, o estudo apresenta um alto número de empreendedores com apenas o Ensino Fundamental completo, o que não foi constatado na coleta de dados. O ensino médio e a graduação apresentam dados próximos aos coletados, tendo o ensino médio maior representatividade em ambos. Na pesquisa, a experiência pós-graduação não apresentou expressividade nos negócios estabelecidos no Brasil, sendo refletido no baixo número de respostas obtido.

A maior parte das empresas entrevistadas possuem poucos funcionários, sendo que 95% delas tem até 19 funcionários atuando. Assim como uma baixa quantidade de funcionários, 72,5% das empresas declararam ser microempresas, enquanto 27,5% são pequenas empresas. O setor de comércio teve maior representação, com 62,5% dos dados coletados, enquanto 37,5% são empresas de serviço.

**Gráfico 6 - Quantidade de Colaboradores**

Fonte: Autores (2017)

Segundo a pesquisa “Retrato do empreendedor do Varejo” (2012), encomendada pelo SPC Brasil e realizada pela Universidade Federal de Minas Gerais, dos empreendedores de pequeno e médio porte do varejo, 74% empregam até nove funcionários. Na mesma pesquisa, cita-se que os ramos de atividades predominantes são supermercados e alimentícios em primeiro com 21% de participação, tecidos, vestuários, calçados e armarinhos em segundo com 17%, e artigos diversos em terceiro 13%.

Os ramos de atividade predominantes coletados na pesquisa foram os restaurantes e estabelecimentos de alimentação, como mercados, padarias e restaurantes, ocupando 27,5% do total, seguida de vestuário, com 10% de participação. Pode-se traçar um paralelo entre os dados coletados e a pesquisa sobre o varejo no Brasil.

#### 4.1.2 Cultura Organizacional

Com os dados coletados, pode-se observar que o empreendedor não realiza um planejamento formal para a abertura do seu negócio. Apenas 10% dos entrevistados afirmaram ter realizado um planejamento formal e utilizado alguma ferramenta, sendo também citado como planejamento formal o ato de contratar um contador.

O maior motivo para isso ocorrer é que 69,4% dos entrevistados disseram não julgar necessário. A experiência no ramo foi um dos itens citados na motivação de abrir o negócio, o que justifica esse pensamento quanto ao planejamento. Muitas vezes o pequeno empreendedor julga já ter todo o conhecimento necessário para administrar seu negócio, mas com o passar do tempo pode acabar perdendo o foco por falta de controle.

A utilização de um contador como meio formal para abertura do negócio também pode ser relacionada com a resposta de 30,6% dos entrevistados afirmam não conhecer nenhuma ferramenta específica, julgando assim que apenas o contador já seria suficiente para a empresa seguir saudável. Com essa visão superficial o planejamento da empresa fica em risco por não contemplar todas os setores da empresa.

As principais razões para o empreendedor começar o seu negócio foram, em ordem, a identificação de uma oportunidade no mercado, ser seu próprio chefe e paixão/experiência na área. Também são citados o desejo de ser empreendedor, ser seu próprio chefe, necessidade e demissão.

A maioria das empresas entrevistadas tem entre um a três familiares trabalhando juntos. Segundo a pesquisa Retratos de Família da KPMG (2016), 48% das empresas familiares tem entre um e três membros da família. Nos dados coletados, se obteve um percentual de 82,5%. O convívio no meio de trabalho é afetado pela mistura de amizade no meio profissional. Enquanto alguns entrevistados citaram pontos positivos como uma maior ajuda e confiança, os pontos negativos mais citados foram a dificuldade para manter o profissionalismo sem afetar as relações pessoais. Logo, a tomada de decisão e o jeito de tratar este funcionário acaba sendo diferente, assim como a relação entre chefe e funcionário acaba sendo prejudicada.

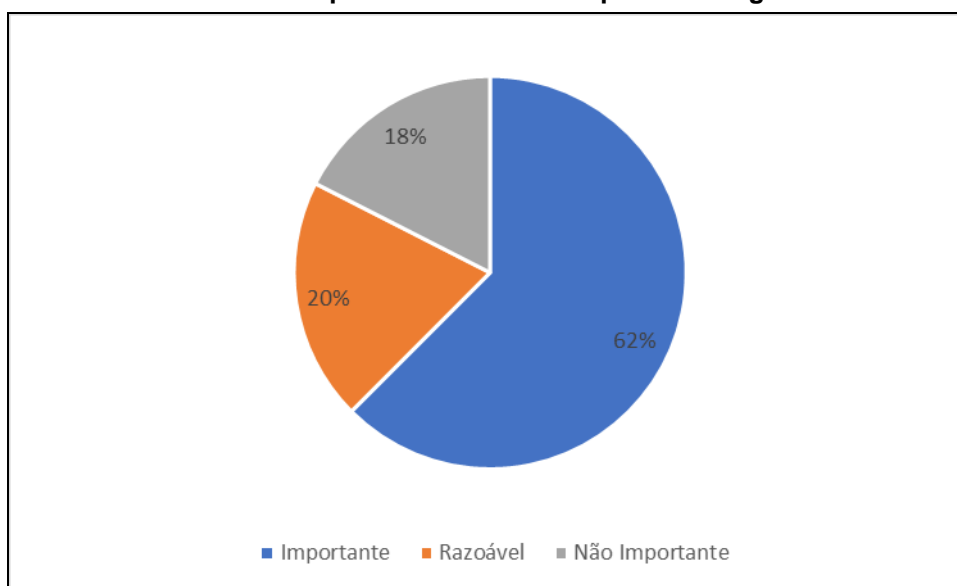
A falta de uma hierarquia clara também pode ser vista com as respostas, sendo que apenas 23,7% dizem ter uma hierarquia estritamente profissional. Muitas vezes os familiares são sócios do negócio, o que explica esse baixo índice. Citações como “trabalhar com família é melhor pela ajuda que se tem” e “a relação de parceria o casamento é estendida para a empresa.” mostram o lado positivo dessa relação, mas do outro lado, “não poder escolher tudo sozinho”, “as vezes mistura as coisas do pessoal com profissional” e “família não leva tão a sério, precisa ser rígido.” são alguns pontos citados como negativo.

### 4.1.3 Marketing

A internet atingiu uma importância extrema nos últimos anos em todos os setores. Segundo o SEBRAE-SP (2013) Pequenas empresas nas Redes Sociais, “a Internet e as redes sociais são um importante canal de relacionamento, que quando bem utilizado, podem facilitar a manutenção do contato com o seu cliente e a atualização da sua empresa frente ao mercado”.

As estratégias de marketing que antes se resumiam a panfletagem, propagandas em rádio, televisão e jornais hoje são substituídas pelas práticas virtuais. Dos entrevistados, 70% disseram utilizar as redes sociais para promoção do seu negócio. No gráfico sete, pode-se ver a importância que os empreendedores julgam que a internet tem no seu negócio.

**Gráfico 7 - Importância da Internet para seu negócio**



Fonte: Autores (2017)

Mesmo com essa importância ainda existem uma minoria de empresas que não decidiram se adaptar as novidades, e acabam achando a importância da internet razoável ou até mesmo não importante para as suas vendas. Isso deve-se ao seu ramo de negócio ou a um forte tradicionalismo na empresa, onde acabam optando pelas práticas que não envolvem a internet.

Das empresas que responderam não atuar com venda pela internet, 67,7% dizem não ter intenção de atuar futuramente. Logo, as empresas que não atuam atualmente não pensam em adotar a internet como vendas no futuro.

Pode-se notar também o crescimento de pedidos pela internet, com 65% das empresas atuando com vendas virtuais. Uma boa parte dessas vendas se refere a pedidos feitos diretamente com o empreendedor, como encomendas ou pedidos de orçamento. A internet acabou facilitando o contato entre o cliente e o empreendedor, facilitando o diálogo informal e respostas mais rápidas.

A maior parte dos entrevistados citaram o Facebook e o WhatsApp como principais redes sociais para a divulgação. Enquanto o WhatsApp serve como um contato direto para falar com a loja, o Facebook tem um papel maior na divulgação de produtos e novidades.

Apesar disso, o Instagram é citado apenas duas vezes. Segundo um estudo da Kantar TNS (2016), “em 2015, dentre os usuários brasileiros de internet, 55% usavam o Instagram e 23% estavam no Snapchat, números que saltaram neste ano para 75% e 57%, respectivamente”.

E não é apenas o público jovem que está utilizando essa rede social. Ainda segundo Kantar TNS (2016), “um em cada cinco usuários de internet entre os 55 e 65 anos estão usando o Instagram, um salto de 47% em relação ao ano passado”. Logo, deixar essa rede social de lado é deixar de atingir um maior número de pessoas.

#### 4.1.4 Ações Governamentais

Na estimativa de ações governamentais, o SEBRAE é o órgão mais citado, sendo conhecido por 63,1% de todos os entrevistados. Apesar desse alto número, apenas 20% de todos os entrevistados disseram ter participado de algum programa. Segundo o GEM Nacional (2016), “apenas uma pequena parcela (13,4%) dos empreendedores brasileiros procuram órgãos e apoio para gerenciar seus negócios”, um número próximo ao que foi coletado. O maior motivo apresentado é a falta de conhecimento sobre as atividades do SEBRAE, e quando acabam sabendo, acham que os horários não são compatíveis com a sua realidade. Logo, o empreendedor acaba não priorizando essa formação, o que pode ser difícil para os empreendedores com menor escolaridade, uma vez que podem encontrar maiores dificuldades.

Os empreendedores que participaram de algum dos programas elogiaram e falaram que teve uma utilidade prática para o seu dia a dia, dando assim uma boa nota para o programa. Enquanto muitos que nunca participaram, não julgam que esses programas tenham alguma importância significativa e acham tem pouca efetividade.

Quando perguntados sobre o governo, a sensação de falta de incentivo foi citada diversas vezes. O empreendedor se sente desamparado pelo governo, sem apoio e sem ter a quem recorrer em situações de adversidade. Alguns apontamos foram citados como o fato do governo não divulgar programas de ajuda, apenas apoiar as grandes empresas e a falta de incentivos fiscais e tecnológicos voltados diretamente ao micro e pequeno empreendedor.

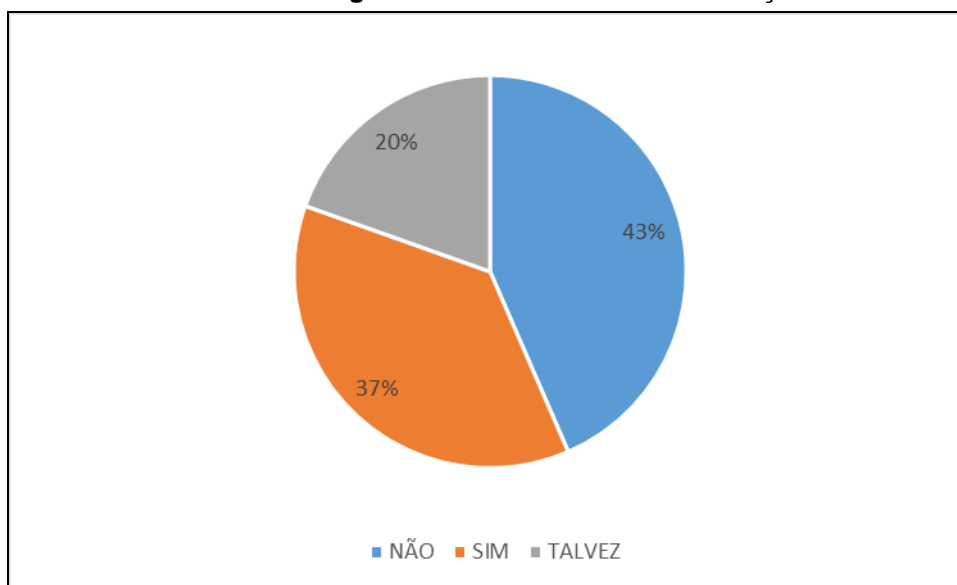
Apesar dessa sensação, o governo vem tomando atitudes para contribuir com as micro e pequenas empresas. Segundo o Sebrae (2013), A Lei Geral das Micro e Pequenas empresas aumentou de 14% para 28% a participação dessas empresas em licitações públicas e também simplificou o processo de legalização das empresas, tornando a parte tributária mais prática, unificada e menos burocrática.

#### 4.1.5 Análise do Cliente

É fundamental para qualquer organização conhecer seu cliente. Este conhecimento permite identificar suas necessidades e, dessa forma, alinhar estratégias para melhor atendê-los. Assim, é possível trabalhar com formas específicas de atendimento, relacionamento e fidelização, maximizando os resultados da empresa e a satisfação dos consumidores. É preciso entender como o público alvo pensa, e para isso é preciso ouvi-los. Por esse motivo, fica evidente a importância de manter um relacionamento com os consumidores e ter alguma maneira de avaliar seu nível de satisfação e seu feedback com relação ao produto ou serviço ofertado.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a maioria dos entrevistados afirma que tem um método para avaliação de satisfação os clientes, porém nem todos estes métodos são eficazes, pois muitos se tratam de mecanismos intuitivos.



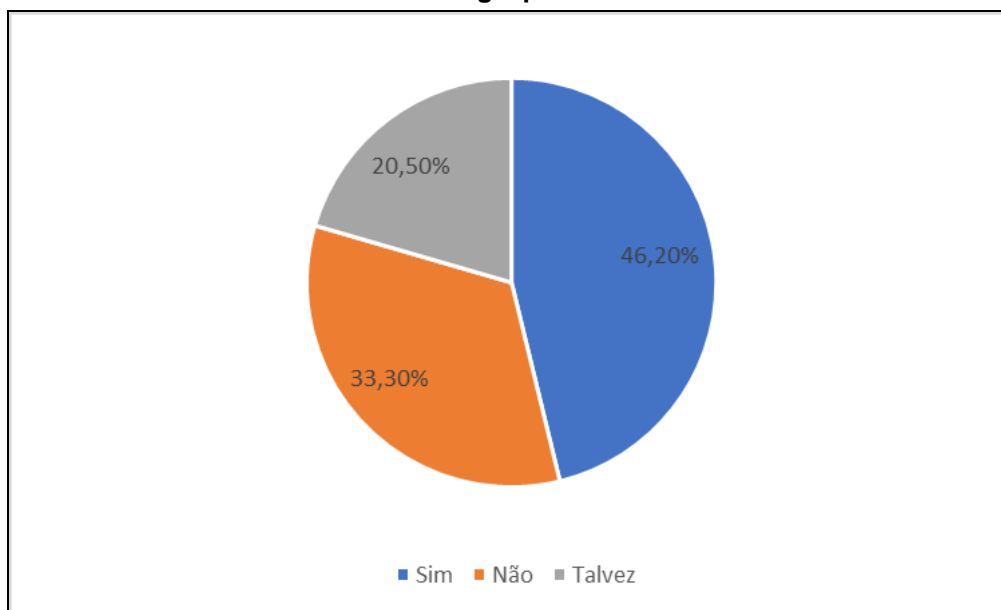
**Gráfico 8 - Existência de alguma maneira de medir a satisfação dos clientes**

Fonte: Autores (2017)

Foram reveladas diversas maneiras de medir a satisfação dos clientes como avaliações por mídias como o Facebook, caixa de sugestões e renovações de negócio. Entretanto houve a predominância da avaliação intuitiva, ou seja, “boca a boca”. Praticamente não há a avaliação literal das expectativas do consumidor. Poucas empresas realizam pesquisas de satisfação ou alguma política voltada para identificação do feedback do cliente.

A busca por novos clientes é essencial para a sustentabilidade e expansão da empresa no mercado. Por esta razão é interessante definir estratégias que integram a busca por mais consumidores, além de fidelizar aqueles que já fizeram negociações com a empresa.

As empresas entrevistadas possuem estratégias rasas para o aumento de clientes, sem qualquer tipo de planejamento. Quando questionados se tinham estratégias para aumentar o número de clientes, 46,2% dos entrevistados afirmaram que possuem estratégias definidas para este objetivo. Já 33,3% afirmaram que não, e 20,5% disseram que talvez.

**Gráfico 9 – Existência de estratégia para aumentar número de clientes**

Fonte: Autores (2017)

A ferramenta mais utilizada, segundo a pesquisa, é o marketing e a divulgação dos produtos e serviços, seja via internet, por meio de mídias sociais, promoções ou por distribuição de panfletos. Nota-se que grande parte alega realizar divulgação, porém não há um plano para otimizar a captação de clientes, apenas divulgações pontuais de seus produtos e serviços. Foi revelado também os quesitos considerados mais importantes para as empresas entrevistadas: o preço, a qualidade e o atendimento.

#### 4.1.6 Projetos de Desenvolvimento

A principal barreira encontrada no desenvolvimento e crescimento as empresas familiares é a falta de planejamento dos empreendedores. Uma pesquisa (PWC, 2016) envolvendo empresas deste segmento em 50 países, inclusive o Brasil, concluiu que estas organizações devem investir mais no planejamento e na elaboração de estratégias a médio prazo, pois estas diretrizes possibilitam um maior êxito no negócio e a concretização de suas metas e objetivos.

Paul Hennessy, líder da prática de Empresas Familiares da PwC Irlanda, reflete no estudo (PWC, 2016) o seu posicionamento sobre o planejamento das empresas familiares:

As empresas familiares executam bem um plano, quando o têm – elas podem seguir um “roteiro” e geralmente fazem isso muito bem. Elaborar esse roteiro é o primeiro desafio. Eu vi isso acontecer muitas vezes, tanto em relação a questões específicas, como a implementação de tecnologia digital, e mais amplamente em relação ao planejamento estratégico. Na verdade, muitas vezes é possível encontrar empresas familiares com planos que abrangem questões específicas – como a tecnologia –, mas nenhuma estratégia geral que conecte todas as questões. É preciso haver um plano estratégico claro, que abranja todos os aspectos do negócio e que esteja explicitamente alinhado aos objetivos e planos de longo prazo da família. Isso deve começar com a visão e os valores: você precisa de uma visão compartilhada dos objetivos e valores acordados para orientar o processo de tomada de decisão necessário. Sem essas duas coisas, os processos de planejamento invariavelmente tropeçam (PWC, 2016, p. 17).

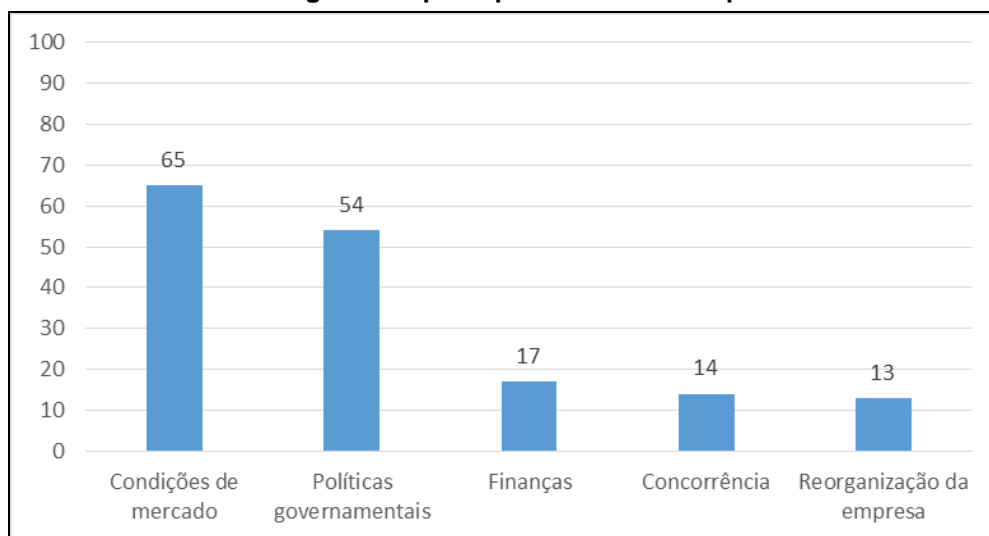
Os resultados das pesquisas aplicadas apontam resultados similares a reflexão de Hennessy: 60% desejam aumentar seu mercado, porém apenas 27,5% das organizações familiares entrevistadas afirma ter um plano de crescimento. A utilização de ferramentas para auxiliar na gestão também deixa a desejar: 30,8% tem algum tipo de indicador para analisar o negócio e 20,5% utiliza alguma ferramenta de gestão para auxiliar no crescimento da empresa.

Com estas informações é possível verificar uma controvérsia na forma de administrar o negócio. Mais da metade dos entrevistados querem aumentar seu mercado, porém 72,5% não realizam nenhum tipo de programação para que isso ocorra.

Além do fator planejamento, a falta de estabilidade econômica no Brasil tem afetado diretamente os pequenos empreendedores. Há relatos que mostram o interesse destes na realização de investimentos para aumentar seu negócio, como expandir a loja física, diversificar produtos e até a abertura de filiais. Contudo, há também relatos que mostram a dificuldade que algumas empresas estão tendo para sobreviver. Há corte de gastos e conseqüentemente a demissão de colaboradores. Isto afeta negativamente a economia local e a geração de empregos.

A PWC (2016) também avaliou os impactos da crise econômica no setor, que afeta o país desde 2014, e a pesquisa revelou que o percentual de empresas que cresceram entre 2015 e 2016 foram de 79% para apenas 42%, menor do que o nível global que se manteve em 64%. Houve também uma retração de quase metade das empresas participantes do Brasil contra apenas 20% no mundo.

Procurando entender quais são os principais problemas e desafios vivenciados por estas empresas, 134 empresas familiares brasileiras foram questionadas sobre quais seriam seus principais problemas nos próximos 5 anos.

**Gráfico 10 - Porcentagem dos principais desafios dos próximos 12 meses**

Fonte: PwC (2016) - Adaptado

É possível notar uma grande preocupação com as políticas governamentais e legislação, outro sintoma relacionado a crise financeira instaurada no país.

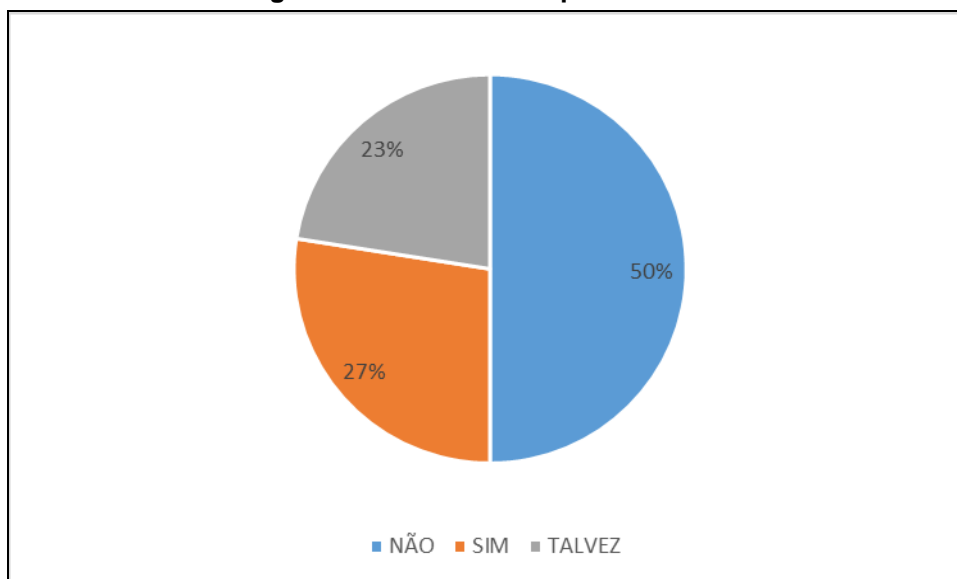
Apesar das adversidades advindas da crise econômica, 79% das empresas brasileiras entrevistadas pretendem crescer nos próximos 5 anos, 3% maior do que foi registrado a dois anos atrás (PwC, 2016).

#### 4.1.7 Sucessão Empresarial

A sucessão é um dos temas mais abordados quando se trata de empresas familiares, devido ao evidente fator de risco que o tema representa. Isto ocorre pois são onde as relações profissionais e pessoais entram em conflito, onde o processo oferece risco tanto para a família quanto para a empresa. Por essa razão é imprescindível para as empresas familiares a elaboração de um plano de sucessão antes que ela seja eminente.

Mesmo assim, a PwC (2016) revelou que, mesmo com o risco apresentado por esse processo, apenas 19% das empresas familiares brasileiras (15% no mundo) realizam algum tipo de planejamento para sucessão.

Em nossa pesquisa, com pequenas e micro empresas familiares de Ponta Grossa – PR, foi questionado aos entrevistados se há intenção de formar algum substituto para o negócio. Apenas 27,5% alegam que sim. Enquanto 50% afirmam que não e 22,5% dizem que talvez.

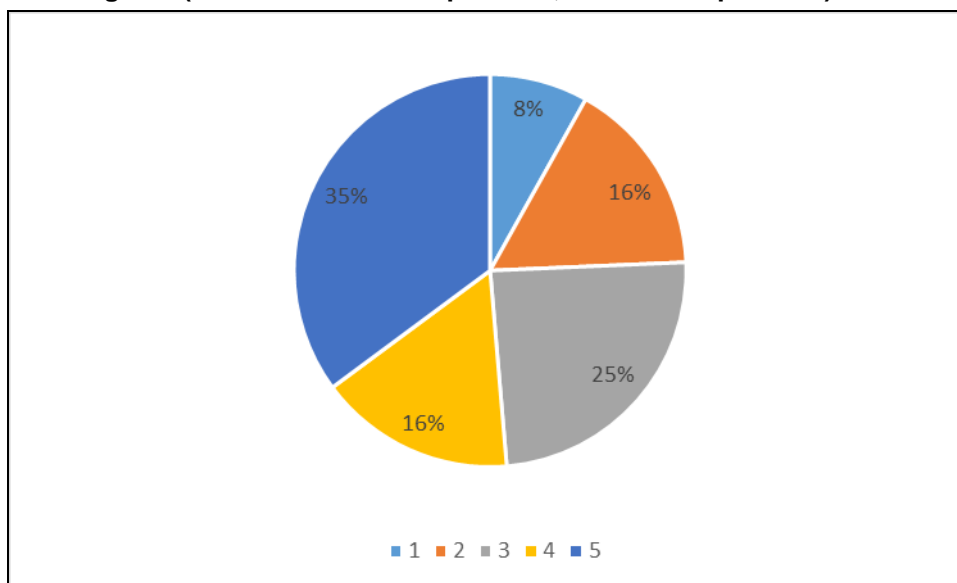
**Gráfico 11 - Porcentagem de entrevistados que estão formando um sucessor**

**Fonte: Autores (2017)**

Portanto, é possível perceber que a porcentagem de pessoas que pretendem realmente formar um substituto é baixa. O que indica que a porcentagem de pessoas que fazem um planejamento para que isso ocorra, é ainda menor.

Além do planejamento, o investimento na profissionalização é importante e pode ser uma ferramenta de auxílio para que transição seja feita de uma maneira equilibrada. Quando questionados se julgavam importante que seu sucessor tenha formação acadêmica voltada ao negócio, as porcentagens apresentadas foram as seguintes:

**Gráfico 12 - Entrevistados que consideram importante o sucessor ter formação acadêmica voltada para o negócio (Escala: 5 – Muito Importante; 1 – Nada importante)**



Fonte: Autores (2017)

Em um grau de 1 a 5, sendo 5 muito importante e 1 nada importante, 35% dos empreendedores consideram muito importante que seu sucessor possua formação acadêmica voltada ao negócio. Enquanto o restante se divide em 64,9%, como mostra o gráfico 12.

## 4.2 SOLUÇÕES PROPOSTAS

### 4.2.1 Canvas

Como pode-se observar, o empreendedor tem uma grande dificuldade para planejar seu negócio, seja por não julgar necessário ou pela falta de conhecimento de como proceder para isso. Sendo assim, é necessária uma ferramenta que seja de simples aplicação e de grande funcionalidade para poder auxiliar nesta etapa do negócio.

Desta forma, o Canvas pode ser de grande ajuda. Disponível no site do Sebrae ([www.sebraecanvas.com](http://www.sebraecanvas.com), 2017), o Canvas é uma ferramenta de modelo de negócio, que auxilia a enxergar de forma visual todo o sistema do negócio, podendo separar cada parte e observar individualmente as conexões existentes, possíveis melhorias e inovações.

No site, existe a ferramenta online, disponível para qualquer pessoa acessar. Nessa ferramenta, é possível adicionar itens e cores para sinalizar diferentes setores e importâncias, e observar o negócio como um todo. Perguntas simples como “O que”, “pra quem”, “como” e “quanto” geram reflexões sobre como o negócio deve funcionar, qual seu público alvo e o que será feito para chegar a meta almejada.

No site do Sebrae também é disponibilizado pequenos tutoriais com dicas de como usar a ferramenta, facilitando assim a compreensão da mesma.

#### 4.2.2 Plano de Negócio

O plano de negócio serve para planejar e descrever os objetivos de um negócio e definir de que forma esses objetivos serão atingidos. Dessa forma, é possível prever possíveis riscos e evitar problemas futuros como incertezas. O empreendedor pode ter uma visão ampliada e se preparar para abrir o seu empreendimento, uma vez que poderá ver primeiro no papel o que irá acontecer.

Ao realizar um plano de negócio, coloca-se no papel o sumário executivo, que tem a descrição da empresa, propostas de valor, missão e setores de atividade, seguido de uma análise do mercado, plano de marketing e o plano operacional. Todos esses tópicos são destrinchados para verificar os pequenos detalhes que envolvem.

O Sebrae oferece um manual completo (disponível nas referências) com dicas e importância do plano de negócios, além de oferecer um documento para download em que ensina como fazer o plano de negócios de forma simples e efetiva.

#### 4.2.3 5W2H

Devido à falta de planejamento evidente na pesquisa proposta e também em outras fontes (PWC, 2016) que aponta o planejamento de médio e longo prazo como um desafio para o empreendedor familiar, o 5W2H pode ser uma ferramenta muito útil. Sua utilização se dá em diversos campos, como na gestão de qualidade, gestão de projetos e planejamento estratégico. Ela auxilia no desenvolvimento das atividades com eficiência, praticidade e clareza.

Através do estabelecimento de um objetivo (o que?) é possível determinar e controlar as ações que vão ser tomadas, por quais motivos, onde, quando, quem será o responsável e quanto será o investimento para que o objetivo seja alcançado. Assim, é possível determinar objetivos de curto, médio e longo prazo de acordo com a necessidade do gestor.

#### 4.2.4 Indicadores de Desempenho

Outra ferramenta versátil e que pode ajudar na gestão destas empresas, são os indicadores de desempenho. Pode ser utilizado de diversas maneiras, como para medir e acompanhar os índices de produtividade, margem de lucro, acidentes, treinamentos, reclamações, satisfação de clientes, entre outros.

Este método anda de mãos dadas com o planejamento estratégico, pois permite visualizar detalhadamente o avanço ou declínio de cada quesito proposto. Assim, é possível diagnosticar pontos cruciais de melhoria, estabelecer metas com prioridade, monitorar históricos, medir resultados e prever cenários de forma mais consistente.

Porém, o alinhamento com a visão estratégica da empresa é fundamental. Desta maneira, é possível agir sobre os resultados das medições de acordo com os objetivos da empresa.

#### 4.2.5 Marketing

Apesar da maior parte das empresas reconhecerem a importância da internet, muitas delas não sabem como utilizar com eficiência as ferramentas disponíveis. Dos mais citados, o Facebook oferece ferramentas pagas para impulsionar a publicação e atingir um maior número de pessoas de um nicho específico, o que pode atingir um número maior de possíveis clientes. Além disso, a utilização de artes feitas por profissionais e boas fotos podem mudar a visão da empresa perante o cliente. Decidir o que a empresa deseja passar está dentro do planejamento, e é de extrema importância para a definição do marketing virtual.

O Instagram também é uma ferramenta rápida de comunicação, oferecendo a possibilidade de mostrar seus produtos e atrair clientes em outra rede. Empresas



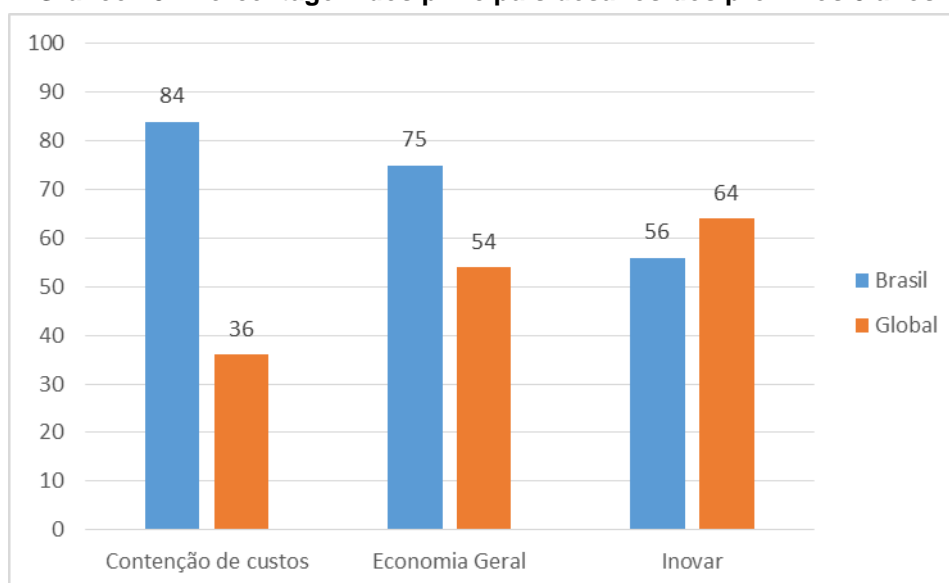
do setor alimentício como restaurantes costumam se beneficiar bem dessa opção, postando fotos de pratos e promoções que aumentam o alcance da página.

#### 4.2.6 Inovação como um Diferencial Competitivo

Com a alta competitividade do mercado, as empresas buscam destacar-se para atrair e fidelizar clientes. A inovação naturalmente auxilia a chegar neste objetivo. Porém, para realmente alcançar um diferencial nesse quesito, a busca por ela deve ser constante, visto que o mercado se renova muito rápido atualmente.

A PWC (2016) levantou que 81% dos participantes brasileiros no estudo consideram relevante inovar continuamente. O quesito inovar corresponde ao terceiro maior desafio dos próximos cinco anos segundo 72% dos entrevistados.

**Gráfico 13 - Porcentagem dos principais desafios dos próximos 5 anos**



**Fonte: PwC (2016) - Adaptado**

O primeiro e segundo lugar ficou, respectivamente, com contenção de custos (84%) e a situação econômica geral (75% no Brasil e 54% no mundo) – reflexo da crise econômica vivenciada no país. Além disso, estas empresas se consideram aptas a se reinventar a cada nova geração, é o que ressalta 59% dos empreendedores brasileiros (PWC, 2016). Contudo, há uma certa incerteza do quanto esta informação corresponde à realidade, visto que muitos possuem uma visão distorcida do significado de inovação.

A inovação pode ser umas das alternativas na busca por um diferencial diante do mercado. Porém, para se criar um ambiente propício a seu

desenvolvimento, é necessário a prática de uma cultura organizacional voltada para a questão.

#### 4.2.6.1 Inovação x cultura organizacional

Existe uma relação direta entre a inovação e a cultura organizacional. Para estabelecer um ambiente propício a inovação é necessário extinguir regras e fatores que afetem negativamente o desenvolvimento da cultura de inovação.

A cultura da inovação tem sido definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação (SERRA, FIATES, ALPERSTED, 2007, p. 182).

Kaasa e Vadi (2010) retratam que a “cultura afeta a inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”.

Dessa forma, a adaptação da empresa de forma a incentivar o desenvolvimento da inovação é um diferencial que auxilia a manutenção e saúde da empresa no mercado.

#### 4.2.6.2 Quadro conceitual

Após identificar as características presentes nas empresas entrevistadas e sugerir ferramentas, foi elaborado um quadro sintetizando todas as informações levantadas e soluções propostas, de forma a facilitar a compreensão do estudo.

**Quadro 8 - Quadro Conceitual**

<b>Características Identificadas</b>	<b>Soluções Propostas</b>	<b>Vantagens</b>
Ausência de planejamento ou planejamento informal para abrir o empreendimento.	Plano de Negócios e CANVAS	Facilidade para planejar e visualizar todos os aspectos do negócio, desde relacionamento com cliente até a gestão de custos, contribuindo para uma perspectiva ampla do empreendimento.
Planejamento informal da gestão empresarial, com dificuldade para traçar e cumprir metas de médio e longo prazo.	5W2H	Permite planejar, executar e controlar tarefas/metras, evidenciando todas as etapas até que o objetivo seja cumprido.
Pouco controle da performance/desempenho da empresa em todos os aspectos.	Indicadores de Desempenho	É possível visualizar de maneira quantitativa quesitos importante para a saúde e longevidade da empresa (Ex: margem de lucro, satisfação de clientes, treinamentos, produtividade, etc). É possível assim, conciliar o desenvolvimento de estratégias com os resultados.
Marketing intuitivo e pouco incisivo.	Definir estratégias de marketing de acordo com a estratégia e objetivos da empresa.	A aliança entre a estratégia e o marketing podem definir diretrizes como público alvo, onde realizar o marketing, qual a melhor forma para atingir o público abordado, entre outros.
Pouca inovação nas empresas.	Cultura da Inovação.	O ambiente de trabalho que incentiva o desenvolvimento da inovação faz com que a busca por ela seja constante.

Fonte: Autores (2017)

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo caracterizar as micro e pequenas empresas familiares do Paraná através de *survey*, tomando como base a cidade de Ponta Grossa e as características que esses negócios apresentam, no aspecto de planejamento, cultura organizacional, órgãos de apoio e sucessão familiar. Além disso, compreender melhor a interação familiar, as motivações e como é gerido o empreendimento, e dessa forma sugerir ferramentas da Engenharia de Produção que são de fácil utilização para uma gestão mais eficaz.

De forma geral, o micro e pequeno empreendedor familiar apresenta pouco interesse por planejamento formal e dificuldades em separar o meio familiar do meio profissional. Tem grandes ambições, desejando crescer e expandir o seu negócio, mas não tem metas definidas em como realizar essa ação. Entretanto, muitas vezes encontra no apoio familiar a base necessária para continuar operando, seja um apoio econômico ou emocional.

Foram sugeridos como soluções o Canvas e o Plano de Negócios, uma vez que ambas as ferramentas são de fácil compreensão e envolvem todo o processo de planejamento para a abertura do empreendimento, fornecendo uma visão sistêmica com todos os quesitos a serem levados em consideração a curto e longo prazo. Além dessas ferramentas, foram sugeridos o 5W2H, para auxiliar no planejamento de atividades e os indicadores de desempenho, que apresentam dados de rápida compreensão sobre a situação atual da empresa.

A utilização da internet está presente na maior parte dos negócios, refletindo sua importância na divulgação dos seus negócios. O marketing através das redes sociais é de extrema importância, apesar de muitas vezes não ser aproveitado tanto quanto possível. O gestor precisa se atentar a todas as redes que facilitem o contato do cliente com a empresa, uma vez que até mesmo o feedback do cliente é recebido pelas redes. Utilizar todas as opções que as redes sociais oferecem, como *posts* pagos para ter um maior alcance é uma opção a ser considerada para melhorar a sua visibilidade.

O auxílio que o Sebrae fornece para o micro e pequeno empreendedor é de grande ajuda para um melhor desenvolvimento e formação de gestores. Infelizmente, mesmo sendo reconhecido pela maior parte dos entrevistados, poucos

fizeram uso do que o Sebrae oferece. A comodidade é um dos problemas, uma vez que este empreendedor não busca por mais informações que muitas vezes poderiam ser de grande ajuda. Ao mesmo tempo, a minoria que participou diz que o Sebrae foi de grande importância, apresentando ferramentas úteis para o dia a dia.

É possível notar também que a maioria dos entrevistados utilizam mecanismos intuitivos para avaliar a satisfação do cliente. Por não possuir um método específico para realizar esta avaliação, o diagnóstico acaba sendo empírico, restringindo as oportunidades de melhoria, pois não há um feedback literal do cliente. Muitos afirmam também que possuem estratégias para captação de novos clientes, porém no momento de descrevê-las, identificou-se que em sua maioria são ações de marketing sem embasamento estratégico.

Com relação à sucessão do negócio, uma porcentagem baixa realiza um planejamento para enfrentar este processo e ainda a porcentagem de pessoas que pretendem formar um substituto é baixa.

Após a conclusão dos resultados, é possível identificar oportunidades de pesquisas futuras:

- Aplicação da pesquisa em outros setores econômicos
- Comparação entre empresas familiares e não familiares
- A influência da sucessão nas micro e pequenas empresas familiares
- Mudanças na gestão empresarial entre as gerações
- A influência da crise econômica nas micro e pequenas empresas

## 6 REFERÊNCIAS

ALTRÃO, ADILSON. **Pequenas Empresas, Heróis Anônimos**: a vida e os problemas da pequena empresa. Curitiba: Infante, 2001.

BATALHA, M. O. Introdução à Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERNHOEFT, R., **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BIEHL, K. A; MOSELE, E. M; NOTARE, V. M. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3. Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 426-439,

BORGES, A. F; LESCURA, C. OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador (BH), v. 19, n. 61, p. 315-332, abril/jun. 2012.

CAMARGO, Leônidas L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000, 142 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLBARI, A; DAVEL, E. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, Salvador (BH), v. 7, n. 18, p. 45-64, mai/ago. 2000.

Connecticut Business & Industry Association (CBIA): **2012 Survey of Family Businesses**. Disponível em: <<https://www.cbia.com/resources/economy/reports-surveys/2012-survey-of-family-businesses/>> Acesso em 13 nov. 2016.

COSTA, E. F. **Diretrizes para a elaboração de um manual para Planejamento e Controle da produção de empresas de Pequeno e Médio Porte.** 2010. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel) – Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2010.

DELOITTE: **As PMEs que Mais Crescem no Brasil.** Jul. 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/pmes/PME-2016.pdf>> Acesso em 13 nov. 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios: seu guia definitivo.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

European Family Business: **Family Business Statistics.** Jun, 2012. Disponível em: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf>> Acesso em: 13 nov. 2016.

FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global Data Points.** Disponível em: <<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>>. Acesso em: 7 nov. 2016.

FARACHE, R. **Análise do Simples Nacional na posição competitiva da Micro e Pequena Empresa Brasileira.** 2008. 186 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Economia da Universidade da Amazônia, Universidade da Amazônia. Belém, 2008.

FUNDAÇÃO CERTI. **Planejamento do Ecosistema de Inovação de Ponta Grossa.** Ponta Grossa, 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2016.** Curitiba, 2017.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo (SP), v. 7, n. 1, p. 7-12, jan/mar. 2000.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional.** Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X Competividade: Tendências e Racionalidades em Conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo (RS), v. 6, n. 11, p. 37-68.

JÚNIOR, E. H. P. **Um método de gestão por processos para Micro e Pequena Empresa**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

KAASA, A., & VADI, M. **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries**. Economics of Innovation and New Technology, 2010.

KANTAR. **Aumenta uso de Snapchat e Instagram, inclusive entre público mais velho**. 1 dez. 2016. Disponível em: <<http://br.kantar.com/tecnologia/comportamento/2016/dezembro-aumenta-uso-de-snapchat-e-instagram,-inclusive-entre-público-mais-velho>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

KPMG: **Family Business**. 5 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.kpmgfamilybusiness.com/european-family-businesses-and-kpmg-announce-collaboration/>> Acesso em 13 nov. 2016.

KPMG. Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras. **Retratos de Família**. 4 abr. 2016. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2016/04/retratos-de-familia.html>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. O processo Sucessório em Empresas Familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organizações & Sociedade**, Salvador (BH), v. 11, n. 29, p. 149-172, jan/abr. 2004

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

MANDL, I.; **Overview of Family Business Relevant Issues**. Vienna, 2008.

MARTINS, José C.; **Empresas Familiares**. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, 1999.



MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. 5. ed. Arizona State University: LTC, 2013. 521 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo:Atlas, 1999.

OSTERWALDER, A. **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PWC. Pesquisa Global Sobre Empresas Familiares. **Empresa Familiar – O Desafio da Governança**. 29 ago. 2014. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> > Acesso em: 13 nov. 2016.

PWC. Pesquisa Global Sobre Empresas Familiares 2016. **A conexão que faltava – A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. 19 ago. 2016. Disponível em: < [https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf) > Acesso em: 31 out. 2016.

RODRIGUES, M. **O processo de sucessão familiar em empresas de Pequeno e Porte: um estudo exploratório**. 2005. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2005.

SEBRAE. **5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. 2012. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> >. Acesso em: 5 dez. 2017.

SEBRAE. Abertura de Empresa. **As características de negócios familiares**. jun. 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em: 10 nov. 2016.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. São Paulo, 2015. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf> > Acesso em 13 nov. 2016

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** 07 jul. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso: 6 nov. 2017.

SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil. **Taxa de empreendedorismo é a maior dos últimos 14 anos.** 22 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/taxa-de-empreendedorismo-e-a-maior-dos-ultimos-14-anos,176b303c83bf2510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso: 13 nov. 2016.

SEBRAE. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. **Observatório da Lei Geral.** 5 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Jul. 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso: 5 dez. 2017.

SEBRAE. Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Jul. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso: 13 nov. 2016.

SEBRAE. **O governo contratando com as Micro e Pequenas Empresas: o estatuto da Micro e Pequena Empresa fomentando a economia do país.** Brasília, 2013.

SEBRAE. **O Quadro de Modelo de Negócios:** Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

SEBRAE. Paraná é o quarto maior empregador. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011.** São Paulo, 2011. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2010\\_2011.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf)> Acesso: 13 nov. 2016.

SEBRAE. **Pequenas Empresas Criam 60% das Vagas de Emprego no Paraná.** Estudo Mensal com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em:

<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/pequenas-empresas-criam-60-das-vagas-no-parana-et324euvchtndu3nv4nplvb66>

Acesso em: 13 nov. 2016

SEBRAE. **Pequenas Empresas do Paraná tem incentivo para Inovação.** 16 abril. 2015, Disponível em:

<<http://www.pr.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PR/pequenas-empresas-do-parana-tem-incentivo-do-sebrae-para-inovacao,d52c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>

Acesso: 13 nov. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE - SC: **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 3 out. 2005 Disponível em:

<[http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410)>.

Acesso em 13 nov. 2016.

SEBRAE. Relatório Especial. **Empresas Familiares.** set. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil:** Coleção de estudos e pesquisa. Brasília, 2014.

SEBRAE-PR. **Planejamento do Ecossistema de Inovação de Ponta Grossa.** Ponta Grossa, 2015.

SEBRAE-SP. **Pequenas empresas nas Redes Sociais.** São Paulo, 2013.

SERRA, F. A. R., FIATES, G. G., & ALPERSTEDT, G. D. **Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil.** Journal of Technology Management & Innovation. 2007.

SILVA, J.C. S., FISCHER, T., DAVEL, E.. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrecht. **Anais do 23º ENANPAD.** Set/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

SPC BRASIL. **Retrato do Empreendedor do Varejo**. Brasília, 2012.

SOUZA, R. C. **Cultura da Empresa Familiar X Gestão Empresarial**. 2001. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2001.

SOUZA, M. A. **Micro e Pequena Empresa Familiar: Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento**. 2002-2003. 267 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel) – Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2013.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

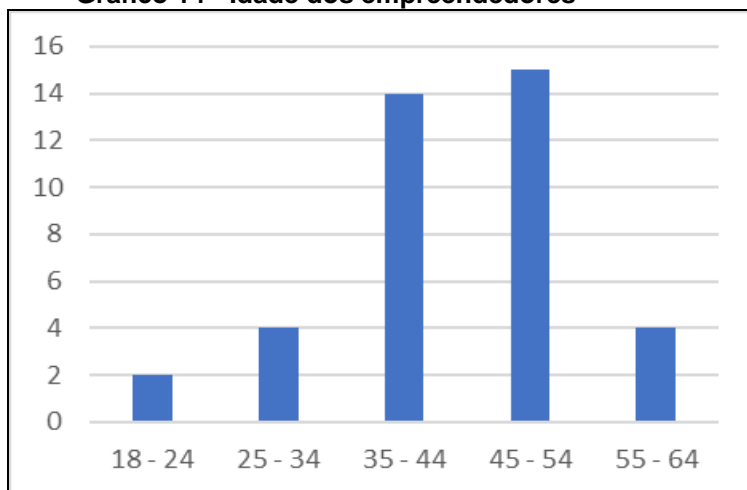
## **APÊNDICE A - Resultados do Questionário**

## Resultados da pesquisa

### 2. Idade

39 respostas

Gráfico 14 - Idade dos empreendedores

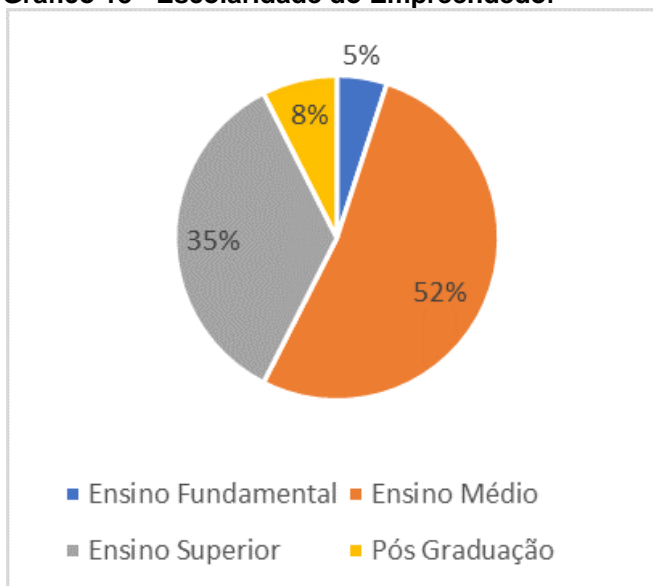


Fonte: Autores (2017)

### 3. Escolaridade do empreendedor

40 respostas

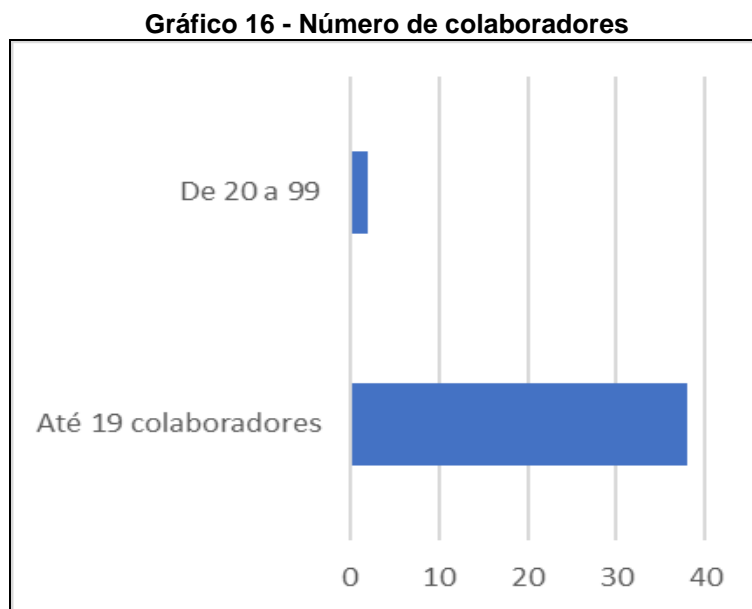
Gráfico 15 - Escolaridade do Empreendedor



Fonte: Autores (2017).

## 5. Número de colaboradores

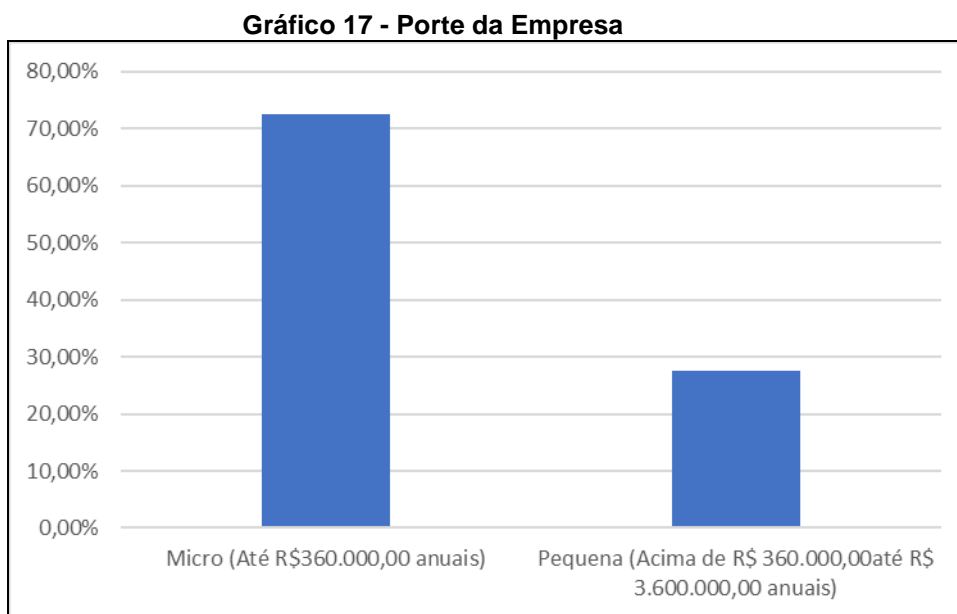
40 respostas



Fonte: Autores (2017).

## 6. Porte da empresa

40 respostas

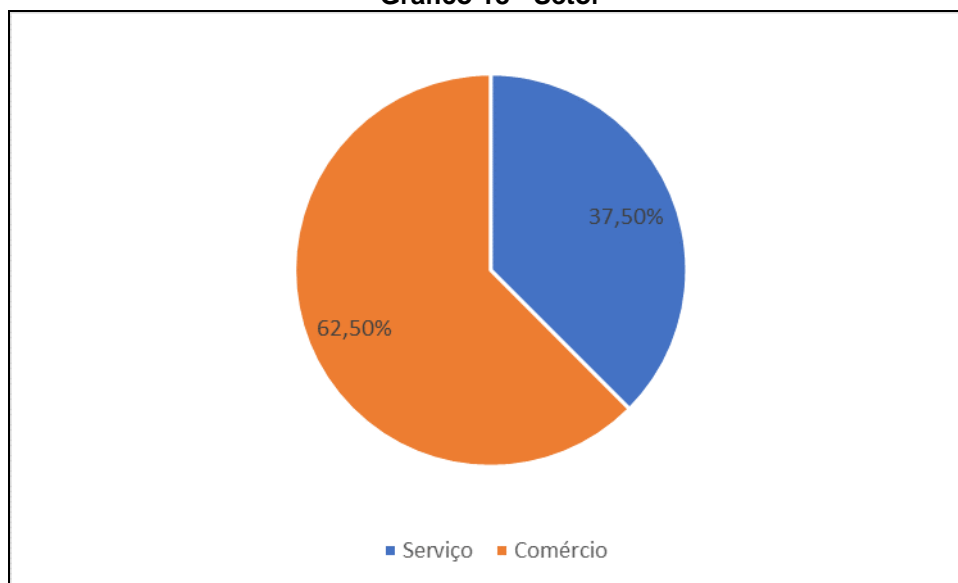


Fonte: Autores (2017).

## 7. Setor

40 respostas

Gráfico 18 - Setor



Fonte: Autores (2017).

## 8. Ramo de atividade

40 respostas

Quadro 9 - Ramo de atividade

Ramo	Quantidade
Alimentação	6
Restaurante	5
Vestuário	4
Agropecuária	3
Vidraçaria	3
Materiais de construção	2
Materiais elétricos	2
Informática	2
Móveis	1
Estacionamento	1
Arquitetura	1
Oficina	1
Artigos Ballet	1
Tecidos	1
Jóias e Bijuteria	1
Locadora de Filmes	1
Lavanderia	1
Som automotivo	1



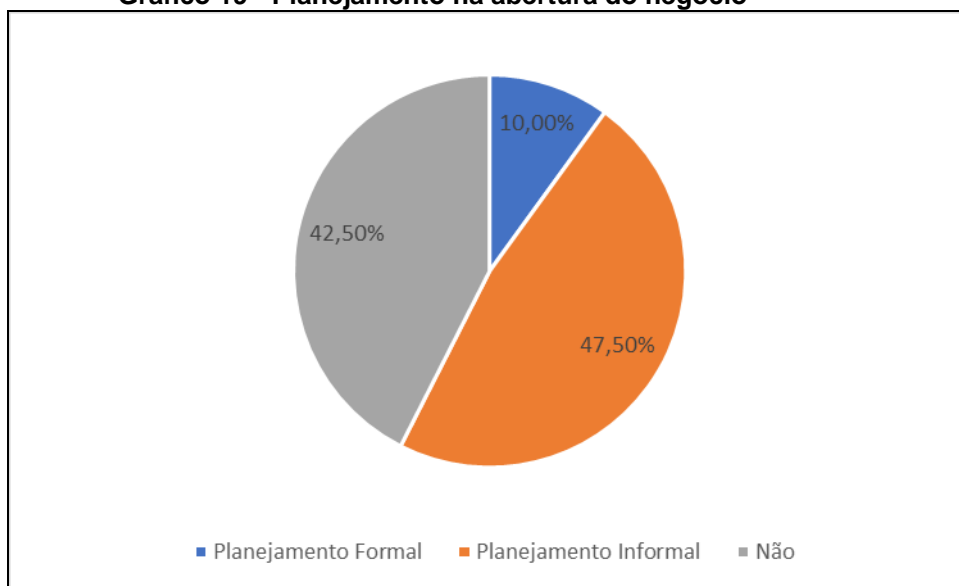
Utilidades	1
Seguros	1
Hotelaria	1

Fonte: Autores (2017).

## 9. Houve planejamento na abertura do negócio?

40 respostas

Gráfico 19 - Planejamento na abertura do negócio

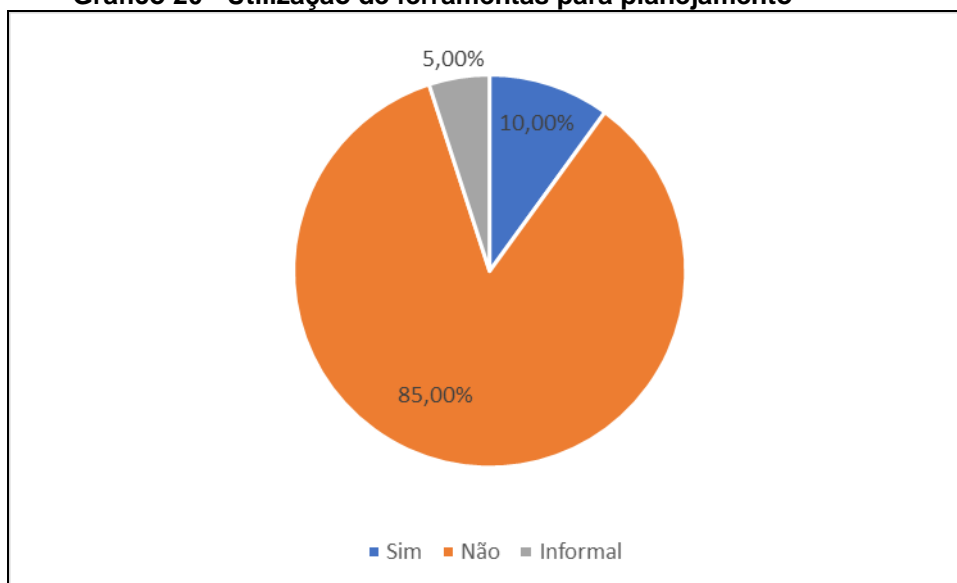


Fonte: Autores (2017).

## 10. Usou alguma ferramenta para fazer o planejamento?

40 respostas

**Gráfico 20 - Utilização de ferramentas para planejamento**



Fonte: Autores (2017).

## 11. Se sim, qual?

5 respostas

**Quadro 10 - Ferramenta para planejamento**

Experiência
Contador
Contador.
Ferramentas da franquia
Utilizou a experiência no ramo.

Fonte: Autores (2017)

## 12. Se não, por qual motivo?

38 respostas

**Quadro 11 - Motivo da não utilização de ferramentas**

Respondeu sim na anterior	3
Não julgou necessário	28
Não conhece as ferramentas específicas	11
Acha as ferramentas complicadas demais	2
Já tinha conhecimento no setor	1
Naquela época não existia	1
A empresa foi criada pela mãe e passada para filha, portanto não houve planejamento formal	1
Já tinha experiência na área.	1

Empresa fundada em 1932, estamos agora na quarta geração que assume o negócio. Na época não existia tantas ferramentas como hoje.	1
Empresa aberta há anos	1

Fonte: Autores (2017).

### 13. Qual foi a sua motivação para começar o negócio?

40 respostas

**Quadro 12 - Motivação para começar o negócio**

Identificou uma oportunidade no mercado	18
Ser seu próprio chefe	15
Busca por independência financeira	8
Sempre desejou ter um negócio	10
Paixão pela área	10
Sucessão familiar	3
Convite	1
Herença	1
Necessidade	7
Aposentadoria	1
Foi demitido	7
Experiência	1
Já tinha experiência	1

Fonte: Autores (2017).

### 14. Existem familiares trabalhando na empresa?

Quadro 13 - Há familiares na empresa?

**Quadro 14 - Familiares na empresa**

Opção	Respostas
Sim	40
Não	0

Fonte: Autores (2017).

### 15. Se sim, quantos?

40 respostas

**Quadro 15 - Quantidade de familiares na empresa**

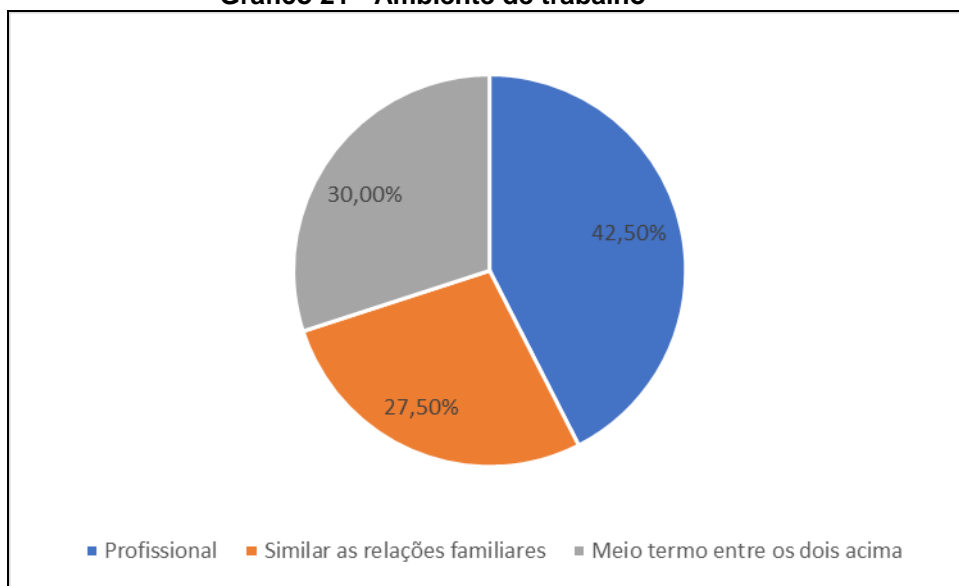
Número de familiares	Porcentagem das respostas
1	45%
2	17,50%
3	23%
4	2,50%
5	7,50%
7	5%

Fonte: Autores (2017).

### 16. Como é o ambiente de trabalho?

40 respostas

**Gráfico 21 - Ambiente de trabalho**



Fonte: Autores (2017).

### 17. Comentários

8 respostas

**Quadro 16 - Comentários sobre ambiente de trabalho**

Totalmente familiar
Trabalhar com família é melhor pela ajuda que se tem.

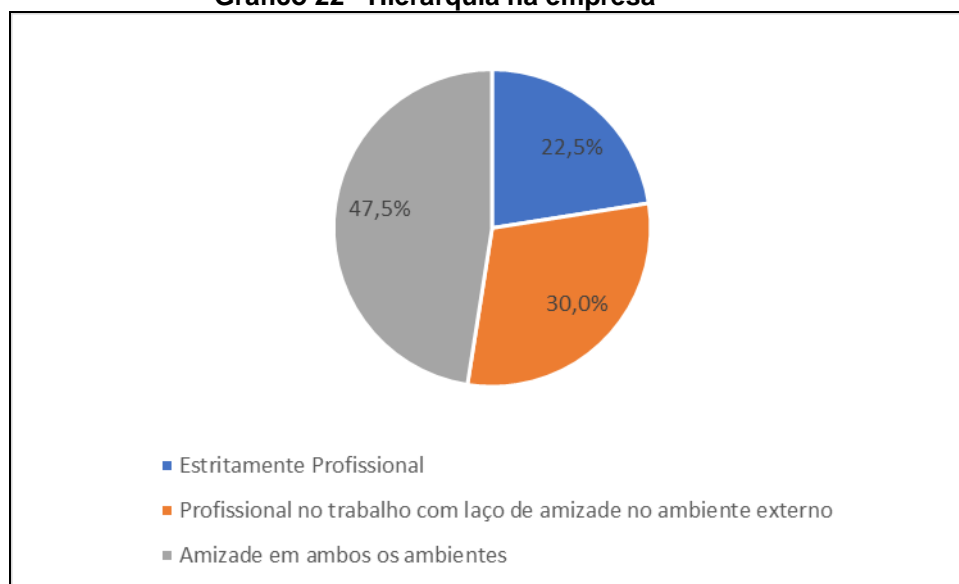
Como se trata de um casal que comandam a empresa, a relação de parceria o casamento é estendida para a empresa.
Difícil encontrar soluções sem haver desentendimentos.
Positivo: tem ajuda financeira, negativo: não poder escolher tudo sozinho
O problema é que as vezes mistura as coisas do pessoal com profissional
É complicado mas é bom
Familia não leva tão a sério, precisa ser rigido.

**Fonte: Autores (2017).**

## 18. Como é a relação de Hierarquia? (Chefe x Colaborador)

40 respostas

**Gráfico 22 - Hierarquia na empresa**



**Fonte: Autores (2017).**

## 19. Comentários

5 respostas

**Quadro 17 - Comentários sobre a hierarquia na empresa**

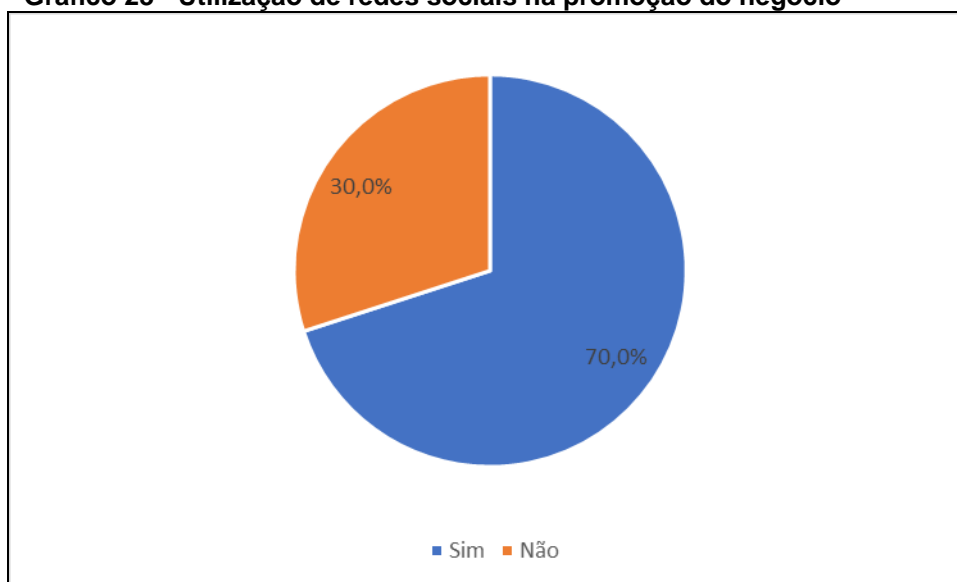
Sem hierarquia (2)
As vezes essa amizade é boa, mas também é ruim
É um dos grandes erros, mas vem de muito tempo.
Filho não leva muito a sério

Fonte: Autores (2017).

## 20. Seu empreendimento faz uso de alguma rede social ou meio de comunicação para promover o negócio?

40 respostas

**Gráfico 23 - Utilização de redes sociais na promoção do negócio**



Fonte: Autores (2017).

## 21. Se sim, qual e como?

28 respostas

**Quadro 18 - Rede social utilizada pelo empreendedor**

Instagram e Facebook
Posts de Facebook
Facebook, Whatsapp. Divulgando o negócio e os pratos.
Facebook, posts e promoções
TV e Rádio
Facebook

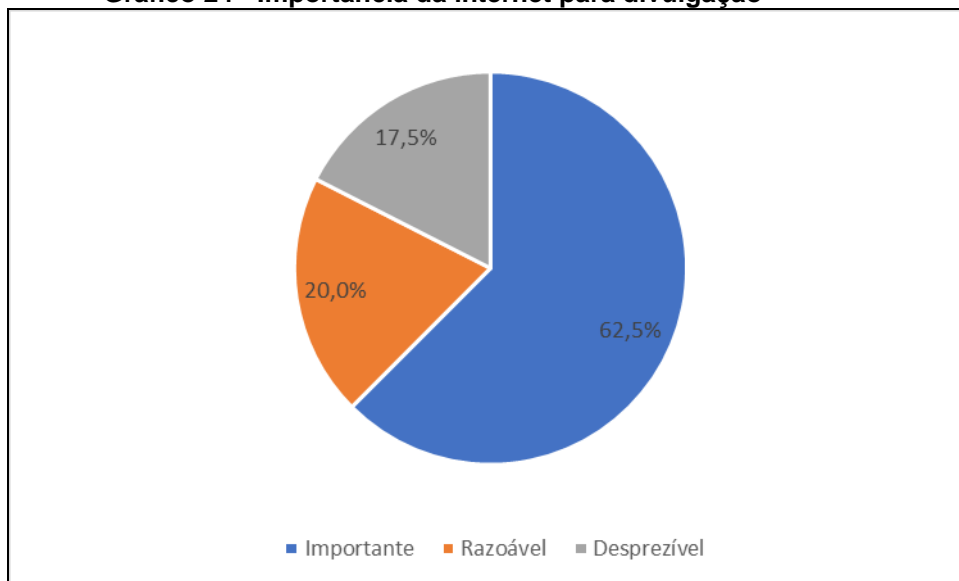
Utiliza o Facebook e possui um site para divulgação de promoções, serviços e comunicados de abertura de novos pátios.
Facebook, wpp. Recebe encomendas pelas redes sociais.
fb wpp
Promoções por facebook
Sites e jornais específicos do ramo.
cartaz, panfleto
FB
Facebook, divulgando as joias e bijuterias.
fb, google maps
Facebook
wpp para orçamentos
E-mail, site, google, facebook
fb, instagram
Facebook para divulgação
Facebook.
Facebook e Instagram para divulgação de roupas.
Facebpl
Via facebook utilizando patrocínio para maior alcance de clientes e publicações em grupos de negócio;
Facebook e Instagram
Watsapp, Facebook, site, Google, Skipe
Facebook, Instagram e WhatsApp para divulgação e vendas.
Instagram e Facebook

**Fonte: Autores (2017).**

## 22. Qual a importância da Internet para a divulgação do seu negócio?

40 respostas

**Gráfico 24 - Importância da internet para divulgação**



Fonte: Autores (2017).

## 23. Comentários

6 respostas

**Quadro 19 - Comentários sobre importância da internet**

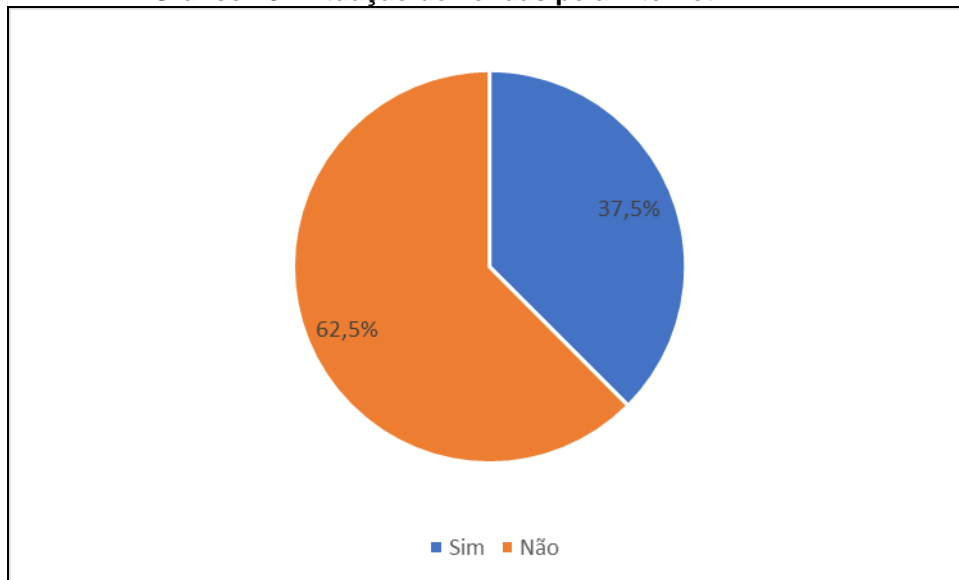
Donos não sabem utilizar computador, logo, não acham necessário
A internet ajuda na divulgação, porém não há uma relevância tão grande deste meio no impacto dos negócios.
60 % de suas vendas e serviços.
divulgação de produtos
Por ser um restaurante universitário, já tem o público definido.
Talvez desprezível por trabalhar com público pontual.

Fonte: Autores (2017).



**24. Seu empreendimento atua com vendas pela internet?**

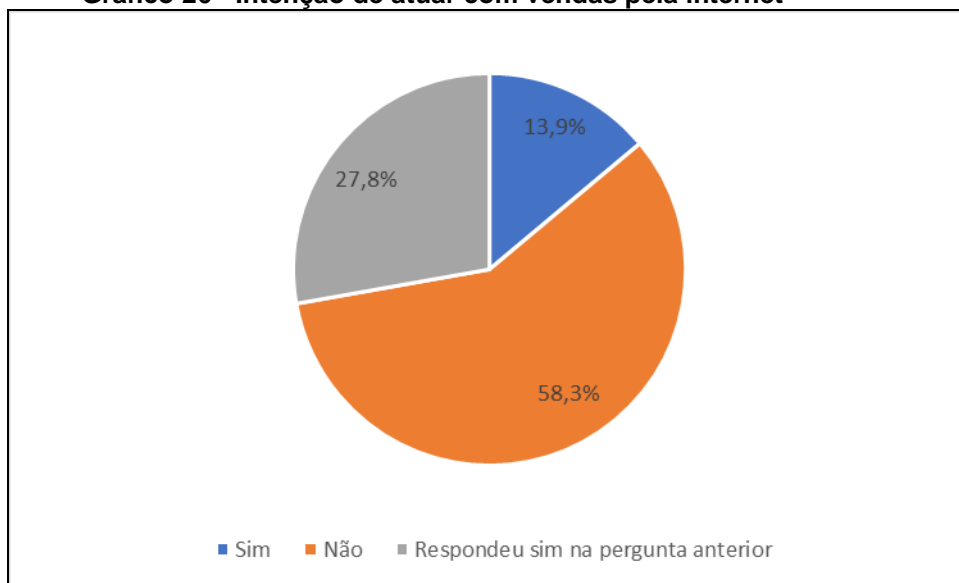
40 respostas

**Gráfico 25 - Atuação de vendas pela internet**

Fonte: Autores (2017).

**25. Se não, tem intenção de atuar com vendas pela internet?**

36 respostas

**Gráfico 26 - Intenção de atuar com vendas pela internet**

Fonte: Autores (2017).

## 26. Comentários

6 respostas

**Quadro 20 - Comentários sobre atuar com vendas pela internet**

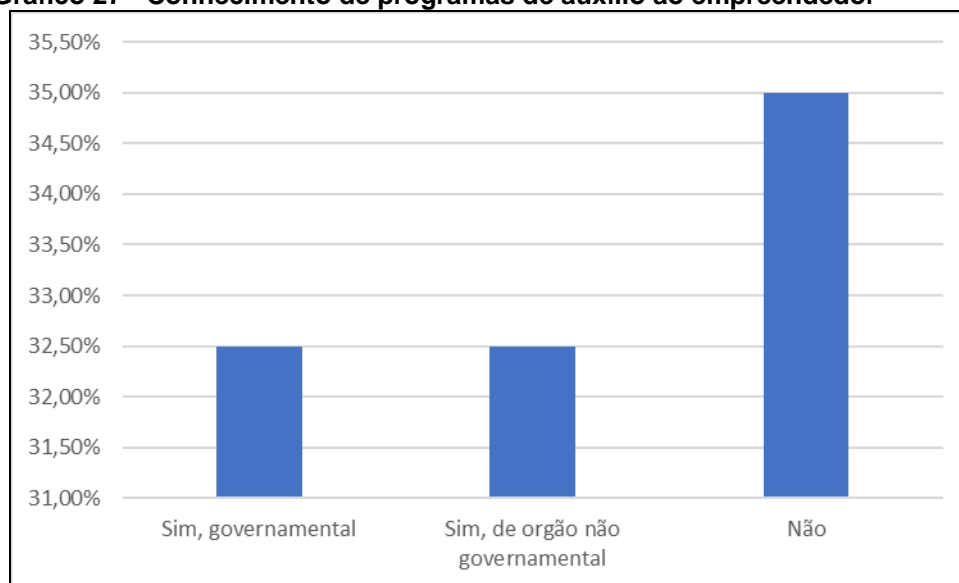
No futuro, sem planos atuais
Não no momento. Quem sabe futuramente atuar com venda de vagas por aplicativos.
pedidos de salgado, cesta de café da manhã
Recebe pedidos
Pedidos Online
Na realidade, ele faz vendas por grupos de facebook, não por um site oficial.

Fonte: Autores (2017).

## 27. Você tem conhecimento de programas que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas?

40 respostas

**Gráfico 27 - Conhecimento de programas de auxílio ao empreendedor**

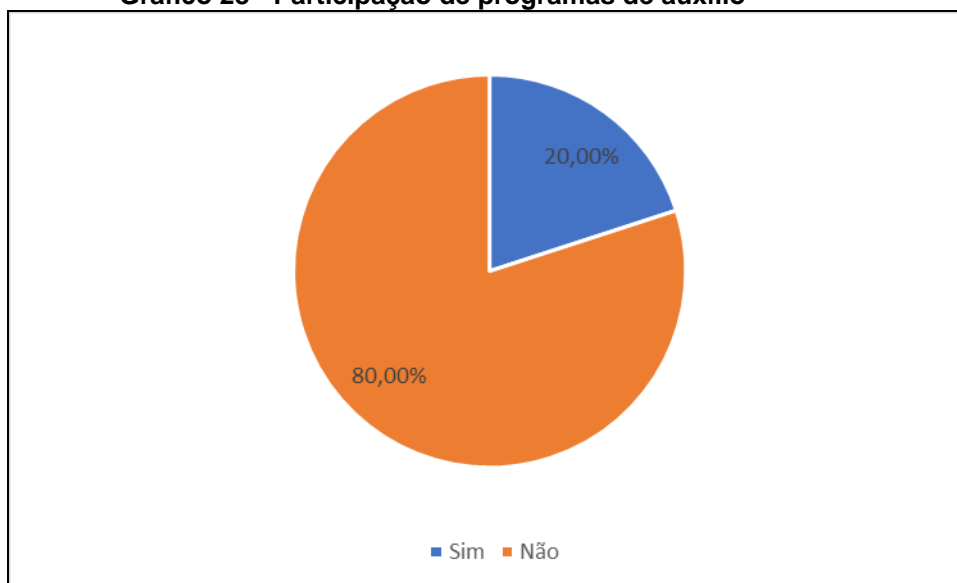


Fonte: Autores (2017).

## 28. Você já participou de algum desses programas?

40 respostas

**Gráfico 28 - Participação de programas de auxílio**



Fonte: Autores (2017).

## 29. Comentário

14 respostas

**Quadro 21 - Comentários sobre programas de auxílio**

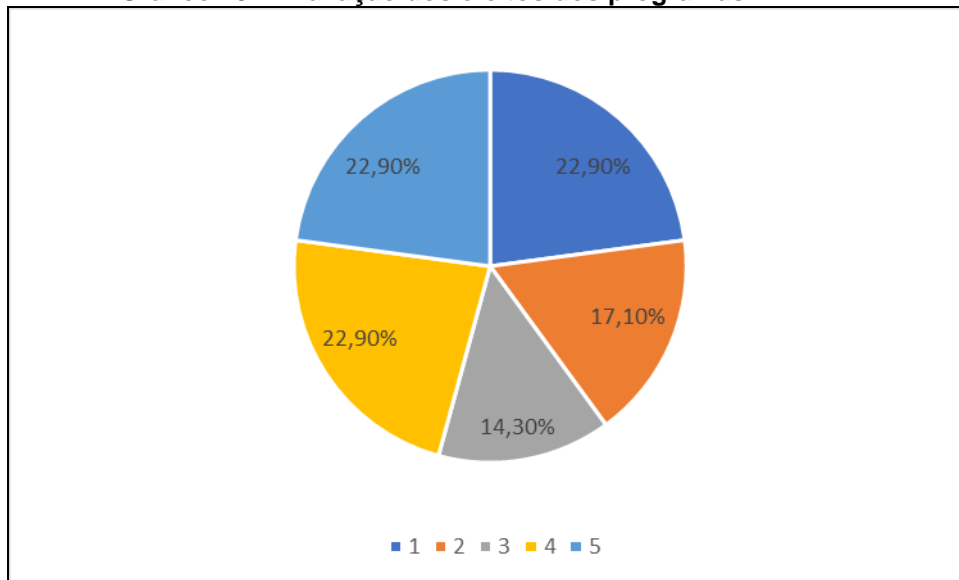
SEBRAE (3)
Sebrae (3)
Tentou participar mas não foi aceita.
Bom negócio – uepg
Parece que falta tempo, sei que não mas parece.
Era importante ter mais programas focando o pequeno empreendedor, e divulgação desses programas. é de difícil acesso
Falta de tempo
Sebrae
Acha que tem qualidade duvidosa.
No momento está entrando em uma licitação na própria UTFPR.

Fonte: Autores (2017).

**30. Como você avalia os efeitos desses programas no desenvolvimento de sua empresa? Sendo 1 pouco importante e 5 muito importante**

35 respostas

**Gráfico 29 - Avaliação dos efeitos dos programas**



Fonte: Autores (2017).

**31. Comentários**

3 respostas

**Quadro 22 - Comentários sobre programas de auxílio**

Nós pequenos empresários necessitamos desses programas para auto ajuda, mas parece que é tão bom e bonito nas propagandas mas as vezes a realidade é outra. Da impressão que você não existe.
Foi interessante
Bom curso, ajuda bastante

Fonte: Autores (2017).

**32. Você apresenta alguma sugestão, elogio ou crítica sobre a atuação do governo e as micro e pequenas empresas?**

24 respostas

**Quadro 23 - Sugestões, elogios ou críticas ao governo**

Não. (3)
O governo ajuda quem não precisa, e quem precisa fica sem ajuda.

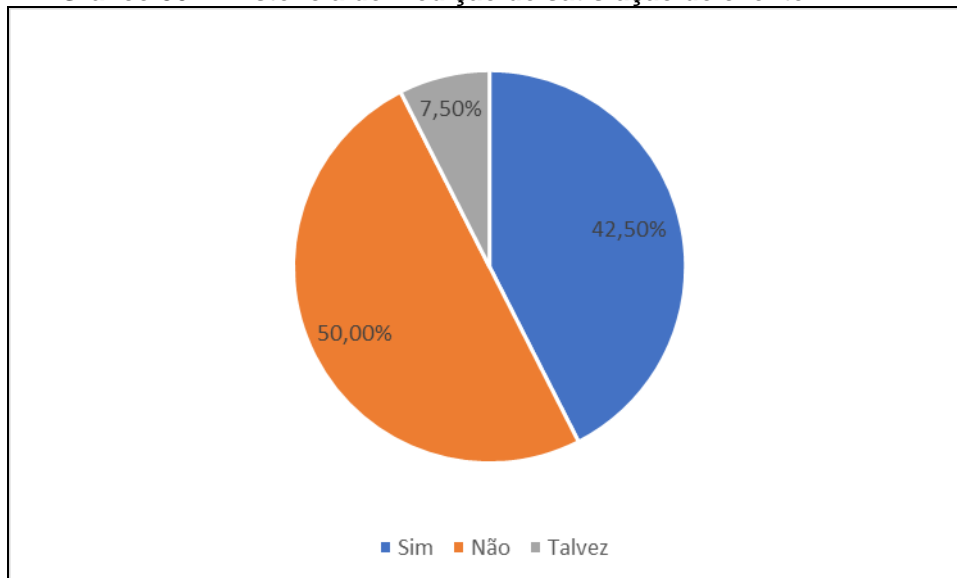
Não há auxílio do governo, muitas vezes acontece o contrário, ocorrendo cobranças desnecessárias por parte da prefeitura.
Está sendo um ótimo curso.
Tenho mais de trinta anos no ramo, mas o governo nunca beneficiou as pequenas empresas, nós é que pagamos juros caros.
Falta divulgação, ninguém sabe ao certo como ter acesso
Falta mais divulgação e horários flexíveis que se adaptem a realidade do empreendedor
Não conhece os programas do governo, portanto não apresenta críticas.
Não.
Ela não conhece nenhum programa, portanto a crítica seria a falta de auxílio do governo.
Sim. O incentivo ainda é baixo e os programas limitados. Teria que existir um programa mais específico pra micro empreendedor
Falta mais incentivo ao micro e pequeno empreendedor, não existe ligação entre as grandes empresas e os pequenos empresários
Falta apoio a micro e pequena empresa, esses programas e o governo tem pouca disponibilidade e flexibilidade
O governo nunca deu incentivo nenhum pro desenvolvimento de micro e pequenas empresas, apenas programas limitados.
Não há auxílio por parte governamental.
Não há críticas de programas que não existem.
Não há ajuda do governo.
O curso do Sebrae é muito bom, o governo não apoia os pequenos empresários.
As Microempresas têm dificuldade em manter suas atividades, dada ao custo da mercadoria muito elevado, devido a falta de incentivos fiscais e tecnológicos. Impostos retidos, que por sua vez, as pequenas Empresas não fazem uso desses créditos, deixando-as à margem da competitividade.
Só ouvi falar do SEBRAE, mas nada que ajudasse com minha empresa.
Para nossa empresa os programas não nos auxiliam.
Acho importante para o incentivo de novo empreendedores.

**Fonte: Autores (2017).**

### 33. Você tem alguma maneira de medir a satisfação do cliente?

40 respostas

**Gráfico 30 - Existencia de medição de satisfação de cliente**



Fonte: Autores (2017).

### 34. Como?

19 respostas

**Quadro 24 -Como medem a satisfação dos clientes**

Avaliações de Facebook
Por meio de pesquisas de satisfação.
Por meio de indicações e retorno de clientes.
Assiduidade, quando não volta, entramos em contato.
Através do boca a boca e também do retorno desse cliente a loja.
Conversando com o cliente.
Boca a boca
Sempre quando ha alguma reclamacao o cliente volta e fala diretamente com eles.
Caixa de sugestões
Feedback do FB
Via internet e na propria compra/troca que algum cliente venha a realizar
Através de reclamações
Normalmente sempre há um feedback por parte do cliente sobre os produtos.

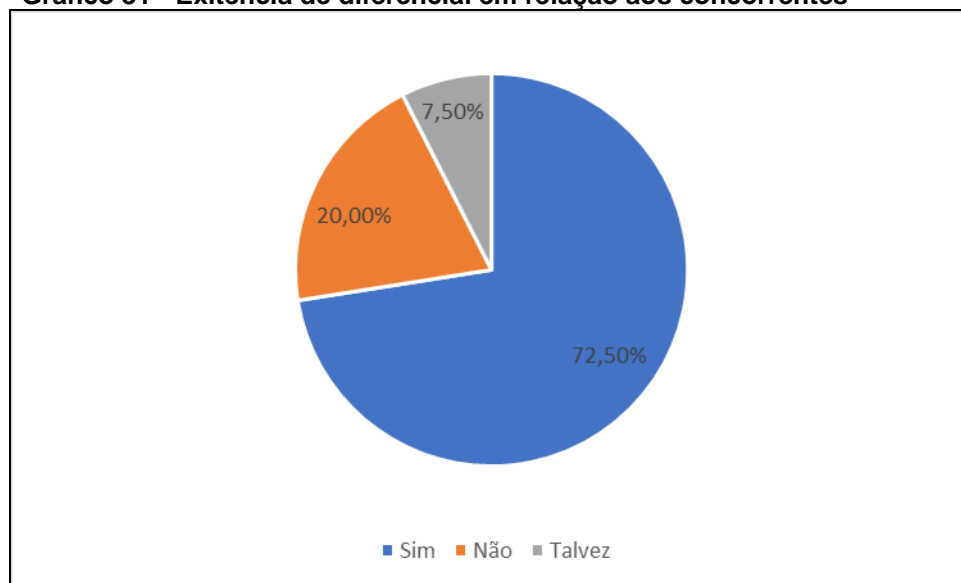
A clientela que tenho sempre volta e quando há algum problema eu sempre realizo a troca sem problemas.
Na própria realização do serviço. Pois ao realizar o serviço tenho que ir até o local designado. Ao terminar o serviço sempre há a avaliação do cliente.
Através das vendas feitas com produtos de boa qualidade, elogios e fidelidade do cliente.
Na entrega do serviço, como a instalação de vidros
Se o cliente não está satisfeito ele acaba voltando, seja pra reclamar ou trocar alguma peça.
Através das renovações de negócio. Quando vence o contrato é necessário renegociar, e nesse momento já é possível medir a satisfação ou não do cliente.

Fonte: Autores (2017).

### 35. Existe algum diferencial da sua empresa em relação a outras no mesmo ramo de atividade?

40 respostas

Gráfico 31 - Existência de diferencial em relação aos concorrentes



Fonte: Autores (2017).

### 36. Comentários

26 respostas

Quadro 25 - Comentários sobre diferenciação em relação aos concorrentes

Atendimento (2)
Preço abaixo dos concorrentes

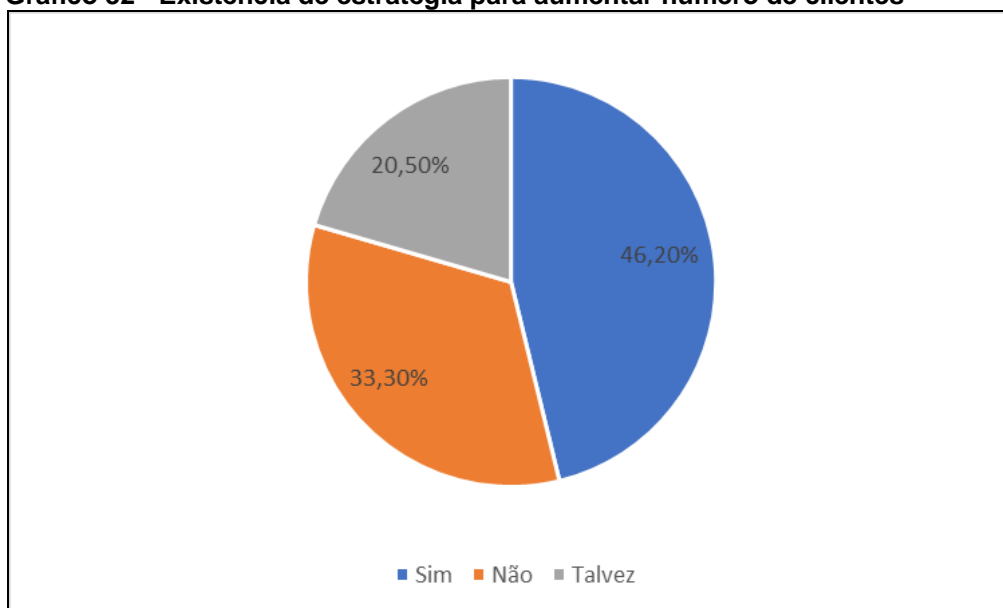
<p> Materiais elétricos só vende no centro, então ele foi para o bairro.</p>
<p> Bons fornecedores</p>
<p> Ambiente</p>
<p> O estacionamento oferece seguro (roubo e incêndio), câmeras de segurança, vigilância privada e equipe treinada, além de contar com 5 unidades no centro de Ponta Grossa.</p>
<p> Diversidade</p>
<p> Inovação</p>
<p> Honestidade, qualidade de materiais e serviços bem feitos.</p>
<p> Especificidade, pois encontra tudo relacionado a materiais eletricos tendo uma grande variedade, e bons preços</p>
<p> Existem poucas lojas especializadas em artigos esportivos para ballet.</p>
<p> Preço e qualidade</p>
<p> O atendimento.</p>
<p> Equipamentos exclusivos</p>
<p> Preço e atendimento</p>
<p> Maior qualidade</p>
<p> Trabalhamos apenas com camisetas originais das bandas, sem nenhuma imitação. Portanto á qualidade das peças é indiscutível.</p>
<p> Qualidade e atendimento.</p>
<p> Atendimento.</p>
<p> Diversificação de produtos</p>
<p> Preço</p>
<p> A rapidez. Principalmente na entrega do serviço e na realização do orçamento.</p>
<p> Buscamos a satisfação do cliente.</p>
<p> Atendimento e localização</p>
<p> Atendimento, formatação das negociações.</p>

Fonte: Autores (2017).

### 37. Existem estratégias definidas para aumentar o número de clientes?

39 respostas



**Gráfico 32 - Existência de estratégia para aumentar número de clientes**

Fonte: Autores (2017).

### 38. Quais?

22 respostas

**Quadro 26 - Estratégias para aumentar número de clientes**

Marketing entregando panfletos
Existem planos de marketing focados em cada tipo de cliente (avulsos, mensalistas e convênios com lojas)
Marketing
Mercado de transportes esta a uns três anos passando por muita dificuldade.
Aumentar propaganda
Maior divulgação
Parceria com academias de dança
Promoções e combos de lanche
Por ser um comércio no centro, a circulação de pessoas é alta e os clientes aparecem sem precisar de grande divulgação.
Divulgação da loja pela internet.
Divulgação
Aumentar a divulgação, qualidade e atenção ao cliente
Campanhas na internet
Através do marketing e divulgação dos produtos.
O próprio serviço bem feito ja é uma forma de divulgação
Promoções e divulgação online.
A divulgação pela internet

Novidades no cardápio
Divulgação dos serviços na página do Facebook e parcerias com empresas e clientes.
Divulgação de novidades e promoções.
Divulgação por internet e mídias sociais.
Aumento a capacidade de vendas.

Fonte: Autores (2017).

### 39. Quais dos seguintes pontos você considera mais importante para o seu negócio?

40 respostas

Quadro 27 - Pontos importantes para o negócio

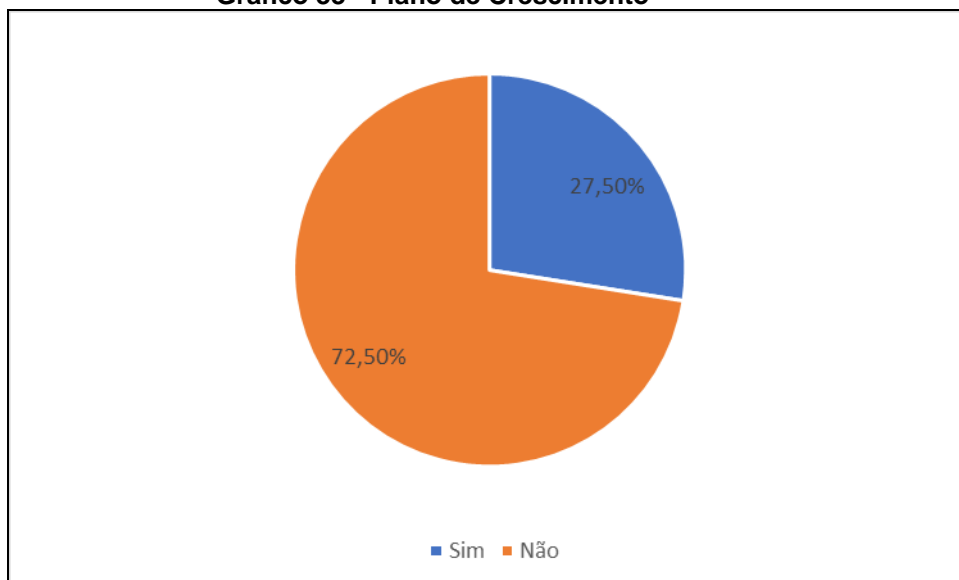
Inovação	9 (22,5%)
Preço	22 (55%)
Qualidade	28 (70%)
Atendimento	31 (77,5%)
Localização	11 (27,5%)
Marketing	5 (12,5%)
Agilidade	9 (22,5%)

Fonte: Autores (2017).

### 40. Você tem um plano de crescimento?

40 respostas

Gráfico 33 - Plano de Crescimento



Fonte: Autores (2017).

**41. Comente**

4 respostas

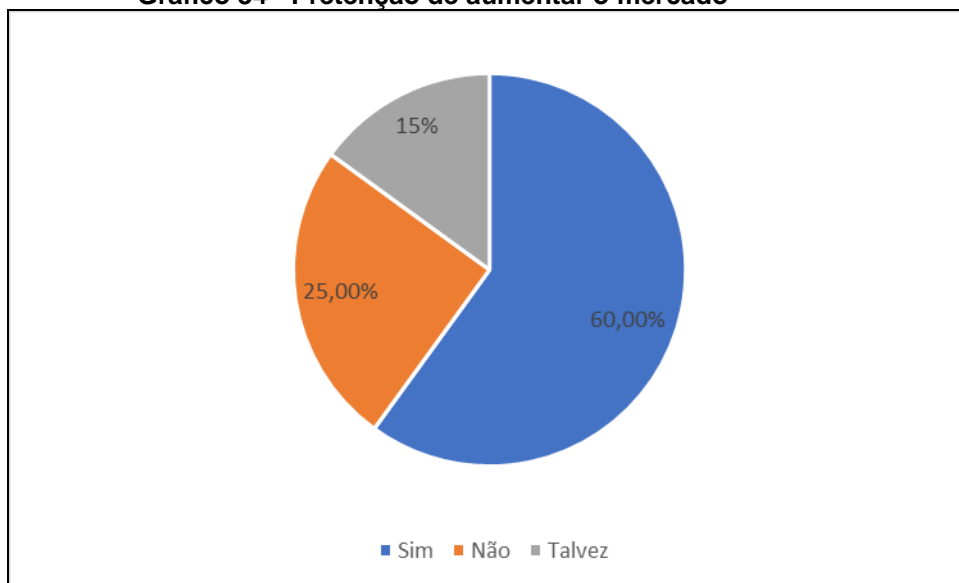
**Quadro 28 - Plano de Crescimento**

Está sendo desenvolvido pelo filho cursando administração.
A intenção é crescer cada vez mais no mercado. Até o final de 2018 a meta é atuar com 10 endereços no Centro de Ponta Grossa.
Hoje não tenho interesse em contratar mais funcionários, só estamos tentando sobreviver, sem estímulo.
Metas

Fonte: Autores (2017).

**42. Você pretende aumentar seu mercado?**

40 respostas

**Gráfico 34 - Pretensão de aumentar o mercado**

Fonte: Autores (2017).

**43. Comente**

9 respostas

**Quadro 29 - Comentários sobre aumentar o mercado**

Vender produtos de áreas correlatas
Quando voltar o crescimento deste país.
Está a pouco tempo no mercado, falta estabilidade

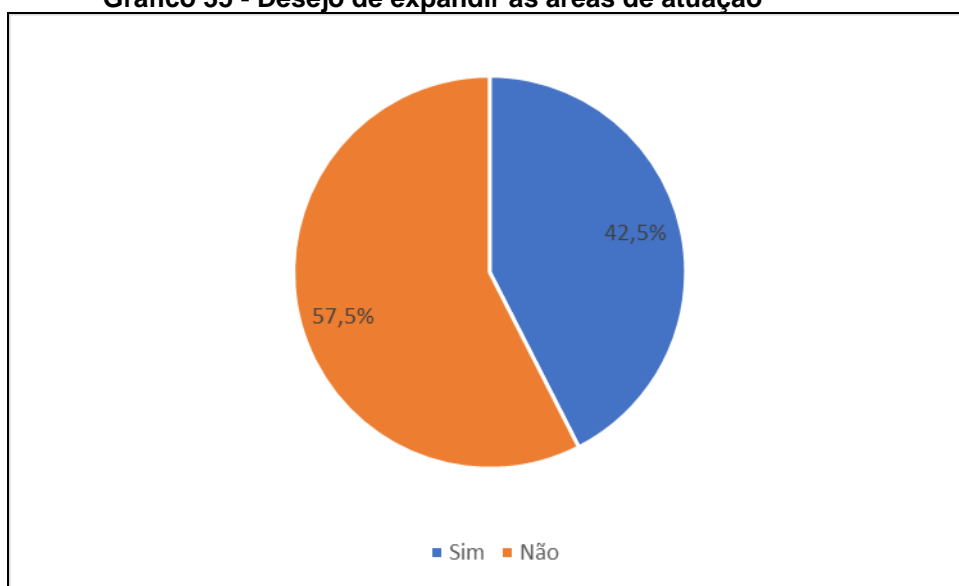
Aumentar a quantidade de produtos vendidos
Abrir mais lojas
Falta estabilidade econômica no Brasil
Aumentar a loja e mais produtos
Mais restaurantes
Por ser segunda renda, esta ok.

Fonte: Autores (2017).

#### 44. Objetiva expandir as áreas de atuação?

40 respostas

Gráfico 35 - Desejo de expandir as áreas de atuação



Fonte: Autores (2017).

#### 45. Comente

7 respostas

Quadro 30 - Comentários sobre expansão

Expandir oferta de materiais para áreas correlatas

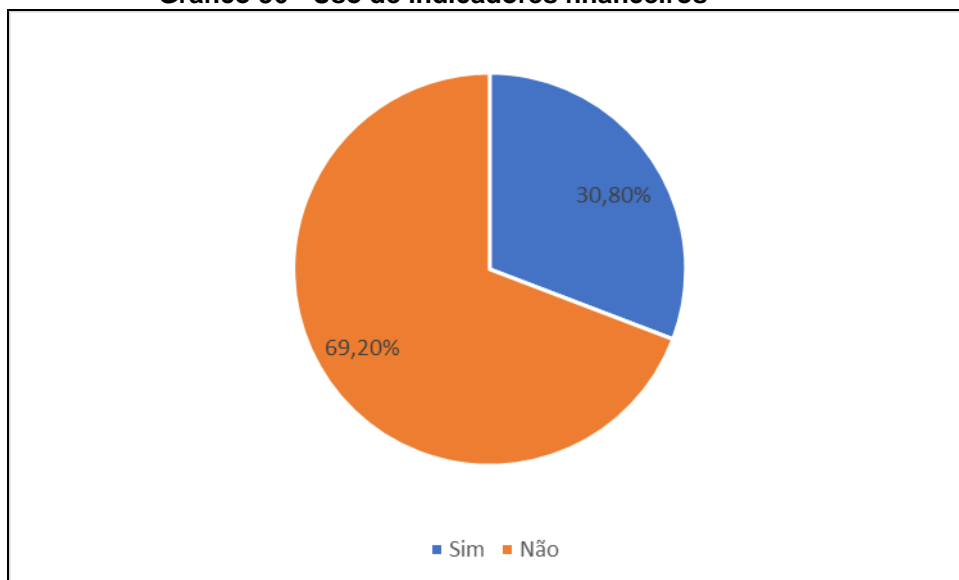
Aumentar produtos e serviços correlacionados, como almoços e café.
Minha região já é muito grande.
Falta espaço físico
Produtos correlatos
Almoços
Talvez trabalhar com bijuterias.

Fonte: Autores (2017).

#### 46. Você utiliza algum indicador financeiro para analisar o seu negócio? Qual?

39 respostas

Gráfico 36 - Uso de indicadores financeiros



Fonte: Autores (2017).

#### 47. Se sim, qual?

13 respostas

Quadro 31 - Indicador Financeiro

Contador (5)
E-ceos
Gestor total cliente, ferramentas financeiras como balanço etc
Indicadores de margem de lucro e produtividade, além do trabalho do contador.

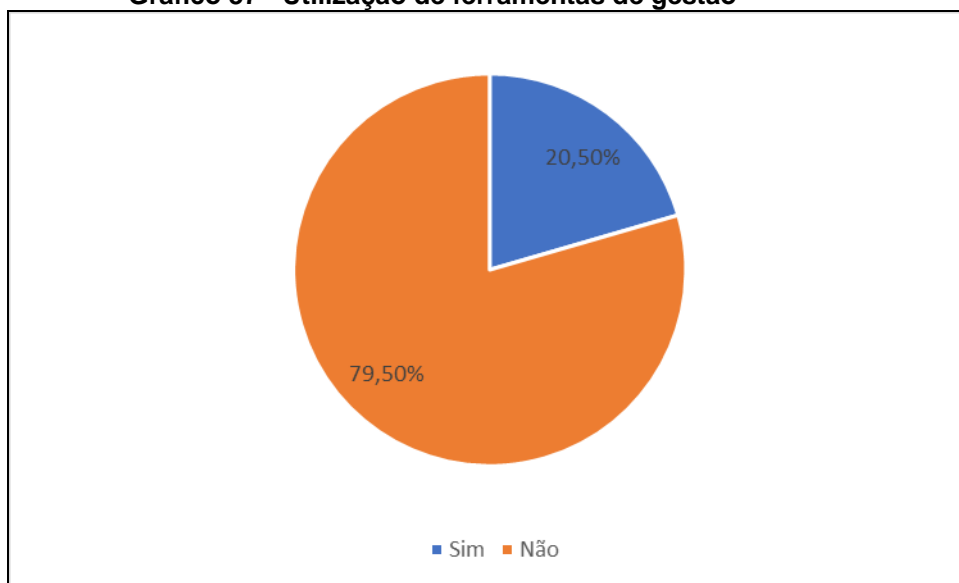
Pesquisa de mercado
Planilhas para controle financeiro
Sistema contábil e de controladoria
Sistema da franquia
Utilizam apenas indicadores de mercado, mas não indicadores como ferramenta.

Fonte: Autores (2017).

#### 48. Você utiliza alguma ferramenta de gestão para auxiliar no crescimento da empresa?

39 respostas

Gráfico 37 - Utilização de ferramentas de gestão



Fonte: Autores (2017).

#### 49. Se sim, qual?

8 respostas

Quadro 32 - Ferramentas de gestão utilizadas

E-ceos
Recentemente foi implantado um Programa de Gestão da Qualidade na empresa. Portanto, ferramentas como 5W2H, Procedimento Operacional Padrão e diversos indicadores foram implantados.

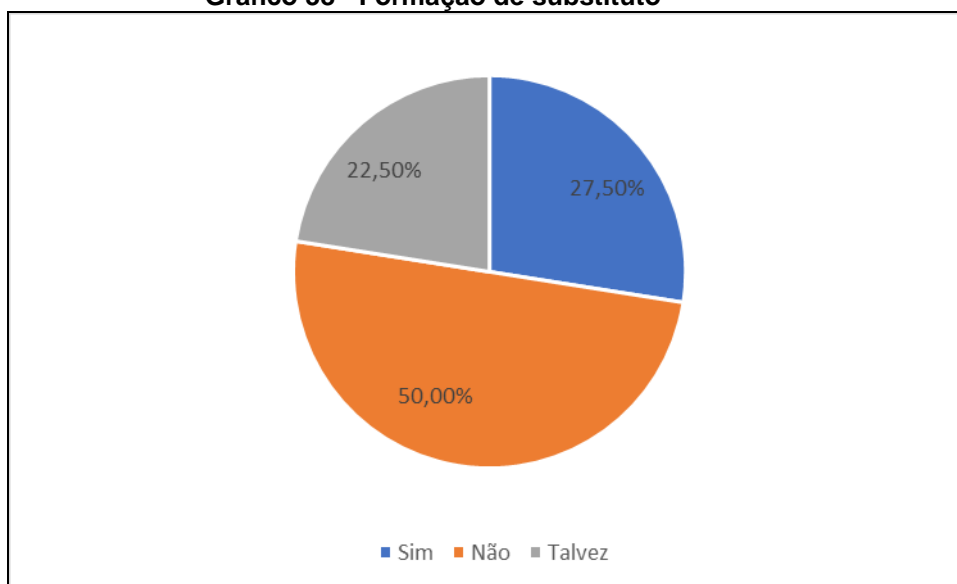
Sys commerce enterprise
Software financeiro (Zeropaper)
Gestor total cliente
Gestão de lavanderia
Smart Up
Marketing

Fonte: Autores (2017).

## 50. Você está formando um substituto?

40 respostas

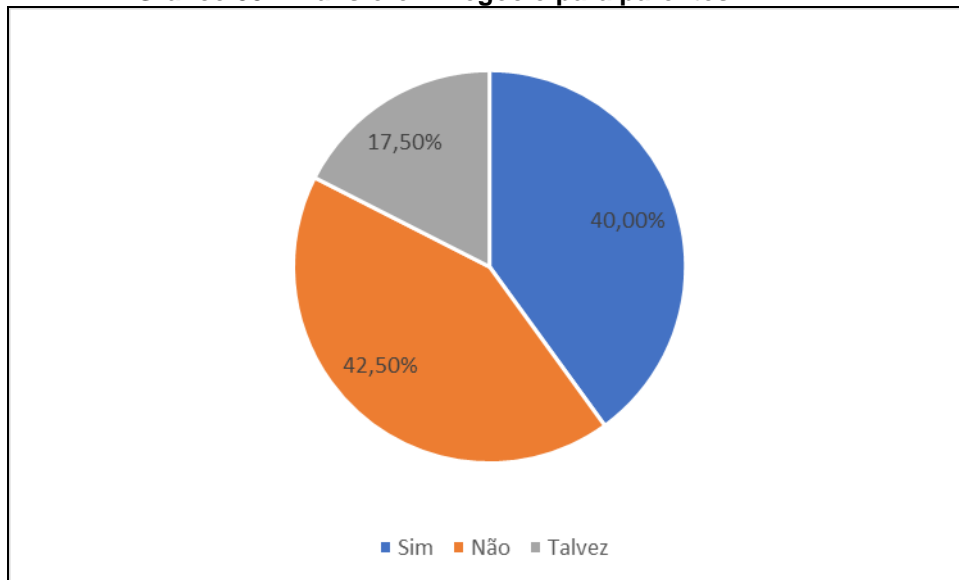
Gráfico 38 - Formação de substituto



Fonte: Autores (2017).

**51. Você pensa em transferir seu empreendimento para algum parente?**

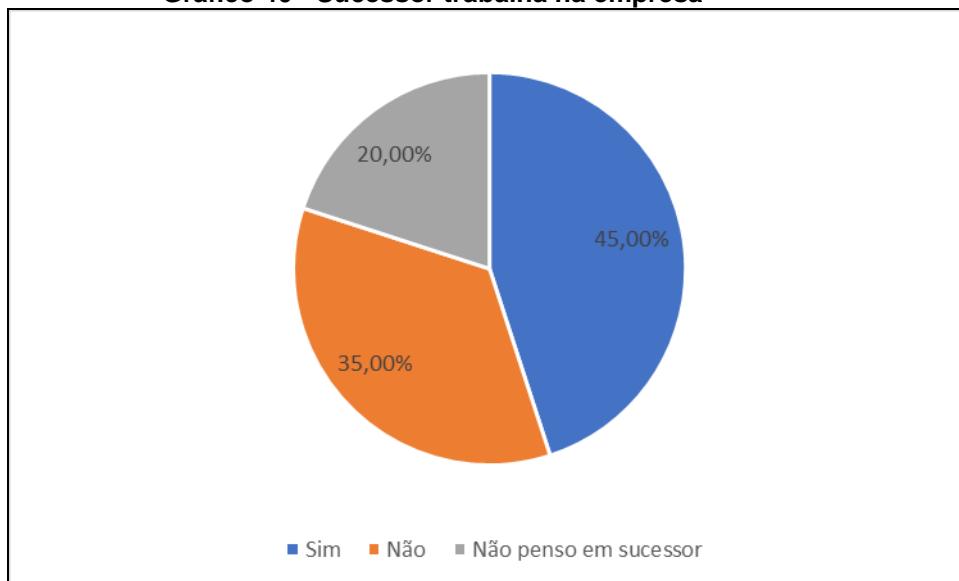
40 respostas

**Gráfico 39 - Transferir negócio para parentes**

Fonte: Autores (2017).

**52. Seu sucessor já trabalha na empresa?**

40 respostas

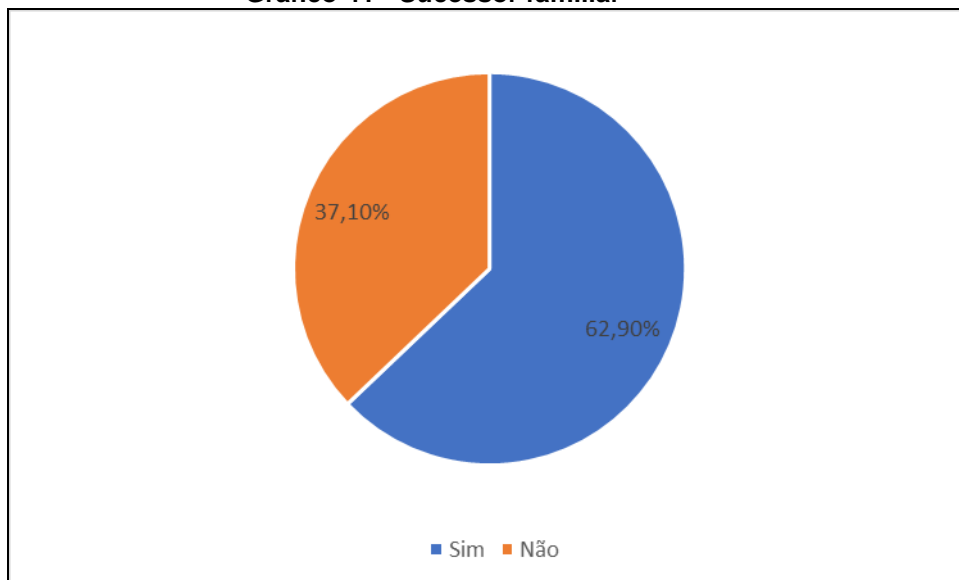
**Gráfico 40 - Sucessor trabalha na empresa**

Fonte: Autores (2017).



**53. Ele é da sua família?**

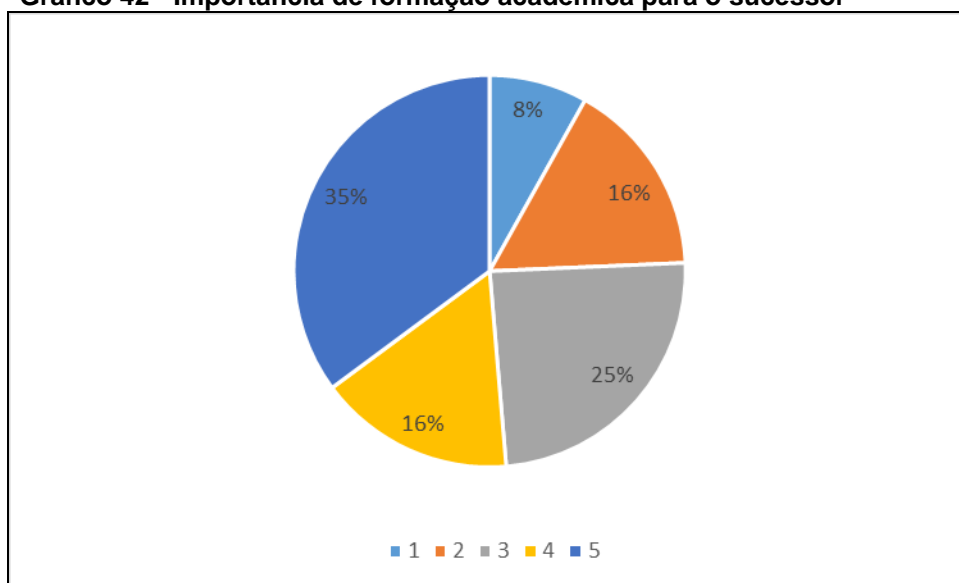
35 respostas

**Gráfico 41 - Sucessor familiar**

Fonte: Autores (2017).

**54. Você julga importante que seu sucessor possua formação acadêmica voltada ao seu negócio? Sendo 5 muito importante e 1 nada importante.**

37 respostas

**Gráfico 42 - Importância de formação acadêmica para o sucessor**

Fonte: Autores (2017).

**APÊNDICE B - Quadro da Revisão Bibliográfica - Scielo**

**Quadro 33 - Revisão Bibliográfica - Scielo**

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>QUALIS</b>
Andrade, Daniela Meirelles	Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais	Revista de Administração (São Paulo. Online)	2013	A2
Barbosa, Thalita Pereira	Governança na empresa familiar: implementação e prática	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	2009	A2
Borges, Alex Fernando	O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009	Organizações & Sociedade	2012	A2
Capelão, Luiz Gonzaga Ferreira	Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias filizola S.A	Organizações & Sociedade	2000	A2
Cavedon, Neusa Rolita	Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre	Organizações & Sociedade	2003	A2
Emmendoerfer, Magnus Luiz	Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	2009	A2
Estol, Kátia Maria Felipe	O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	2006	A2
Flores Jr., José Elias	Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares	Revista de Administração (São Paulo. Online)	2012	A2
Galve-Górriz, Carmen	Family ownership and firm performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints	Innovar (Universidad Nacional de Colombia)	2011	B1
Leone, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra	O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara	Organizações & Sociedade	2004	A2
Lopes, Fernanda Tarabal	Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar	Organizações & Sociedade	2013	A2
Machado-da-Silva, Clóvis L	Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	2010	A2

Oliveira, Janete Lara de	De “filho do dono”; a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares	Revista de Administração (São Paulo. Online)	2013	A2
Tillmann, Cátia	Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária	Organizações & Sociedade	2005	A2

Fonte: Autores (2017).

## **APÊNDICE C - Questionário**

# Pesquisa de Campo

Em primeiro lugar, obrigado por colaborar com o estudo.

Somos alunos de Engenharia de Produção da UTFPR (João Guilherme Pereira e Luiz Zabolotny) e estamos fazendo uma pesquisa para nosso trabalho de conclusão de curso, sob orientação da professora Ana Caroline Dzulinski. O objetivo é identificar os fatores que afetam negativamente o desenvolvimento de micro e pequenas empresas nas mediações de Ponta Grossa - PR. Todas as respostas serão anônimas e os dados serão utilizados apenas para este trabalho acadêmico.

## Parte I – Informações sobre a empresa/empreendedores

---

### 1. Nome (opcional)

---

---

---

---

---

### 2. Idade

---

### 3. Escolaridade do empreendedor

*Mark only one oval.*

- Primário
- Fundamental
- Médio
- Graduação em curso
- Graduação completa
- Especialização
- Mestre
- Doutor
- Outros

### 4. Nome do empreendimento (opcional)

---

### 5. Número de Colaboradores

*Check all that apply.*

- Até 19 colaboradores
- De 20 a 99 colaboradores
- De 100 a 499 colaboradores
- Mais de 500 colaboradores

**6. Porte da Empresa***Mark only one oval.*

- Micro Empreendedor Individual (Até R\$60.000,00 anuais)
- Micro (Até R\$360.000,00 anuais)
- Pequena (Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00 anuais)
- Média (Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 300.000.000,00 anuais)
- Grande (Acima de R\$ 300.000.000,00 anuais)

**7. Setor***Mark only one oval.*

- Serviço
- Comércio
- Indústria
- Other: \_\_\_\_\_

**8. Ramo de Atividade***Mark only one oval.*

- Restaurante
- Alimentação
- Bar
- Idiomas
- Educação
- Vestuário
- Móveis
- Agropecuária
- Lazer
- Other: \_\_\_\_\_

## Cultura Organizacional

**9. Houve planejamento na abertura do negócio?***Mark only one oval.*

- Planejamento Formal
- Planejamento Informal
- Não
- Other: \_\_\_\_\_

**10. Usou alguma ferramenta para fazer o planejamento?***Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Informal

**11. Se sim, qual?**

---

---

---

---

---

**12. Se não, por qual motivo?**

*Check all that apply.*

- Respondeu sim na anterior
- Não julgou necessário
- Não conhece ferramentas específicas
- Acha as ferramentas complicadas demais
- Other: \_\_\_\_\_

**13. Qual foi a sua motivação para começar o negócio?**

*Check all that apply.*

- Identificou uma oportunidade no mercado
- Ser seu próprio chefe
- Busca por independência financeira
- Sempre desejou ter um negócio
- Paixão pela área
- Sucessão familiar
- Convite
- Herança
- Necessidade
- Aposentadoria
- Foi demitido
- Other: \_\_\_\_\_

**14. Existem familiares trabalhando na empresa?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

**15. Se sim, quantos?**

---

**16. Como é o ambiente de trabalho?**

*Mark only one oval.*

- Profissional
- Similar as relações familiares
- Meio termo entre os dois acima



**17. Comentários**

---

---

---

---

---

**18. Como é a relação de Hierarquia? (Chefe x Colaborador)**

*Mark only one oval.*

- Estritamente profissional
- Profissional no trabalho com laço de amizade no ambiente externo
- Amizade em ambos os ambientes
- Other: \_\_\_\_\_

**19. Comentários**

---

---

---

---

---

**Marketing****20. Seu empreendimento faz uso de alguma rede social ou meio de comunicação para promover o negócio?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

**21. Se sim, qual e como?**

---

---

---

---

---

**22. Qual a importância da Internet para a divulgação do seu negócio?**

*Mark only one oval.*

- Importante
- Razoável
- Desprezível

**23. Comentários**

---

---

---

---

---

**24. Seu empreendimento atua com vendas pela internet?**

*Mark only one oval.*

Sim

Não

**25. Se não, tem intenção de atuar com vendas pela internet?**

*Mark only one oval.*

Sim

Não

Respondeu sim na pergunta anterior

**26. Comentários**

---

---

---

---

---

**Estimativa de ações governamentais****27. Você tem conhecimento de programas que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas?**

*Check all that apply.*

Sim, governamental

Sim, de órgão não governamental

Não

**28. Você já participou de algum desses programas?**

*Mark only one oval.*

Sim

Não

**29. Comentário**

---

---

---

---

---

**30. Como você avalia os efeitos desses programas no desenvolvimento de sua empresa?  
Sendo 1 pouco importante e 5 muito importante**

*Mark only one oval.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**31. Comentários**

---

---

---

---

---

**32. Você apresenta alguma sugestão, elogio ou crítica sobre a atuação do governo e as micro e pequenas empresas?**

---

---

---

---

---

**Análise do Cliente****33. Você tem alguma maneira de medir a satisfação do cliente?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

**34. Como?**

---

**35. Existe algum diferencial da sua empresa em relação à outras no mesmo ramo de atividade?**

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

**36. Comentários**

---

---

---

---

---

**37. Existem estratégias definidas para aumentar o número de clientes?**

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

**38. Quais?**

---

---

---

---

---

**39. Quais dos seguintes pontos você considera mais importante para o seu negócio?**

Check all that apply.

- Inovação
- Preço
- Qualidade
- Atendimento
- Localização
- Marketing
- Agilidade
- Other: \_\_\_\_\_

## Projetos de Desenvolvimento

**40. Voc tem um plano de crescimento?**

Mark only one oval.

- Sim
- Não

**41. Comente**

---

---

---

---

---

**42. Você pretende aumentar seu mercado?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

**43. Comente**

---

---

---

---

---

**44. Objetiva expandir as áreas de atuação?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

**45. Comente**

---

---

---

---

---

**46. Você utiliza algum indicador financeiro para analisar o seu negócio? Qual?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

**47. Se sim, qual?**

---

48. **Você utiliza alguma ferramenta de gestão para auxiliar no crescimento da empresa?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

49. **Se sim, qual?**

---

## Sucessão do Negócio

50. **Você está formando um substituto?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

51. **Você pensa em transferir seu empreendimento para algum parente?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

52. **Seu sucessor já trabalha na empresa?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Não penso em sucessor

53. **Ele é da sua família?**

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

54. **Você julga importante que seu sucessor possua formação acadêmica voltada ao seu negócio? Sendo 5 muito importante e 1 nada importante.**

*Mark only one oval.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5