



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MIGUEL ARCÂNGELO DE ARAÚJO NETO**

**APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO  
DE MELHORIA DE UM EMPREENDIMENTO ÓTICO**

**SUMÉ - PB  
2018**

**MIGUEL ARCÂNGELO DE ARAÚJO NETO**

**APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO  
DE MELHORIA DE UM EMPREENDIMENTO ÓTICO**

**Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Me. Daniel de Oliveira Farias.**

**SUMÉ - PB  
2018**

A659a Araújo Neto, Miguel Arcângelo de.  
Aplicação de uma metodologia para o planejamento de melhoria  
em um empreendimento óptico. / Miguel Arcângelo de Araújo Neto.  
- Sumé - PB: [s.n], 2018.

59 f.

Orientador: Professor Me. Daniel Oliveira de Farias.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro  
de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia  
de Produção.

1. Empreendedorismo. 2. Planejamento. 3. Competitividade. I.  
Título.

CDU: 658(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

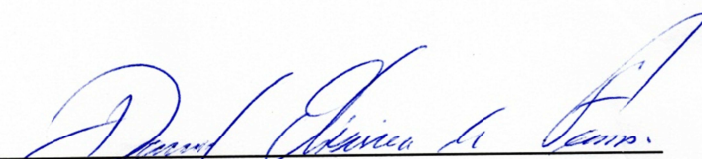
**MIGUEL ARCÂNGELO DE ARAÚJO NETO**

**APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO  
DE MELHORIA DE UM EMPREENDIMENTO ÓTICO**

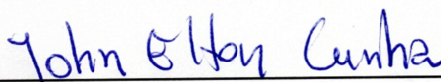
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Trabalho aprovado em: 19 de dezembro 2018.**

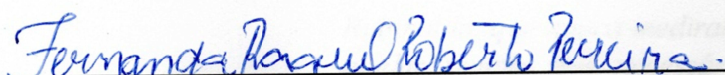
**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Professor MSc. Daniel de Oliveira Farias

**Orientador – UAEP/CDSA/UFCG**

  
\_\_\_\_\_  
Professor Dr. John Elton de Brito Leite Cunha

**Examinador I – UAEP/CDSA/UFCG**

  
\_\_\_\_\_  
Professora MSc. Fernanda Raquel Roberto Pereira

**Examinadora II – ETE**

*Dedico este trabalho a meus pais Geilda e Rubinaldo, que nunca mediram esforços para me ajudar sempre que necessário. Os únicos que nunca deixaram de me estender à mão nos momentos mais difíceis. Hoje sou o reflexo do amor e dedicação que me deram. A vocês toda minha gratidão.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por Teus planos para a minha vida serem sempre maiores do que os meus sonhos! Obrigado por estar comigo até mesmo quando eu menos mereci, por conceder inúmeras graças, por me perdoar e principalmente por não desistir de mim.

Em segundo agradeço aos meus pais, Geilda e Rubinaldo, por todo amor e compreensão comigo e meus irmãos, além de todos os ensinamentos para sermos pessoas de caráter. Amo vocês de todo meu coração!

Ao meu irmão mais velho, Rodolpho, por todas as vezes que me incentivou a crescer na vida! Obrigado!

A minha irmã gêmea, Polianna, que mesmo sendo tão diferente de mim é a metade que me completa. Sem você não existiria “Gueguel e Popó”!

A todos os meus tios e tias, por sempre torcerem pelo meu sucesso.

A todos os meus primos e primas, por sempre estarem ao meu lado e vibrarem minhas conquistas.

Aos meus avós maternos, Miguelzinho e Chiquinha (*In Memoriam*), que sempre cuidaram de mim. Foram meus segundos pais, e me fizeram uma pessoa muito feliz!

Aos meus avós paternos, Ferreirinha (*In Memoriam*) e Severina (*In Memoriam*), que sempre demonstraram todo seu amor por mim!

A uma grande amiga que hoje é meu anjo da guarda, Graça (*In Memoriam*). Uma segunda mãe que sempre fez de tudo para me fazer feliz, uma vizinha que era feita de luz! Seu sorriso nunca será esquecido e sua estrela brilha intensamente no Céu! Minha eterna gratidão!

Agradeço a duas amigas especiais, Marilda e Joana, que sempre demonstraram ter zelo e apreço por mim! Obrigado por todo carinho!

Agradeço a duas pessoas que são como irmãs para mim, Julianne e Monique, que sempre me ajudaram nas horas mais difíceis e que demonstram se importar com meu sucesso! Amo vocês!

Agradeço a todos os meus amigos de São Fernando/RN, que não poderei citar aqui a imensa lista. Obrigado por se fazerem presente em minha vida, torcendo sempre pela minha vitória! Amo cada um!

Aos meus amigos do ensino médio, Carol, Micael, Lídia, Kelyssa, Iandeyara, Renan, Hadrizia e Letícia, que são até hoje pessoas que tenho um imenso carinho e apreço!

Aos amigos que a Universidade me presenteou, Elyda, Laryssa e Mattheus. Agradeço demais por vocês serem estas pessoas especiais em minha vida! Quem diria que um grupo de colegas se tornaria essa tropa de gente doida, que um não vive sem o outro? [kkkk] Vocês são nota 10! Obrigado por fazerem esses anos os melhores! Amo vocês!

Aos amigos que Sumé/PB me deu, Pablo, Geisa, Ivanna, Fernanda Raquel, Fernanda Santos, Raul, Diego, Letícia, Eloísa, Naiara, Lucielly, Silânia, obrigado por toda ajuda e amizade que sempre me deram!

Aos mestres que fizeram parte da minha caminhada acadêmica. Obrigado por todos os ensinamentos até hoje repassados com toda dedicação e atenção

Ao meu orientador Daniel de Oliveira Farias, por todo seu apoio e orientação para conclusão deste trabalho.

Aos professores, John Elton de Brito Leite Cunha e Fernanda Raquel Roberto Pereira, pela disponibilidade para compor a banca examinadora desse trabalho.

## RESUMO

O empreendedorismo cresce constantemente no Brasil, por falta de oportunidade ou até mesmo pela independência profissional. Alguns empreendimentos iniciam sem um planejamento adequado e acabam fechando as portas. Diante disso, esse trabalho tem como objetivo aplicar ferramentas do planejamento estratégico, vislumbrando a melhoria e o aumento da competitividade. Primeiramente foi realizada a pesquisa de mercado, com o intuito de colher informações de seis óticas da cidade de Sumé – PB, após a coleta de dados foi feita a análise, nessa etapa foi identificado o empreendimento com maior carência de planejamento e, posteriormente, foram aplicadas algumas ferramentas do planejamento estratégico, as quais foram de enorme valia para o desempenho da ótica em estudo.

**Palavras chave:** Empreendedorismo. Planejamento estratégico. Competitividade.



## **ABSTRACT**

Entrepreneurship is constantly growing in Brazil, due to lack of opportunity or even professional independence. Some ventures start without proper planning and end up closing the doors. Therefore, the objective of this work is to apply strategic planning tools, with a view to improving and increasing competitiveness. Firstly, the market research was carried out, with the purpose of collecting information from six optics of the city of Sumé – PB, after the data collection was made the analysis, in this stage was identified the enterprise with the greatest lack of planning and, subsequently, were some strategic planning tools were applied, which were of great value for the performance of the study optics.

**Key words:** Entrepreneurship. Strategic Planning. Competitiveness

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades Propostas .....	31
Figura 2 – Antigo <i>Layout</i> .....	45
Figura 3 – Novo <i>Layout</i> .....	46
Figura 4 – Interface do <i>Software</i> .....	47
Figura 5 – Maquineta de cartões.....	47
Figura 6 – Planfletos usados na divulgação.....	48
Figura 7 – <i>Outdoor</i> que será usado pela empresa.....	49
Figura 8 – <i>Canvas</i> da Ótica C.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de faixa etária dos empreendedores.....	33
Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos empreendedores .....	34
Gráfico 3 – Porcentagem dos empreendimentos que fazem o uso de computador .....	35
Gráfico 4 – Percentuais do uso de aplicativos.....	36
Gráfico 5 – Divulgações das óticas da cidade de Sumé .....	36
Gráfico 6 – Classificação dos imóveis dos empreendimentos .....	37
Gráfico 7 – Percentuais das empresas que visam em realizar melhorias no negócio.....	38
Gráfico 8 – Fatores que levaram os empreendedores a abrirem o novo negócio .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Idade dos empreendimentos .....	34
Quadro 2 – Matriz SWOT na ótica A.....	39
Quadro 3 – Matriz SWOT na ótica B.....	39
Quadro 4 – Matriz SWOT na ótica C.....	40
Quadro 5 – Matriz SWOT na ótica D.....	41
Quadro 6 – Matriz SWOT na ótica E.....	41
Quadro 7 – Matriz SWOT na ótica F.....	32
Quadro 8 – Aplicação do 5W2H.....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**5W2H** – *What? Why? When? Who? Where? How? How much?* / O quê? Porquê? Quando?

Quem? Onde? Como? Quanto?

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	17
1.2 OBJETIVO GERAL .....	17
<b>1.2.1 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	18
2.2 O EMPREENDEDOR .....	19
2.3 PERFIL DA MICRO E DA PEQUENA EMPRESA .....	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	21
<b>2.4.1 SWOT</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2 Canvas</b> .....	<b>24</b>
2.5 5W2H .....	25
2.6 <i>BRAINSTORMING</i> .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 AMBIENTE ESTUDADO .....	30
3.2 AMBIENTE ESTUDADO .....	30
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES .....	33
4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS .....	34
4.3 ANÁLISE DE SWOT .....	39
4.4 PLANO DE AÇÃO .....	42
<b>4.4.1 Modernização da Estrutura</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4.2 Aquisição de um computador e <i>Software</i></b> .....	<b>46</b>
<b>4.4.3 Pagamento por cartões</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4.4 Criação de Redes Sociais</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4.5 Panfletagem</b> .....	<b>48</b>

<b>4.4.6 Outdoors</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>49</b>
<b>4.5.1 Segmentos de Mercado</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.2 Proposta de valor</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.3 Canais</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.4 Relacionamento com clientes</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.5 Fontes de Renda</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.6 Recursos Chave</b> .....	<b>51</b>
<b>4.5.7 Atividades Chave</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.8 Parceiros Chave</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.9 Estrutura de Custos</b> .....	<b>52</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento é o primeiro passo para atingir metas. Seja uma organização empresarial, um corpo educacional ou até mesmo um indivíduo, estabelecer objetivos e tentar alcançá-los é essencial. Existem vários tipos de objetivos com diferentes graus de importância e intervalos de tempo. Mas, uma coisa que permanece comum é a elaboração de um plano que seja eficiente o suficiente para ajudar a atingir esses objetivos. Segundo Poter (2010) “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tente a ser diferente do passado”.

A economia brasileira nos últimos tempos vem sendo aquecida com o surgimento de novos empreendimentos, que muitas vezes se dá pela tentativa de independência financeira ou até mesmo driblar o desemprego. Porém muitas empresas antes de iniciar um negócio não elaboram um planejamento, assim muitas destas acabam fechando as portas pouco tempo depois.

Baggio e Baggio (2014) retratam que o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Contudo, para o empreendimento prosperar além de criatividade e motivação, é necessário adquirir vantagem competitiva, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades. Dessa forma, transmitindo valor aos atuais e potenciais clientes, e isso é possível por meio da utilização de ferramentas do planejamento estratégico.

Segundo o Sebrae (2012) as Óticas constituem um empreendimento bastante presente nas zonas comerciais, apesar da grande quantidade deste tipo de loja, serem bem administradas e seguindo corretamente os procedimentos para abertura de um negócio, podem ser uma boa opção para empreendedores que pretendem dar início a uma nova empreitada.

A presente pesquisa teve a intenção de coletar o máximo de conhecimento sobre os empreendimentos do ramo de óticas na cidade de Sumé, no estado da Paraíba, para conhecer detalhadamente o mercado deste segmento no município, tendo em vista a alta concorrência e



carência de planejamento. Após as análises, foi possível identificar qual empreendimento encontrava-se em estado crítico, tornando-o objeto desse estudo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela carência de planejamento nos empreendimentos localizados em cidades de pequeno porte, onde as empresas iniciam de maneiras avulsas. Diante disso, o ramo ótico foi escolhido também por se tratar de uma cidade com uma população relativamente pequena e possuir um grande número de empresas desse seguimento. Por fim, a relevância do tema para o planejamento e competitividade das empresas.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Aplicar uma metodologia de melhorias no do planejamento estratégico, em um empreendimento na cidade de Sumé – PB.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Analisar as características dos empreendimentos do ramo ótico da cidade de Sumé/PB;
- Elaborar uma Análise de SWOT;
- Diagnosticar qual empresa possui mais problemas;
- Implementar um plano de ação para a empresa;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

No mundo de hoje, o país onde o conceito de empreendedor está no mais alto nível é o dos EUA. Em muitos casos, o desenvolvimento da economia dos EUA aquece todas as novas indústrias, novo crescimento e empresas em ascensão. Aqui, os investidores de risco assumem o papel de liderança quando a economia vai bem ou mal, financiando consistentemente e determinando apenas o potencial transformador. Ficou provado que a empresa é um mecanismo predominante no qual a distribuição de capital pode ser feita voltando-se rapidamente para as tecnologias e indústrias mais promissoras e avançadas, o que pode ser uma oportunidade no futuro. Através deste mecanismo, ideias brilhantes, que foram postas em ação ainda, são apoiadas pelo projeto ou métodos, e fornecendo a sustentabilidade, fornece valor econômico e de negócios para milhões de pessoas (HEESEN, 2011).

Termo de empresa no que diz respeito à legislação da União Europeia foi definida como servindo o propósito do ato antitruste, e ignorando o seu estatuto legal e como tem sido financiado. Todos os tipos de entidades jurídicas que incluem atividades que consistem em apresentação de bens e serviços e que estão envolvidas em uma atividade econômica em um determinado mercado são caracterizadas como empreendedoras. Para ser considerado como um empreendimento de uma atividade, não há necessidade de buscar lucro. Além disso, as instituições públicas não estão excluídas. No que diz respeito às empresas, embora mencionando unificações, são participantes diretos que estão sujeitos a uma fusão ou a serem apreendidos do controle. . Empresa é o conceito que afirma negócios ou risco que está pondo em perigo os ganhos comerciais ou pode ser arriscado na esperança de lucro.

Say (2010) usou o conceito de empreendedorismo na literatura econômica na média que usamos hoje. Segundo Say (2010), o empreendedor é aquele que produz os bens necessários reunindo todos os fatores de produção e assumindo o risco pelo lucro que obterá em troca. Say escreveu em seu trabalho denominado como “Um Tratado sobre Economia Política” (1803) que o empreendedor lucrativo ganhou e o lucro da capital estão separados uns dos outros.

Empreendedorismo é um conceito sociológico que fornece recursos ociosos para participar na sociedade e na economia. Desenvolvimento do fenômeno da democracia da sociedade é fornecido através da difusão da cultura de empreendedorismo. Como resultado do uso racional dos recursos, a paz social é conquistada. Com empreendedorismo a classe média

fica forte, o desemprego reduz através do desenvolvimento da área de emprego, e a tecnologia melhora e fica generalizada. Quanto mais a cultura de empreendedorismo é comum na sociedade, menos desemprego ocorre. Da mesma forma, um coração no sistema circulatório que um dos sistemas da vida humana, constantemente uma nova energia é bombeada para a estrutura social que da vida.

O conceito de empreendedorismo persegue o objetivo de organizar com o objetivo de criar uma organização, obter recursos e capital e formar a estrutura organizacional. O trabalho de empreendedorismo começa com objetivo de organização, no final atinge a estrutura organizacional ou termina como resultado da incapacidade de completar sua formação. As pessoas que chamam de empreendedor identificam as oportunidades individualmente ou em equipe, propõem as condições e fornecem sustentabilidade ao estabelecimento, formando a organização dentro das oportunidades disponíveis. O empreendedorismo é uma declaração de diferentes habilidades e talentos extraordinários, e que inclui muitas maneiras diferentes. (KOHLERT *et al.*, 2013).

## 2.2 O EMPREENDEDOR

Em relação ao perfil do empreendedor tem que reiterar que é importante que seja demonstrada as razões do desenvolvimento do empreendedorismo. Logo, é imprescindível comprovar as particularidades desse perfil, assim como o seu potencial.

Os empreendedores tentam sempre a manter seus negócios atualizados, mas sempre tem como base na ética. Assim, é possível a concepção de novos empreendedores a partir de escolas especializadas.

Pereira (2011) afirma que existem três níveis relacionados as influencias no qual o primeiro nível é baseado nas influencias familiares, no qual existe uma maior força e convivência. Enquanto que segundo nível é o de influência de atividade, e por fim a terceira é aquela que é voltada para criação de cursos, feiras e congressos.

Logo “o empreendedor é influenciado diretamente pelo meio em que vive ou pela cultura, ou seja, a influência familiar em conjunto com o status social afeta diretamente de forma favorável ao potencial empreendedor” (ALMEIDA; MORAES, 2011).

### 2.3 PERFIL DA MICRO E DA PEQUENA EMPRESA

As pequenas organizações têm uma importância crescente no ambiente dos países desenvolvidos e emergentes, ganhando atenção por sua capacidade de criar empregos que produzem efeitos significativos sobre a economia. Em 2013, essas empresas representavam, no Brasil, 98,2% das empresas formais, 52,1% do total de empregos existentes e 41,4% dos salários (SEBRAE, 2014).

Os estudos sobre pequenas empresas começaram da maneira seminal através do trabalho de Lanzana (1999). O autor demonstrou que as pequenas e médias empresas tinham características específicas, como um alto grau de centralização de poder, gerenciamento e propriedade. Segundo Ribeiro *et al.* (2012) apenas na década de 1980 o interesse pela pesquisa relacionou-se ao tema emergente. Moreira (1999) atribui ao Comitê Bolton a iniciativa pioneira de fornecer informações detalhadas sobre o financiamento de pequenas empresas no Reino Unido em 1970.

No contexto internacional, o recente trabalho de Litz (1995) analisou os fatores relacionados ao maior ou menor uso de instrumentos financeiros em pequenas e médias empresas. O tamanho das empresas, sua localização nos países em desenvolvimento, falta de acesso a recursos e uma alta influência da família nos negócios, estão associados ao menor uso de práticas contábeis.

Ferramentas contábeis e de gestão, quando utilizadas, geralmente decorrem de obrigações legais ou contratuais, e não com o objetivo de obter um melhor processo de tomada de decisão. Nesse sentido, os *stakeholders* produzem influência significativa nas estratégias de gestão adotadas pelas micro e pequenas empresas. Landsberg (1997) cita os bancos como um dos principais *stakeholders* dessas organizações e demonstra como as pequenas empresas buscam atender às demandas impostas pelo sistema bancário. Além disso, a posição do credor é geralmente assumida pelos próprios parceiros, seus familiares ou mesmo pelo governo.

Os estudos sobre práticas de gestão revelam o uso extensivo de variáveis relacionadas à gestão de caixa, custo, estratégia, gestão de pessoas e até mesmo à tecnologia empregada. Assim, apesar da associação imediata com aspectos de controle organizacional, este tópico não se limita a um estudo das ferramentas de monitoramento nas organizações,

mas também parte da estratégia de negócios como campo de estudo (LANDSBERG, 1988), dando suporte às empresas e gerentes para escolher um perfil de decisão.

Gallo (1995), explorando práticas de gestão relacionadas ao custo, mostraram que 91% da amostra - 49 pequenas indústrias da cidade brasileira - calcularam os custos de produção. Além disso, dentre as metodologias de custeio (ABC, variável ou absorção), a absorção foi a mais utilizada, e o orçamento foi implementado por 86% dos entrevistados. Além disso, quase todas as empresas (93%) usaram os custos como base para estabelecer preços de venda, combinados ou não com a análise de preços de mercado e de mark-up. Em contrapartida, o trabalho de Parisotto e Rose (2005) constatou que 25% de uma amostra de pequenas empresas não utilizavam fórmulas para calcular o preço de venda, enquanto 11,8% utilizavam apenas 66,6% e adotaram o multiplicador de mark-up.

Church (1999) utilizou como amostra um cluster brasileiro de horticultura e viticultura para observar o maior uso de ferramentas de gestão e uma maior preocupação com a gestão, o que pode estar relacionado à natureza de maior porte das empresas da amostra e à maior relevância atividades exportadoras.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para planejar ou construir um plano estratégico é necessário ter definido o objetivo a alcançar e em seguida pesquisar métodos específicos relacionado, ter conhecimento do comportamento do mercado atual entre outros conjuntos de fatores que no mínimo sejam necessário para iniciar o projeto, então é imprescindível algumas ações, como exemplo conversar com os funcionários e pessoas que já tem um planejamento detalhado em sua empresa, preferencialmente no mesmo segmento do seu interesse, aprender o máximo possível com eles onde as informações dessas pessoas podem sair dicas valiosas sobre o e-commerce para facilitar seus caminhos para o sucesso.

Planejamento estratégico é um processo gerencial da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. O planejamento é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado. Um aspecto importante é a possibilidade de necessidade de alteração (CASILLAS *et al.*, 2007).

### 2.4.1 SWOT

No mundo virtual existem importantes instrumentos utilizados para fazer análises de mercado que ajuda nas tomadas de decisões, e que tecnicamente são usadas e conhecidas como sendo eficiente. O SWOT é uma destas ferramentas bastante aplicada para análise de cenário, em que consiste na realização de diagnóstico, essencial para ajudar na tomada de decisões de planejamentos estratégicos e de novos projetos.

A análise SWOT é uma estrutura analítica básica que avalia o que uma entidade - geralmente um negócio, embora possa ser um local, uma indústria ou um produto - pode e não pode fazer, para fatores internos e externos. Usando dados ambientais para avaliar a posição de uma empresa, a análise SWOT, o que ajuda a empresa a atingir seus objetivos e os obstáculos que ela deve superar ou alcançar os resultados desejados: onde a organização está hoje e para onde ela pode ir (COLENGUI, 1997).

Por exemplo, em 2015, a análise Value Line SWOT da The Coca-Cola Company observou pontos fortes como sua marca bem conhecida, vasta rede de distribuição e oportunidades como mercados emergentes, mas também apontou fraquezas e ameaças como flutuações cambiais, um gosto crescente por bebidas "saudáveis" e a subsequente competição de fornecedores de tais bebidas. A Coca-Cola tomou medidas para abordar essas preocupações, ampliando suas atividades de marketing, publicidade e promocionais e expandindo para outras categorias de bebidas. Como resultado, em um ano, seu dividendo por ação subiu de 33 para 35 centavos, e seu estoque, que estava em torno de US \$ 39 por ação, subiu para US \$ 46. Ele caiu desde então, mas continua subindo cerca de 13% o último período de três anos.

Os analistas apresentaram uma análise SWOT como um quadrado, com cada uma das quatro áreas formando um quadrante. Esse arranjo visual fornece uma visão geral rápida da posição da empresa. Embora todos os pontos sob um cabeçalho específico possam não ser de igual importância, há uma percepção de como o número de oportunidades se aproxima do número de ameaças e assim por diante (COLENGUI, 1997).

Ao usar a análise SWOT, uma organização precisa ser realista sobre seus pontos positivos e negativos. A organização precisa manter a análise específica, evitando áreas cinzentas e analisando em relação a contextos da vida real. Por exemplo, como os produtos e serviços da organização se comparam aos de empresas concorrentes? A análise SWOT deve ser curta e simples, e deve evitar complexidade e análise excessiva, porque grande parte da

informação é subjetiva. Assim, as empresas devem usá-lo como um guia e não uma receita médica.

Pontos fortes descreve o que uma organização distingue e diferencia da concorrência: uma marca forte, uma base de clientes fiéis, um balanço sólido, tecnologia exclusiva e assim por diante. Por exemplo, um fundo de hedge pode ter desenvolvido uma estratégia de negociação proprietária que retorna os resultados do mercado. Deve então decidir como usar esses resultados para atrair novos investidores (DUBE, 2013).

As fraquezas impedem que uma organização atue no nível ideal. São áreas nas quais a empresa precisa melhorar para permanecer competitiva: rotatividade média acima do setor, altos níveis de endividamento, uma cadeia de suprimentos inadequada ou falta de capital.

Oportunidades referem-se a fatores externos favoráveis que uma organização pode usar para lhe dar uma vantagem competitiva. Por exemplo, o fabricante de carros pode exportar seus carros para um novo mercado, aumentando as vendas e a participação de mercado, se um país reduzir as tarifas (COLENGUI, 1997).

As ameaças referem-se a fatores que têm o potencial de prejudicar uma organização. Por exemplo, uma seca é uma ameaça para uma empresa produtora de trigo, pois pode destruir ou reduzir o rendimento da safra. Outras ameaças comuns incluem coisas como aumento dos custos de insumos, aumento da concorrência, oferta restrita de mão-de-obra e assim por diante (DUBE, 2013).

A análise SWOT é uma ótima maneira de orientar reuniões de estratégia de negócios. É poderoso ter todos na sala para discutir os principais pontos fortes e fracos da empresa e, em seguida, passar de lá para definir as oportunidades e ameaças e, finalmente, para ideias de brainstorming. Muitas vezes, a análise SWOT que você prevê antes da sessão muda para refletir os fatores que você desconhecia e que nunca teria capturado se não fosse pela entrada do grupo.

Uma empresa pode usar o SWOT para sessões gerais de estratégia de negócios ou para um segmento específico, como marketing, produção ou vendas. Dessa forma, você pode ver como a estratégia geral desenvolvida na análise SWOT será filtrada para os segmentos abaixo antes de se comprometer com ela. Você também pode trabalhar de forma inversa com a análise SWOT específica do segmento que é alimentada em uma análise SWOT geral (MEIRA, 2003).

Os fatores internos são originados dentro da empresa, que são diretamente sobre eles a influência de efetuar. Aperfeiçoamentos e produzir uma melhora de resultados para a empresa, os funcionários e também os clientes

### 2.4.2 *Canvas*

Conceito dos autores Osterwalder e Pigneur (2011), definem modelo de negócio usando nove componentes: segmentos de clientes, relacionamentos com clientes, canais de distribuição, proposição de valor, recursos-chave, atividades-chave, parceiros, estrutura de custos e fluxos de receita. O *Canvas* é uma poderosa ferramenta de visualização e mostra claramente todos os componentes e suas interconexões

Os segmentos de clientes são definidos por cinco tipos de mercado: massa, segmentado, nicho, diversificado e multilateral.

O mercado de massa representa um grande grupo de clientes com necessidades e problemas semelhantes. O tipo segmentado divide os clientes em grupos com base nas mesmas características. Existem produtos e serviços adaptados ao cliente em nichos de mercado. Mercados diversificados estão localizados em duas ou mais indústrias com diferentes necessidades e problemas. O tipo multi-faces usa segmentos interdependentes e os conecta (provedor de cartões de crédito. A VISA cria um relacionamento entre três grupos - bancos, portadores de cartões e comerciantes).

Ainda para Osterwalder e Pigneur (2011) o fundamento do negócio é a criação de um valor primário, que é definido na missão da empresa e descreve o produto ou serviço principal que a empresa vende ao cliente. A empresa aumenta o valor do valor agregado, o que aumenta a percepção do produto ou serviço para um cliente.

O relacionamento padrão com os clientes é a assistência pessoal, que é baseada na interação humana. O cliente se comunica diretamente com o vendedor durante todo o processo de venda. Modificação desse tipo é dedicada à assistência pessoal, quando o cliente tem o único agente, que cuida dele. No tipo self-service, a empresa não tem contato com o cliente e apenas fornece o serviço ou produto. Os serviços automatizados conectam atendimento sofisticado ao cliente com processos automatizados (internet) e usam um sistema de CRM que reconhece o cliente e pode recomendar-lhe o produto ou serviço adequado. As empresas estão usando cada vez mais comunidades para melhorar as conexões com os clientes. Esse tipo de relacionamento fornece um banco de dados direto de observações diretamente do cliente. O tipo moderno de relacionamento é a cocriação, que torna os relacionamentos além do padrão e o cliente se torna co-criador de produto ou serviço (RAPPA, 2010).

Um fluxo de receita de componentes descreve os fluxos de caixa. Entre os mais utilizados, os autores incluem a venda de bens e serviços. Aluguel e leasing geram renda a



partir dos direitos exclusivos de uso de determinados ativos. O licenciamento gera dinheiro ao permitir que os clientes usem a propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento. Corretores ganham de cada acordo. A publicidade gera receita com o fornecimento de áreas mediais (PRESSBURG, 2010).

Os principais recursos incluem recursos tangíveis (instalações de produção, edifícios, veículos e equipamentos) e recursos intelectuais (marca, conhecimento, patentes, direitos autorais, parcerias, bancos de dados de clientes e recursos humanos - funcionários e gerentes). Atividades-chave descrevem as atividades mais importantes envolvidas na criação de valor. Pode ser produção, entrega de produto, design, marketing, venda.

Um parceiro chave do componente descreve as empresas, autoridades ou pessoas mais importantes que cooperam com a empresa. Otimização e economias de escala levam a parcerias que servem para reduzir custos. Compartilhamento de know-how, finanças ou tecnologia motiva as empresas a participarem das atividades em parceria. Um exemplo é a tecnologia Blue-ray, que foi desenvolvida por um grupo de fabricantes líderes de eletrônicos, e depois de pesquisa e desenvolvimento eles começaram a vender seus produtos Blue-ray individualmente. A aquisição de recursos e atividades também incentiva as empresas a procurar parceiros, porque as empresas não possuem todos os recursos necessários ou não executam todas as atividades necessárias para seus negócios. Por exemplo, as seguradoras têm corretores que vendem produtos e a companhia de seguros pode lidar com o negócio principal. Custos representa um prêmio monetário de produção (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

## 2.5 5W2H

A ferramenta 5W2H é muito utilizada nos dias atuais. Assim, os 5W significa: i) What (o que fazer?); ii) When (quando fazer; iii) Who (quem irá fazer? ); iv) Why (porque fazer ?); v) Where (onde fazer?). Enquanto que os 2 H são : i) How (como fazer); ii) How much (quanto irá custar?).

O método 5W2H é uma das ferramentas de gerenciamento mais eficientes e, curiosamente, uma das mais simples e fáceis de aplicar. A abordagem 5W2H nada mais é do que um plano de ação qualificado, estruturado e prático, com etapas bem definidas (MESQUISA; VASCONCELOS, 2009).

Em um universo dinâmico e extremamente competitivo, como os negócios, tanto as atividades operacionais quanto as comunicações corporativas precisam ser rápidas e ágeis, erros na transmissão de certas informações podem gerar muitas perdas (DUBE, 2013).

E é por essa razão que o método 5W2H foi criado para garantir que as perdas não ocorram. Ele esclarece completamente todas as possíveis questões que possam surgir sobre quaisquer processos de negócios envolvidos em uma empresa.

Para a correta aplicação do método 5W2H, antes de começar, um gerente precisa considerar um plano estratégico de respostas previamente preparadas para os problemas que deseja resolver (MEIRA, 2003).

Se necessário, isso pode ser feito pedindo a ajuda de funcionários e outros colaboradores que estão direta ou indiretamente envolvidos na equipe de trabalho, por meio de atividades como o *brainstorming*, por exemplo.

O espectro de ações deve estar sempre relacionado à causa dos problemas e não aos possíveis efeitos que eles causaram. Em outras palavras, procure criar soluções duradouras em vez de paliativas.

As soluções implementadas pelo método 5W2H devem ser as mais objetivas possíveis, evitando efeitos colaterais que podem exigir novas ações para suprimi-los (OLIVEIRA, 1996).

Nunca aceite a primeira boa ideia: proponha várias abordagens para as diferentes situações analisadas, com opções e escopo de ação crescentes.

Ao trabalhar para melhorar este processo, esta é uma ferramenta muito simples para ajudá-lo a pensar em oportunidades de melhoria contínua.

- Quem faz isso? Isso pode levar a, poderíamos fazer com menos pessoas?
- O que é feito nesta etapa? Isso pode levar a, podemos eliminar alguns dos passos?
- Quando isso começa e termina? Isso pode levar a, podemos reduzir o tempo que leva?
- Onde esse trabalho é feito? Isso pode levar a, podemos fazer isso em outros lugares em vários locais?
- Por que estamos fazendo isso? Isso pode levar, precisamos fazer isso?
- Como vamos fazer isso? Isso pode levar a, existe outra maneira de fazer isso?

- Quanto custa isso? Isso pode levar a quanto isso custaria se fizéssemos essas alterações?

Essas perguntas ajudam a evitar o mergulho direto em uma solução presumida. Eles nos permitem considerar o problema a partir de vários ângulos e nos permitem destrinchá-los mais detalhadamente.

Estes também são excelentes quando você está preso e está achando difícil avançar em um projeto de melhoria (MEIRA, 2003).

O método 5W2H é de grande importância no gerenciamento e melhoria de processos, tais como:

Como mencionado anteriormente, a abordagem 5W2H é uma técnica mais simples e eficiente na solução de problemas do que outras ferramentas de gerenciamento de qualidade.

Usando essa metodologia, muitos problemas associados ao problema principal também podem ser descobertos.

Geralmente, nenhum dado estatístico é necessário para realizar o processo.

Esta ferramenta também ajuda na análise de causa raiz, juntamente com a resolução de problemas. Portanto, ao contrário de outras ferramentas de gerenciamento de processos, o método 5W2H é uma ferramenta completa e dinâmica.

5W2H é um nome confuso e complicado, mas é interessante conhecer o conceito de análise 5W2H. A análise 5W2H é baseada em 5 W's quem, o que, quando, onde, porquê e 2H para quanto e quanto (OLIVEIRA, 1996).

Em termos simples, o método 5W2H é uma ferramenta de gerenciamento poderosa e eficiente que ajuda os gerentes a revelar a causa subjacente de um problema específico. Essa abordagem de solução de problemas é simples, fácil de usar e nada mais é do que um plano de ação estruturado, qualificado e prático, além de alguns estágios distintos.

Neste dinâmico ambiente de negócios global, a comunicação rápida e ágil é importante porque as organizações estão enfrentando grandes perdas em caso de erros na transmissão de informações. Precisamente, esse método é criado para garantir a segurança de tais perdas. Todas as perguntas nesta análise 5W2H ajudam a esclarecer completamente a situação. Para uma iniciativa de melhoria, é importante dar um passo atrás e refletir sobre sua situação atual. Esta ferramenta de gestão direta e estratégica está ajudando a administração a melhorar o processo e a pensar em oportunidades de melhoria por completo (PARIS, 2002).

Resolução de problemas é o processo de resolver o problema difícil através de técnicas formais e documentadas. Resolução de problemas é uma análise completa e permite que outros revisem o processo de pensamento. Em comparação com as outras metodologias de gestão para resolução de problemas, esta ferramenta é simples, completa e dinâmica, bem como eficiente em termos de tempo. Permite ajustes oportunos e modificações após a execução do plano de ação. Essa abordagem é útil tanto para as empresas quanto para os problemas no nível individual (PARIS, 2002).

A análise 5W2H é semelhante a um ditado “dividir e conquistar”. Ela subdivide todo o problema em diferentes estágios para fornecer uma compreensão mais ampla e abrangente. Esta abordagem facilita a sistematização e implementação de ideais.

## 2.6 BRAINSTORMING

O executivo publicitário da Madison Avenue, Alex Osborn, desenvolveu a abordagem original e a publicou em seu livro de 1953, "Applied Imagination". Desde então, os pesquisadores fizeram muitas melhorias em sua técnica original. A abordagem descrita aqui leva essa pesquisa em consideração, por isso é sutilmente diferente da abordagem de Osborn.

*Brainstorming* combina uma abordagem descontraída e informal para a resolução de problemas com o pensamento lateral. Encoraja as pessoas a pensar e ideias que podem, a princípio, parecer um pouco loucas. Algumas dessas ideias podem ser criadas em soluções originais e criativas para um problema, enquanto outras podem despertar ainda mais ideias. Isso ajuda a desestabilizar as pessoas "sacudindo-as" de suas maneiras normais de pensar. Portanto, durante as sessões de *brainstorming*, as pessoas devem evitar criticar ou recompensar ideias. Você está tentando abrir possibilidades e quebrar suposições sobre os limites do problema. Julgamento e análise nesta fase dificultam a geração de ideias e limitam a criatividade. Avalie as ideias no final da sessão - este é o momento de explorar mais as soluções, usando abordagens convencionais (OLIVEIRA, 1996).

A resolução convencional de problemas de grupo é frequentemente prejudicada pelo comportamento de grupo que não ajuda. E, embora seja importante começar com um processo estruturado e analítico ao resolver problemas, isso pode levar um grupo a desenvolver ideias limitadas e sem imaginação (PARIS, 2002).

Por outro lado, o *brainstorming* oferece um ambiente livre e aberto que encoraja a participação de todos. Ideias peculiares são bem-vindas e construídas, e todos os participantes

são incentivados a contribuir plenamente, ajudando-os a desenvolver um rico conjunto de soluções criativas.

Quando usado durante a solução de problemas, o *brainstorming* traz a experiência diversificada dos membros da equipe em jogo. Aumenta a riqueza de ideias exploradas, o que significa que você pode encontrar soluções melhores para os problemas que enfrenta (PARIS, 2002).

É provável que eles obtenham adesão dos membros da equipe para a solução escolhida - afinal, eles provavelmente estarão mais comprometidos com uma abordagem se estiverem envolvidos em desenvolvê-la. Além disso, como o *brainstorming* é divertido, ajuda os membros da equipe a se unirem, enquanto resolvem problemas em um ambiente positivo e recompensador. Embora o *brainstorming* possa ser eficaz, é importante abordá-lo com uma mente aberta e um espírito de não-julgamento. Se você não fizer isso, as pessoas se "amontoam", o número e a qualidade das ideias caem e a moral pode sofrer.

Embora o *brainstorming* em grupo seja frequentemente mais eficaz na geração de ideias do que a resolução normal de problemas em grupo, vários estudos mostraram que o *brainstorming* individual produz mais - e muitas vezes melhores - ideias do que *brainstorming* em grupo. Isso pode ocorrer porque os grupos nem sempre são rigorosos ao seguir as regras do *brainstorming*, e comportamentos ruins entram. Eles não pensam que vão falar, mas não querem falar sobre isso. Isso é chamado de "bloqueio" (OLIVEIRA, 1996).

Quando você faz um *brainstorming* sozinho, não precisa se preocupar com os egos ou opiniões de outras pessoas, e pode ser mais livre e criativo. Por exemplo, você pode achar que uma ideia que você hesitaria em abordar em um grupo se tornaria algo especial quando você a explorasse por conta própria. No entanto, você não pode desenvolver ideias tão completamente quanto você é por conta própria, porque você não tem a experiência mais ampla de outros membros do grupo para desenhar.

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa deste trabalho está baseado nos princípios da pesquisa participante, pois foi realizado através de aplicação de pesquisa em ambiente empresarial, com envolvimento corporativo entre pesquisador e participantes da situação-problema. Neste método, um problema da organização é pesquisado e, coletivamente, são propostas ações com objetivo de gerar soluções (GIL, 1999).

Quanto à natureza, se enquadra como pesquisa aplicada, por meio de um estudo de caso, buscando dessa forma gerar conhecimentos direcionados para a resolução de problemas específicos (GIL, 1999).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos, sites e outros canais com intenção de obter o máximo de informação relevante para agregar valor ao mesmo, além de uma pesquisa de campo. Nesta pesquisa foi aplicado um questionário (Apêndice A) com perguntas objetivas e subjetivas, direcionadas aos proprietários sumeenses dos estabelecimentos óticos, sendo coletados dados que gerou conteúdo para a realização deste estudo.

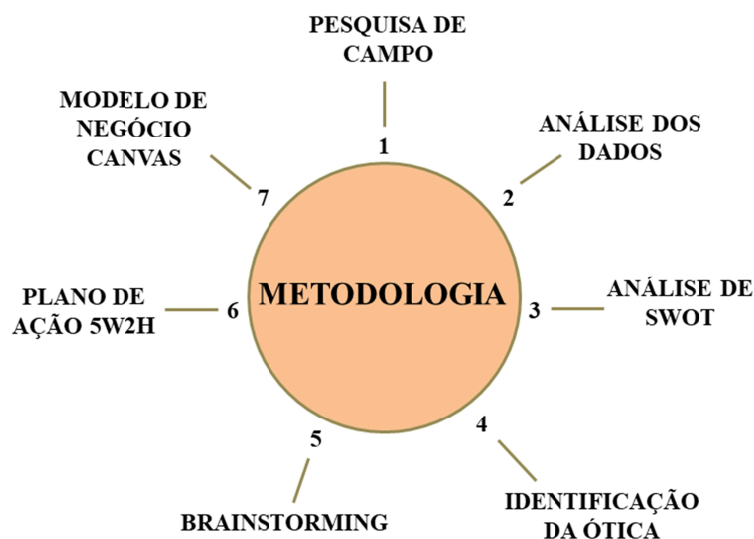
#### 3.1 AMBIENTE ESTUDADO

A Análise foi feita tendo como objeto de estudo os empreendimentos óticos de Sumé – PB. Sendo assim, a amostra constituiu de 6 organizações deste seguimento que se encontravam em funcionamento, que foram tratados neste trabalho como Óticas A, B, C, D, E e F, respectivamente.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo de estudo, foi monitorado por um período de 5 meses, de julho a dezembro de 2018, a fim de realizar as atividades apontadas na Figura 1:

Figura 1 – Atividades Propostas



Fonte: Autor (2018).

1ª Etapa – Realizou-se uma pesquisa de campo com o auxílio do Apêndice A nas óticas do município de Sumé, sendo composto por 11 questões objetivas e mais 15 subjetivas todas de claro entendimento, para que não ocupasse muito o tempo dos entrevistados e que se pudesse extrair o maior número de dados possível. Entre os conteúdos contidos neste, alguns focavam no perfil do empreendedor como faixa etária e escolaridade. Já outros questionamentos eram voltados à organização, como idade do negócio, quantidade de funcionários, porte da empresa, etc. Por fim, algumas perguntas foram abordadas para entender como se encontrava a situação da empresa frente aos fatores externos e internos. Os dados foram coletados com caráter sigiloso, que serviu apenas para fins acadêmicos.

2ª Etapa – Com a pesquisa de campo realizada, utilizou-se o *Software Operacional Microsoft Office Excel* para fazer-se um diagnóstico dos dados e posteriormente uma análise estatística e descritiva destes, sendo essa a forma mais conveniente para ter sido mostrado, discutido e comparado os dados obtidos na pesquisa e que garantiu uma clara compreensão.

3ª Etapa – Com os dados coletados e trabalhados anteriormente, permitiu-se a construção da Matriz *SWOT*, discriminando-se os Fatores Internos e Externos, mostrando detalhadamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada empreendimento.

4ª Etapa – Foi identificada dentre as óticas, a organização que precisaria de um suporte no seu planejamento e com isso aplicar-se uma metodologia de melhorias. Dessa forma, os pontos de fraquezas e ameaças encontrados na análise de *SWOT* serviram como base para essa identificação. Com isso, a ótica C foi diagnosticada como a que possuía mais

relevantes problemas e se encontrava em uma situação crítica, sendo ela o empreendimento a ser estudado.

5ª Etapa – Esta etapa deu-se logo a após a identificação da ótica. Um *brainstorming* foi realizado com os colaboradores da organização (funcionários e proprietário). Verificado o interesse do proprietário em realizar melhorias, foram encontradas as possíveis soluções para os problemas.

6ª Etapa – Com as soluções encontradas foi montado um Plano de Ação *5W2H*, que serviu para aplicar algumas melhorias no empreendimento e programar-se para fazer outras dentro de um prazo estabelecido pelo proprietário.

7ª Etapa – Realizadas as melhorias, a ferramenta *canvas* foi aplicada como modelo de negócio para a ótica C, que serviu de guia para o proprietário estabelecer estratégias e tomar decisões.

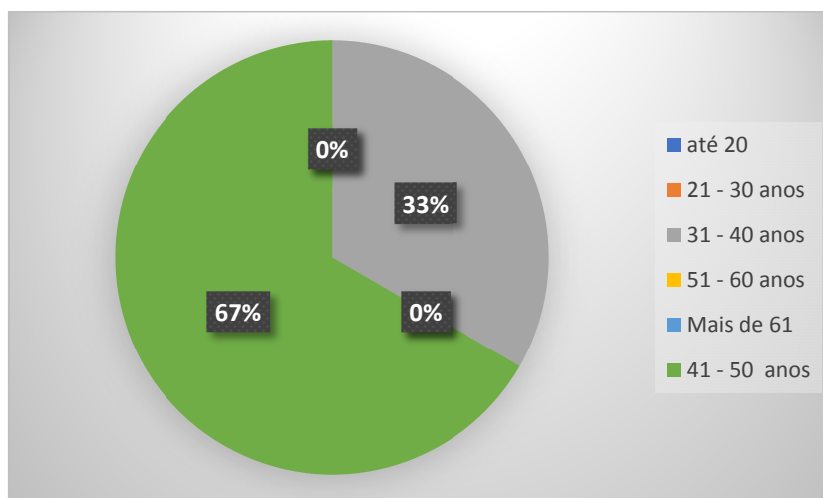


## 4 RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Nesse tópico será demonstrado a análise de dados que foram coletados com as empresas do ramo de óticas da cidade de Sumé – PB através do questionário. Inicialmente realizou-se uma pesquisa referente ao perfil dos proprietários, conforme abordado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percentual de faixa etária dos empreendedores

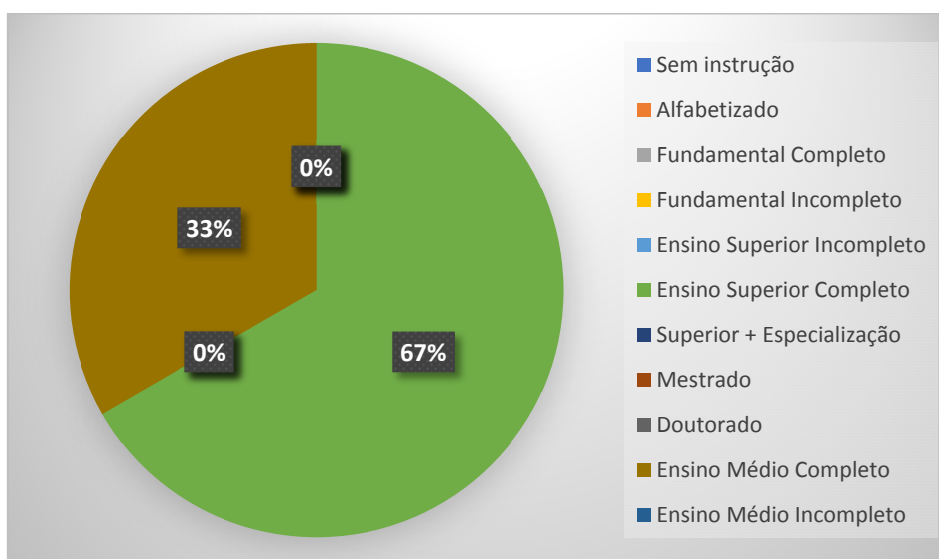


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir dos dados levantados percebe-se que a sua maioria, 67%, está no intervalo de 41 a 50 anos de idade, isso corresponde aos proprietários das Óticas A, B, C e F. Assim, a partir de uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2015) nota-se que a idade média do empreendedor brasileiro é de 44,7 anos. Fazendo uma comparação entre essas informações e os dados obtidos através do questionário, observa-se que os empreendedores do ramo de óticas possuem estatísticas semelhantes.

E isso acontece porque existe uma tendência no envelhecimento da população brasileira e conseqüentemente isso faz com que exista uma maior presença de pessoas maduras entre os empresários (SEBRAE, 2015). O Gráfico 2 demonstra o nível de escolaridade dos respondentes.

Gráfico 2 - Grau de escolaridade dos empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao grau de instrução, acumulam 33% os que possuem Ensino Médio, que são os empreendedores das Óticas B e C. Já os outros quatro proprietários, das Óticas A, D, E e F tem o Ensino Superior Completo, isso equivale a 67%. É válido salientar que quanto maior a escolaridade maior é a chance do negócio sobreviver. Pois, tais empreendedores iniciam a sua empresa muito mais por oportunidade do que por necessidade, ou seja, planejam mais e melhor o seu negócio.

#### 4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS

A partir deste ponto será quantificado o perfil dos empreendimentos. No Quadro 1 revela a idade das empresas.

Quadro 1 – Idade dos empreendimentos

<b>Empresa</b>	<b>Idade da empresa</b>
<b>Ótica A</b>	9 anos
<b>Ótica B</b>	10 anos
<b>Ótica C</b>	18 anos
<b>Ótica D</b>	1 ano
<b>Ótica E</b>	5 anos
<b>Ótica F</b>	7 anos

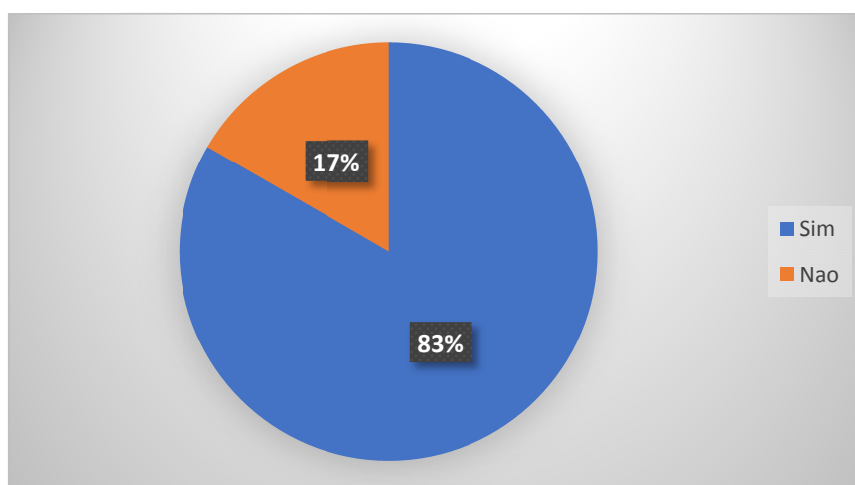
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à idade da empresa percebe-se que esta é bem diversificada, pois, existe empresas com 18 anos de mercado, e outras com apenas 1 ano. Ou seja, demonstrou que o mercado de óticas em Sumé já vem de muito tempo atrás, e mesmo assim ainda houve espaço para a entrada de novos estabelecimentos do ramo.

De acordo com a quantidade de funcionários, todas as óticas caracterizaram-se pela presença de um funcionário fixo na loja e um Óptico oftálmico responsável, somando-se 2 empregados cada. Diferenciando assim, dos dados encontrados pelo Sebrae (2015) que mostram que a maioria dos empreendedores trabalham sozinhos, e isso acontece por causa do alto custo da contratação de funcionários. Em relação ao porte da empresa todas se configuram como microempresa.

Em relação ao uso de computador no empreendimento, pode ser entendido melhor no Gráfico 3.

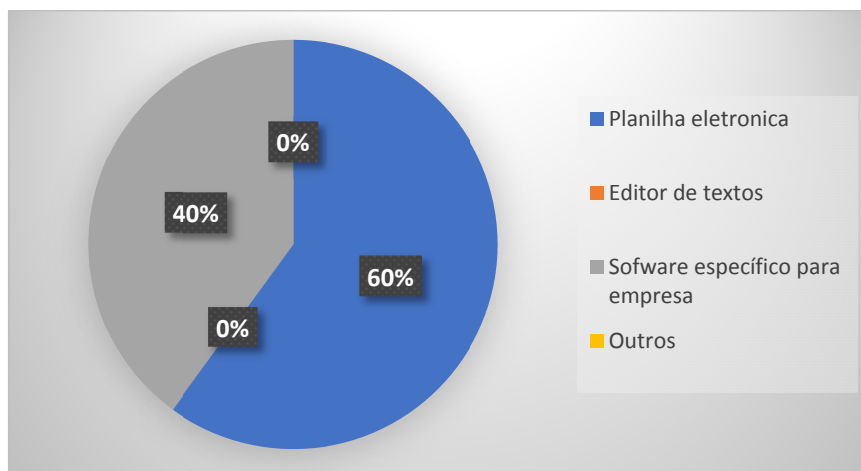
Gráfico 3 - Porcentagem dos empreendimentos que fazem o uso de computador



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim, em relação ao uso de computadores percebe-se que a maioria utiliza desse aparelho em seu empreendimento. Porém a ótica C é a única que faz uso dessa tecnologia. O uso do computador com o auxílio de um *software* serve para aperfeiçoar os serviços. Assim, o Gráfico 4 demonstra sobre o uso de aplicativos.

Gráfico 4 – Porcentuais do uso de aplicativos

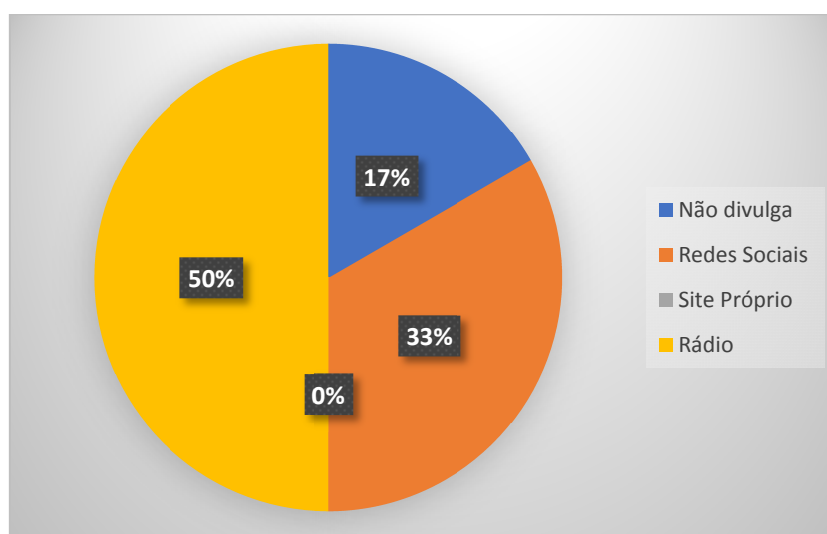


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir dos dados acima, percebe-se que 60% dos empreendedores usam planilhas eletrônicas, corresponde às óticas B, D e F. As Óticas A e E utilizam softwares específicos, acumulando 40%. Vale salientar que a Ótica C não aparece nessa abordagem, já que a mesma não utiliza tecnologia A tecnologia é uma parte tão importante do ambiente de trabalho que qualquer negócio sem algum nível de conhecimento técnico provavelmente falhará.

O Gráfico 5 demonstra como é realizada a divulgação das empresas:

Gráfico 5 - Divulgações das óticas da cidade de Sumé

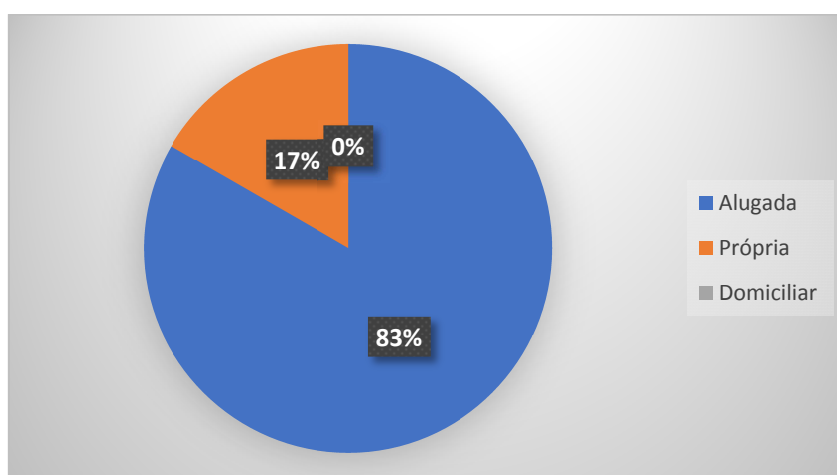


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir dos dados acima, percebe-se que 50% divulgam a empresa em propagandas no rádio, Óticas A, B e C, e 33% divulga a empresa em suas redes sociais, Óticas D, E. Já a Ótica F, não utiliza nenhum meio de divulgação. Atualmente o uso das redes sociais vem sendo empregado em diversos cenários de sua vida. Dessa forma, ela transformou-se em algo inseparável das pessoas, de todas as idades e classe social. E as empresas estão aproveitando-a para divulgar seus serviços.

Todos os empreendimentos são caracterizados de caráter privado. O Gráfico 6 mostra a classificação dos imóveis.

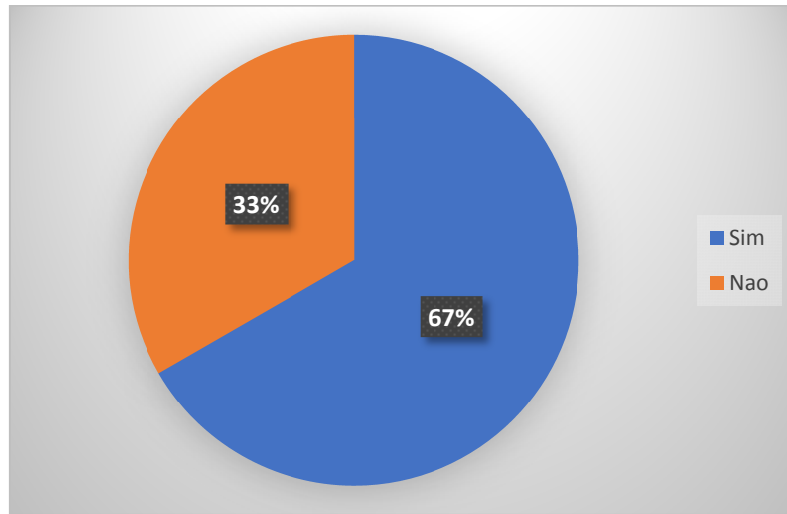
Gráfico 6 - Classificação dos imóveis dos empreendimentos



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao uso do estabelecimento, percebe-se que 83% dos respondentes têm o seu negócio em ambientes alugados. Demonstrando assim, um gasto a mais para o empreendedor. A única empresa que possui o estabelecimento próprio é a Ótica C, correspondendo 17%. O Gráfico 7 questiona se o empreendedor pensa em desenvolver melhorias negócio.

Gráfico 3 - Percentuais das empresas que visam em realizar melhorias no negócio

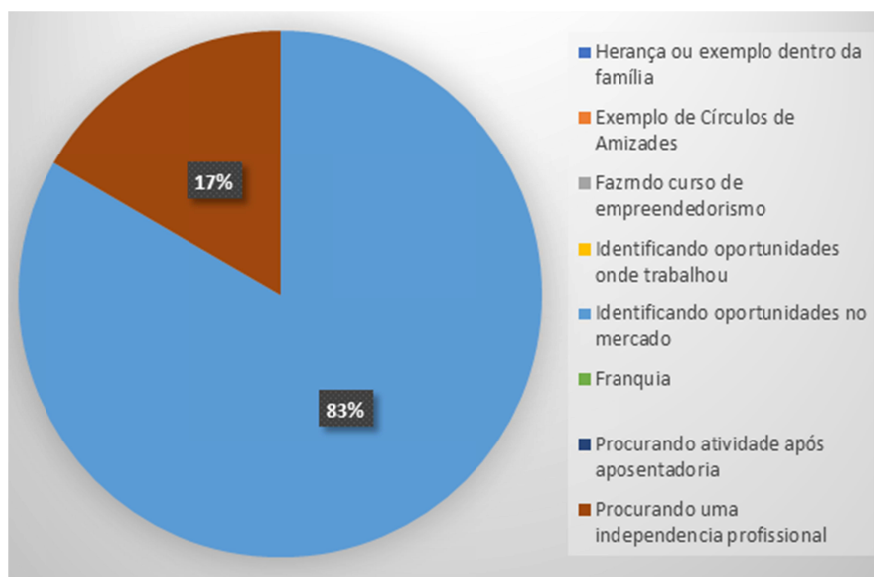


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim, no gráfico acima, percebeu-se que 67% dos respondentes afirmaram que não pensam em desenvolver melhorias na sua empresa, correspondendo as Óticas A, B, D e F. Melhorias sempre são bem vindas para o sucesso e permanência de um empreendimento no mercado, não fazê-las torna-se um risco a sua sobrevivência. As Óticas C e E estão abertas a melhorias, somando 33% dos estabelecimentos.

O Gráfico 8 demonstra como surgiu a ideia dos empreendedores de iniciar sua empresa.

Gráfico 8 - Fatores que levaram os empreendedores a abrirem o novo negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da resposta dos proprietários percebeu-se que a maioria das óticas (A, B, C, E e F) foram abertas pelo seus donos por que identificaram as oportunidades no mercado, acumulando 83% e 17% estava procurando uma forma de ter uma independência profissional, apenas a Ótica D.

#### 4.3 ANÁLISE DE SWOT

Após traçar o perfil dos empreendimentos, foram realizadas análises dos ambientes externo e interno das óticas, podendo assim desenvolver a Matriz SWOT, para discriminar os pontos relevantes de cada empreendimento. Os Quadros abaixo seguem a análise de SWOT nas óticas A, B, C, D, E e F, respectivamente.

Quadro 2 - Matriz SWOT na ótica A

<b>Internas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	-Prazos curtos para a entrega dos óculos de grau -Variedade de produtos	-Pouca variedade de óculos solares
<b>Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	- Necessidade de uso de óculos de sol com proteção UV	- Aumento do preço do aluguel do estabelecimento anualmente -Concorrência

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 3 - Matriz SWOT na ótica B

<b>Internas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	- Atendimento Personalizado - Fidelização dos clientes	- Pouca variedade de produtos

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externas</b>	- Convênio com clínicas oftalmológicas	- Pirataria - Concorrentes - Inadimplência

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 4 – Matriz SWOT na ótica C

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Internas</b>	- Tempo de mercado	- Poucas formas de pagamento - Estrutura antiga - Não possui banco de dados de clientes atualizado - Pouca divulgação - Demora nos serviços
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externas</b>	-Parceria com Oftalmologistas - Os clientes sempre buscarem novas tendências	- Perda de clientes para a concorrência - Crescimento da venda informal - Crise econômica - Inadimplência dos pagamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).



Quadro 5 - Matriz SWOT na ótica D

<b>Internas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- Além de óculos, venda de lentes de contato</li> <li>- Atendimento diferenciado</li> </ul>	- Pouca utilização de mídias sociais
<b>Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os clientes sempre buscarem novas tendências</li> <li>- Aumento da busca por lentes de contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência na cidade</li> <li>- Inadimplência</li> <li>- Lojas virtuais</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 6 – Matriz SWOT na ótica E

<b>Internas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- Marcas reconhecidas</li> </ul>	- Demora na entrega dos óculos de grau ao cliente
<b>Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura por óculos de qualidade</li> <li>- Necessidade de uso de óculos de sol por ser numa região de muita incidência da luz do sol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência</li> <li>- Inadimplência</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 7- Matriz SWOT na ótica F

<b>Internas</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	- Flexibilidade em opções de pagamento	- Não divulga a empresa em redes sociais
<b>Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	- O aumento do número de pessoas que necessitam usar óculos - Novas tendências em óculos	- Concorrência - Despesas com aluguel e impostos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir do que foi demonstrado acima na análise SWOT, percebe-se que a maioria das ameaças relatados pelas empresas são a pirataria, lojas virtuais, crise econômica, aumento dos preços dos aluguéis, inadimplência e, por unanimidade, todas levantaram o ponto de concorrência, levando em consideração que a cidade de Sumé é de porte pequeno, possui um número de empreendimentos deste ramo relativamente alto.

Já em relação às oportunidades, a probabilidade dos clientes procurarem sempre novas tendências, a utilização de óculos UV e a necessidade do uso de óculos de grau, se destacaram. Demonstrando assim, que as empresas possuem um padrão semelhante.

Por fim, as fraquezas das empresas foram relacionadas a pouca variedade de produtos, pouca divulgação, demora na entrega de produtos, entre outros. Assim, é indispensável que os empreendedores busquem melhorar esse ponto na empresa para que estes consigam melhorar suas vendas.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

Analisando os resultados já encontrados foi diagnosticado que a ótica C se destacou entre as demais, em pontos de fraquezas e ameaças, assim ela foi identificada como sendo a mais crítica. A partir disso, foi conversado com o proprietário da ótica C a possibilidade de aplicar melhorias em seu empreendimento. Ele tendo aceitado, um *brainstorming* foi realizado com os colaboradores da empresa e possíveis soluções foram encontradas para os problemas, logo foi elaborado um plano de ação para a ótica C.

Algumas melhorias já foram implantadas na empresa, outras o proprietário está se programando para que dentro de alguns meses sejam feitas. Como foi explicado aos proprietários que os dados da empresa não seriam divulgados, que serviriam apenas para fins acadêmicos, por questões de ética os resultados desse plano de ação não revelará o nome do empreendimento, apenas as ações realizadas. O Quadro 8 apresenta o plano de ação 5W2H com as soluções para os problemas identificados.

Quadro 8 – Plano de ação da ótica C

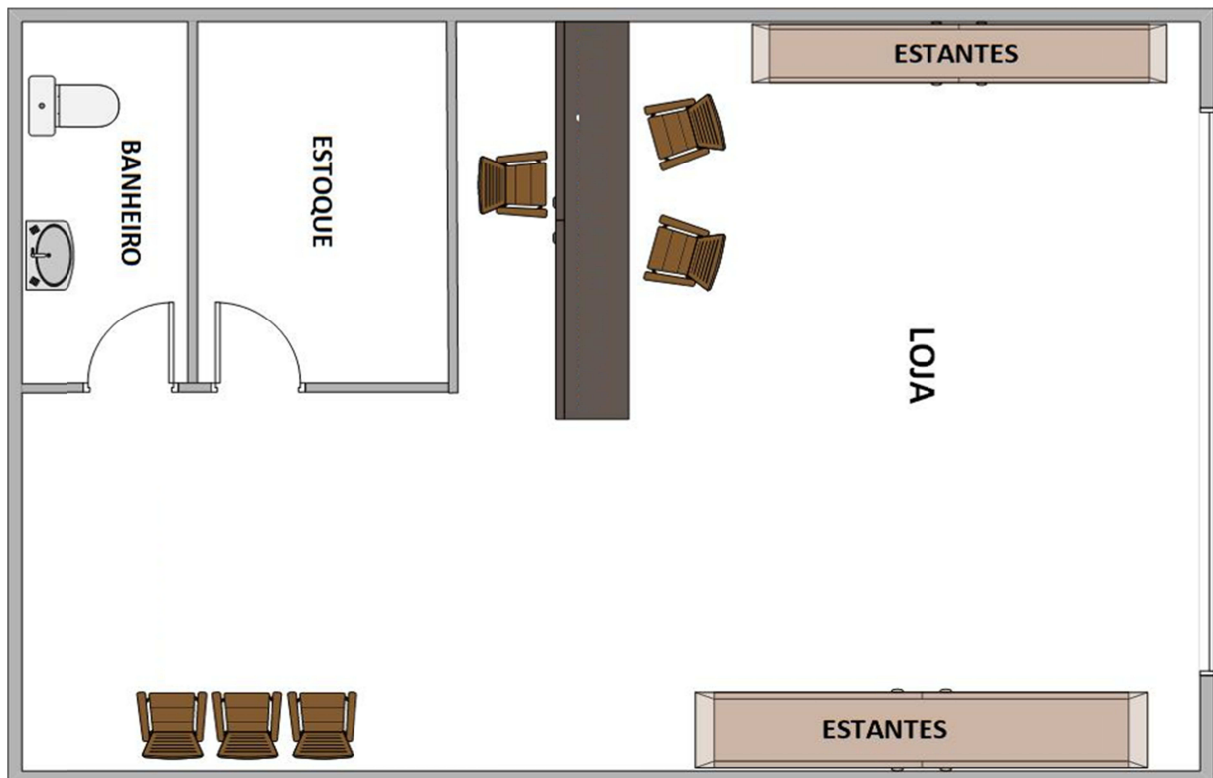
APLICAÇÃO DO 5W2H							
ÍNDICE	WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HOW?	HOW MUCH?
4.4.1	Modernização da estrutura	Atrair novos clientes	ótica C	Dentro de seis meses	Proprietário	Empresa Especialista em reformas	R\$ 30.000,00
4.4.2	Aquisição de Computador	Otimizar os serviços	ótica C	Imediato	Proprietário	Compra do computador	R\$ 1.699,00
4.4.2	Uso de um Software	Cadastrar dados	ótica C	Imediato	Proprietário	Contratado serviço	R\$ 49,90 mensal
4.4.3	Pagamento por cartões	Diminuir a inadimplência	ótica C	Imediato	Proprietário	Compra da maquineta	R\$ 238,00
4.4.4	Criação de redes sociais	Expandir divulgação e talvez vendas online	ótica C	Imediato	Funcionário	Criou uma conta no Instagram	Sem custos
4.4.5	Panfletagem	Expandir a divulgação	Cidade	Imediato	Funcionário	Confecção dos Panfletos	R\$ 150,00
4.4.6	<i>Outdoors</i>	Expandir a divulgação	Cidade	Início na inauguração das novas instalações	Proprietário	Empresa de designer gráfico	R\$ 1.100,00

Fonte: Autor (2018)

#### 4.4.1 Modernização Da Estrutura

Investimento na estrutura e modernização da ótica C foi o primeiro ponto a ressaltado, levando em consideração que um ambiente harmonizado e atraente é sem via de dúvidas um chamativo a novos clientes. Logo, o proprietário pensando em se programar para tal investimento, buscou uma empresa que oferecesse serviços de reformas e fez um orçamento completo, desde a parte de construção até a aquisição de novos móveis. A estrutura da Ótica ficará mais moderna, com vitrines e móveis personalizados. O valor está previsto em R\$ 30.000, 00 e o proprietário estima realizar a reforma num prazo dentro de 6 meses. A Figura 2 abaixo segue o antigo *layout* da empresa.

Figura 2 – Antigo *Layout*



Fonte: Autor (2018)

A Figura 3 mostra como ficará o novo *layout* da ótica C depois da reforma prevista.

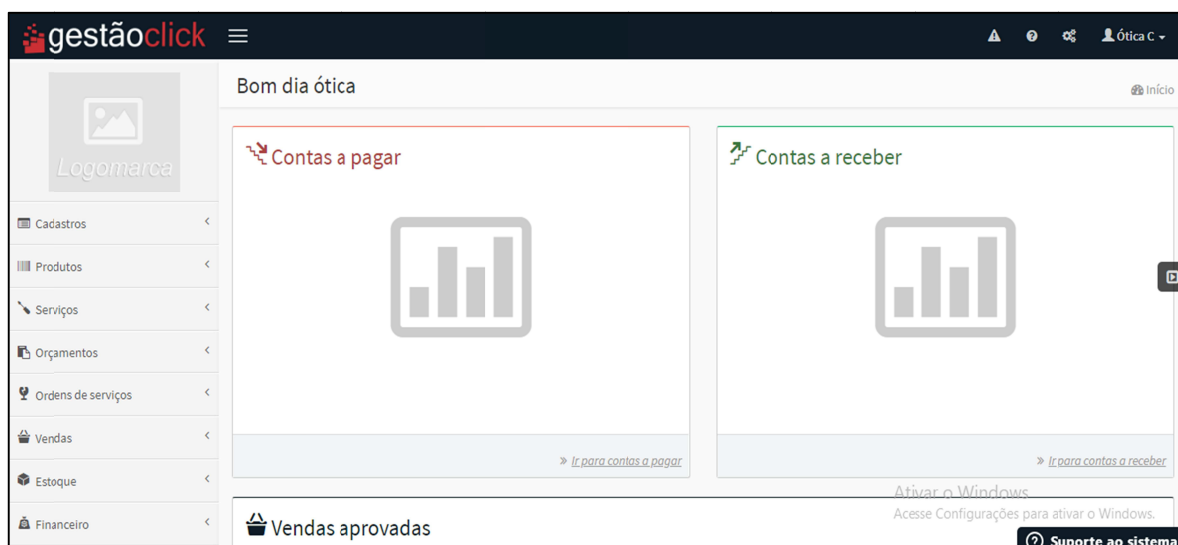
Figura 3 – Novo Layout



Fonte: Autor (2018)

#### 4.4.2 Aquisição de um computador e *Software*

A aquisição do computador custou para o dono da empresa o valor de R\$ 1.699,00. O *Software* adquirido pela empresa foi um específico para óticas, o *gestãoclick*, com um plano de R\$ 49,90 mensais, nele a empresa pode cadastrar clientes, vendas, estoque, controle de caixa, emitir notas fiscais e mais diversas operações, otimizando as atividades diárias e diminuindo consideravelmente a demora dos serviços. A Figura 4 mostra a interface do sistema que a empresa adquiriu.

Figura 4 - Interface do *Software*

Fonte: Autor (2018)

#### 4.4.3 Pagamento por cartões

A adesão a uma nova forma de pagamento custou ao proprietário à compra de uma maquineta de cartão de crédito, do modelo “moderninha *plus*” desembolsando um valor de R\$ 238,00. O proprietário relatou que já nos dois meses que começaram a vender por cartão de crédito surgiram novos clientes e as vendas tiveram um aumento considerável, inevitavelmente com as vendas por cartão diminuirá a inadimplência. A Figura 5 demonstra o modelo de maquineta adquirido pela Ótica.

Figura 5 – Maquineta de cartões



Fonte: Autor (2018)

#### 4.4.4 Criação de Redes Sociais

Toda empresa necessita que sua imagem seja reconhecida, para isso a divulgação de seu empreendimento é necessária. A Ótica C apenas divulgava sua empresa em propaganda de rádio. A criação de um perfil em uma rede social foi essencial para a divulgação da empresa, além de ser um canal de contato com seus clientes. O funcionário responsável por administrar o perfil relatou que quase diariamente clientes entravam em contato, tirando dúvidas sobre produtos, valores e vendas online. Algumas vendas online foram efetuadas, e combinadas o frete com o cliente, os produtos foram enviados via Correios.

#### 4.4.5 Panfletagem

Considerando que o público alvo é muito abrangente, e percebendo que nem todas as pessoas possuem acesso à internet a proposta de panfletar na cidade foi implementada. Esta ação vem sendo feita quinzenalmente em dias de feira livre, que o fluxo de pessoas é maior na cidade. O proprietário da ótica, nesses dias de panfletagem, assume o comando da loja enquanto o seu funcionário fica em campo entregando os panfletos e convidando clientes para conhecer a ótica e também tirando dúvidas. O fluxo de pessoas na empresa nas semanas que houve panfletagem foi considerado bem maior do que nas outras. A Figura 6 expõe o panfleto usado na divulgação da empresa:

Figura 6 – Panfleto usado pela empresa



Fonte: Autor (2018)



#### 4.4.6 Outdoors

Somando-se a ação de reforma da empresa, o proprietário programou-se para a colocação de 2 *outdoors* em pontos estratégicos da cidade. Por medida de planejamento, foi procurada uma empresa de designer gráfico para fazer o orçamento de quanto custaria a confecção e instalação destas, ficando no valor de R\$ 1.100,00. Esta ação está programada para quando as novas instalações forem inauguradas. A Figura 7 expõe o outdoor que será usado pela empresa.

Figura 7 – Outdoor que será usado pela empresa

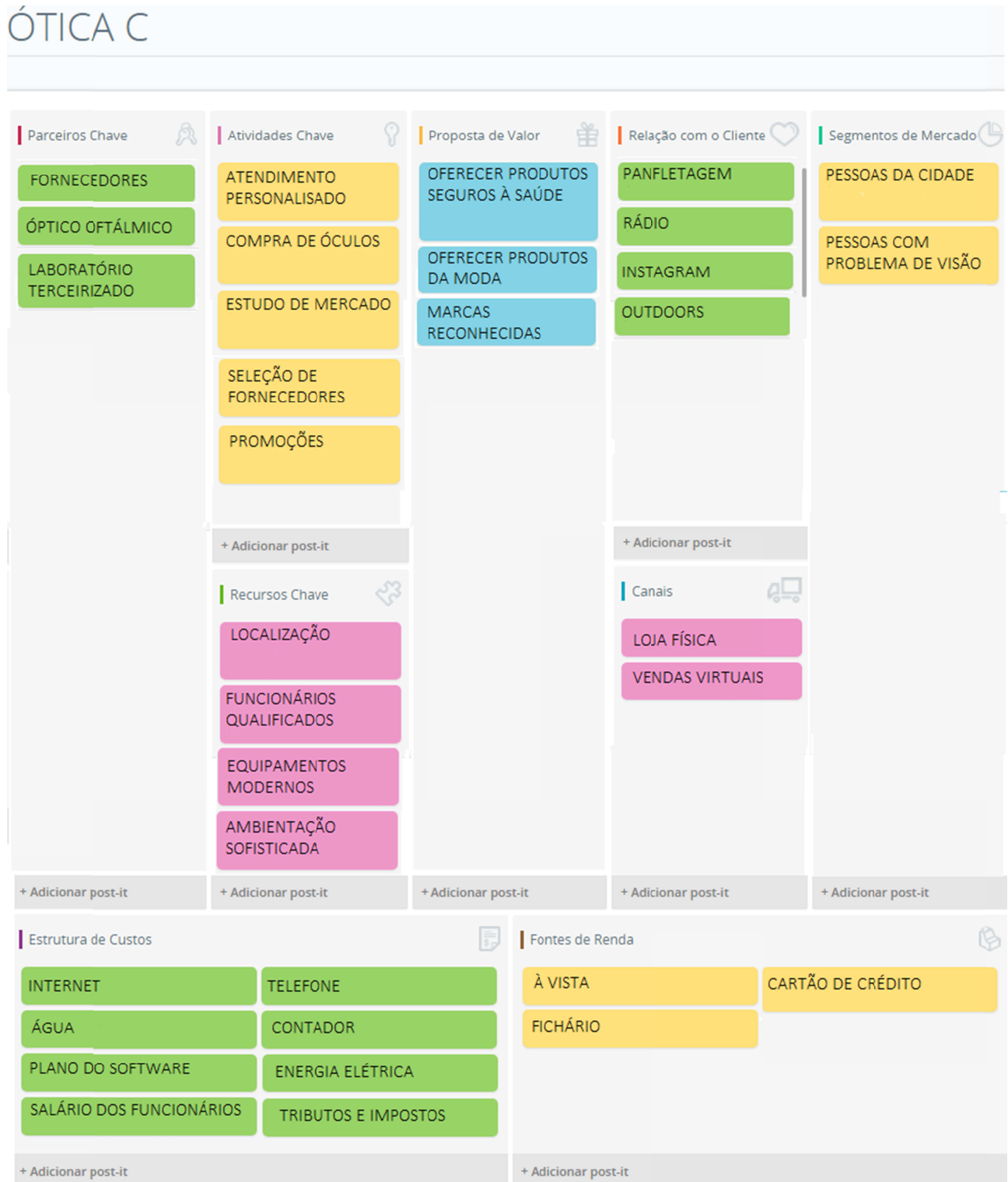


Fonte: Autor (2018)

#### 4.5 MODELO *CANVAS* DE NEGÓCIO

Com o Plano de ação em prática, esta seção trará o Modelo *Canvas* de Negócios, que está servindo como base de organização e melhoria do planejamento da ótica C. A partir das melhorias implantadas anteriormente, é possível desenhar a seguinte proposição para o modelo de negócios, como mostra a Figura 8 abaixo:

Figura 8 – Canvas da Ótica C



Fonte: Autor (2018)

#### **4.5.1 Segmentos de Mercado**

A respeito da segmentação do mercado consumidor, a ótica C tem como público alvo, pessoas de toda cidade. São pessoas que necessitam do uso de óculos de grau, e pessoas que compram óculos solares por conforto visual ou para seguirem as tendências da moda.

O mercado consumidor atendido pela empresa é bem segmentado, assim atende um maior número de clientes.

#### **4.5.2 Proposta de valor**

As propostas de valor que a empresa apresenta ao seu segmento de clientes são do tipo qualitativo. O foco é oferecer produtos que satisfaçam os clientes, com isso a ótica C oferece produtos seguros a saúde e esses produtos por sua vez seguem as tendências da moda, além de serem de marcas reconhecidas, para não haver dúvidas sobre a procedência desses produtos.

#### **4.5.3 Canais**

Os canais de venda da empresa se expandiram. Além da venda dos produtos na loja física, passou a ter um comércio virtual. As vendas online começaram depois da criação de um perfil na rede social *Instagram*.

#### **4.5.4 Relacionamento com clientes**

Um dos mais importantes meios de relacionamento com o cliente continua sendo a propaganda de rádio, que abrange toda a cidade. Outro meio de relacionamento com este seguimento é o *Instagram*, onde a empresa divulga seus produtos, dicas e ainda tira dúvidas dos clientes. A panfletagem e os Outdoors atingem um público direto, essas ações foram relevantes no relacionamento com os clientes.

#### **4.5.5 Fontes de Renda**

Os fluxos de rendimento do empreendimento da empresa são provenientes exclusivamente das vendas a vista, no fichário e por cartão de crédito.

#### **4.5.6 Recursos Chave**

A localização da empresa no centro da cidade, funcionários qualificados, equipamentos modernos e investir na modernização da infraestrutura para deixar o ambiente sofisticado para seus clientes sentirem confortáveis, são os recursos chaves da Ótica C.

#### **4.5.7 Atividades Chave**

O estudo de mercado passou a ser uma atividade chave da ótica C, contribuindo para identificar mudanças no público alvo e assim poder atender um número maior de clientes. O atendimento personalizado e promoções de produtos também são de total importância para a empresa, eles auxiliam no processo de obtenção e fidelização de clientes, e conseqüentemente aumentando as vendas, assim a empresa obtém vantagens competitivas. A seleção de fornecedores ajuda na obtenção de produtos e qualidade, mas que tenha um custo benefício melhor, podendo aumentar o lucro da empresa.

#### **4.5.8 Parceiros Chave**

Alianças são essenciais para o andamento de qualquer empresa, sendo assim a Ótica C, possui parceria com diversos fornecedores, tanto de óculos solares, quanto de armações. A empresa tem parceria sob contrato com um laboratório terceirizado para confecção das lentes de grau. O empreendimento possui parceria também com óptico oftálmico, que por obrigatoriedade todas as óticas devem possuir.

#### **4.5.9 Estrutura de Custos**

Os custos indicam as despesas (gastos) de um negócio. Os custos fixos da Ótica C, que independem do faturamento da empresa, são: os salários, gastos com contador, água, luz, telefone, internet e o plano do software. Os custos variáveis da empresa estão relacionados aos tributos e impostos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises na pesquisa de campo, pôde - se conhecer detalhadamente a atividade do comércio das óticas de Sumé- PB, e identificando que o ramo de atividade passa por momentos de dificuldades. A divulgação das empresas é relativamente fraca, já que 50% dos empreendedores disseram que divulgam suas empresas apenas em propaganda de rádio, 33% apenas divulgam sua empresa em redes sociais e 17% não chegava a divulgar.

A grande maioria de entrevistados afirmou que usavam de tecnologia em seus empreendimentos, utilizando-se de aplicativos como planilha eletrônica ou algum software específico. Na questão dos imóveis, a maioria é de prédios alugados, apenas um possui seu ponto comercial próprio. Todas as óticas foram identificadas como de caráter privado e de porte microempresa. A maioria dos proprietários abriram suas empresas por que identificaram as oportunidades no mercado, e grande parte visa fazer melhorias em seus negócios futuramente.

Foram realizadas análises dos ambientes externo e interno das óticas, construindo Matriz SWOT, foi possível discriminar os pontos relevantes de cada empreendimento. Analisando os resultados encontrados foi diagnosticado que a ótica C se destacou entre as demais, em pontos de fraquezas e ameaças, assim ela foi identificada como sendo a mais crítica.

A partir disso, foi traçado um plano de ação para a ótica C, com ajuda da ferramenta *Brainstorming*, com as soluções para os problemas. Algumas melhorias já foram implantadas na empresa, outras o proprietário está se programando para que dentro de alguns meses sejam realizadas. O plano de ação já teve provas de que quando for implementado completamente dentro de alguns meses, será eficaz, pois já tem como indicador um importante aumento de clientes, diminuição da inadimplência e na demora nos serviços, apenas com a criação da conta no *Instagram*, panfletagem, aquisição de um computador e um *software*.

Através dos nove blocos de construção da ferramenta *Canvas*, permitiu-se aplicar a metodologia do modelo de negócios na ótica C. O modelo de negócio representa a lógica de como a empresa se planeja para gerar valor e ganhar dinheiro. A caracterização do *Canvas* serve de um guia para o proprietário da ótica C, ou seja, é um mapa da empresa, que vem auxiliando no desenvolvimento das estratégias de negócio e nas tomadas de decisões.

Por fim, os objetivos do trabalho foram alcançados e como propostas de trabalhos futuros, sugere-se um estudo relacionado aos benefícios que a implementação de todas as melhorias causou a empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A.; MORAES A. **O Desenvolvimento do Empreendedorismo Social no Setor Público, Instituições Sociais e ONGs no Município de Ribeirão do Pinhal - PR.** Cornélio Procópio, Paraná. Universidade Estadual do Norte do Paraná. 2012.
- BAGGIO, A. F., BAGGIO, D.. **Empreendedorismo: conceitos e definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v.1, n.1,p. 25-38, 2014.
- BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio : um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.1,n4., p. 616–637, 2014.
- CABRITA, F. A.; ROSÁRIO, C. E. C. R. DO. **Proposta de Abordagem para Modelação de Negócios Baseada na Dinâmica de Sistemas e Business Model Canvas.** Mestrado - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Lisboa, Portugal. 2016.
- CASILLAS, J. C.; VASQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history, 1996. In: C. E. Aronff, J. H. Astrachan e J. L. Ward, **Family Business sourcebook II, Business Owner Resources**, Narietta, Georgia, 1996.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: Uma Integração Perfeita.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- DUBE, O. P. **Challenges of wildland fire management in Botswana: Towards a community inclusive fire management approach.** Elsevier. 2013.
- GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos.** Barcelona: Praxis, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HESSEN, J. **Filosofia dos Valores.** Editor Livraria Almedina. Coimbra. 2011.
- KOHLERT, H.; FADAI, D.; SACHS, H. **Entrepreneurship For Engineers**, Múnih: Ein Unternehmen Von De Gruyter, 2013.
- LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** 3. ed. São Paulo: Negócio, 1988.
- LANZANA, A. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LITZ, R. A. **The family business: toward definitional clarity.** Family Business Review, 1995.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MESQUITA, A. M.; VASCONCELLOS, D. S. S. Utilização do ciclo PDCA e das Ferramentas da Qualidade na elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP). In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru (SP), SIMPEP, 2009.

MOREIRA JR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, S. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1996.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

PARIS, W. S. **Sistemas da Qualidade** – Parte 2: material de apoio dos seminários. Curitiba, out. 2002.

PARISOTTO, I.R.S.; ROSE, R. A estrutura de capital da micro e pequena empresa de Blumenau. **Revista Catarinense da Ciência Contábil do CRCSC**, v.4,n.10,p.24- 34, 2005.

PEREIRA, Yasmim. **Empreendedorismo E Política: Uma Sociedade Inseparável**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/252\\_Empreendedorismo\\_e\\_politica.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/252_Empreendedorismo_e_politica.pdf)> Acesso em 10 nov. 2018.

PORTER, Michaeli E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

PRESSBURGER, T. M. "ONGs e cidadania", In: GONÇALVES, Hebe Signorini (org.). **ONGs: solução ou problema?** São Paulo: estação Liberdade, 2010.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v.43, n.1, 2010.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R.; SOUZA, M. T. S. de. Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 242-258, 2012.

SAY, J. **Tratado de economia política**. Tradução de Balthazar Barbosa Filho. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 2010.

SEBRAE. **Como montar uma Ótica**. Rio de Janeiro, 2012.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

SEBRAE. **Microempreendedor Individual**. Rio de janeiro, 2012, 56p.



# APÊNDICES

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA DIAGNOSTICAR OS  
EMPREENDIMENTOS DO RAMO DE ÓTICAS NA CIDADE DE SUMÉ/PB**

Uma pesquisa da UFCG, com fins acadêmicos, não se divulgará nomes de empresas ou donos das mesmas, os dados são de caráter sigiloso.

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**PROPRIETÁRIO:** \_\_\_\_\_

**FAIXA ETÁRIA (anos):**

- Até 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- Mais 61

**ESCOLARIDADE:**

- Sem Instrução
- Alfabetizado
- Fundamental Incompleto
- Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Superior + Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**IDADE DA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS:**

- Não possui
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**PORTE DA EMPRESA:**

- Individual
- Microempresa
- Pequena
- Média
- Grande

**USO DE COMPUTADOR:**

- Sim
- Não

**FAZ USO DE ALGUM APLICATIVO? SE SIM QUAL:**

- Planilha Eletrônica
- Editor de textos
- Software específico para empresa
- Outros

**COMO DIVULGA A EMPRESA:**

- Não divulga
- Redes Sociais (Facebook, Instagram)
- Site Próprio
- Rádio

**CARATER:**

- Franquia
- Privada

**USO DO ESTABELECIMENTO:**

- Alugada
- Própria
- Domiciliar

**VOCÊ PENSA PROMOVER MELHORIAS NO SEU NEGÓCIO?**

- Sim
- Não

**COMO SURTIU A IDEIA DE MONTAR A EMPRESA?**

- Herança ou exemplo dentro da família
- Exemplo de círculos de amizades
- Fazendo curso de empreendedorismo

- o Identificando oportunidades onde trabalhou
- o Identificando uma oportunidade no mercado
- o Franquia
- o Procurando atividade após a aposentadoria
- o Procurando independência profissional

**QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DA ÓTICA?**

---

**QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS QUE VOCÊS ENXERGAM NO MERCADO?**

---

---

**QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DA EMPRESA E QUAIS SÃO OS PONTOS QUE PODERIAM SER MELHORADOS?**

---

---

**QUEM SÃO OS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA EMPRESA?**

---

---

**A EMPRESA POSSUI UMA POLÍTICA DE INVESTIMENTOS EM NOVAS TECNOLOGIAS PARA MELHORIA DE PROCESSOS E ESTRUTURA?**

---

**DESENVOLVE AÇÕES PARA DIMINUIÇÃO DOS CUSTOS?**

---

**QUAL É O PÚBLICO-ALVO?**

---

**QUAL É A IMAGEM QUE A EMPRESA PASSA PARA SEUS COLABORADORES E CLIENTES?**

---

**EM SUA OPINIÃO, PORQUE UM CLIENTE COMPRA NESTA ÓTICA?**

---

**SÃO ACOMPANHADAS AS TENDÊNCIAS RELATIVAS ÀS PREFERÊNCIAS DE CONSUMO DOS CLIENTES?**

---

**O ATENDIMENTO, CONDIÇÕES DE PAGAMENTO, PRODUTOS E ESTRUTURA SÃO PENSADOS PARA MELHOR ATENDER O CLIENTE?**

---

**A EMPRESA REALIZA PESQUISA DE SATISFAÇÃO ENTRE SEUS CLIENTES?**

---