

EMPRESAS FAMILIARES: gestão e características empreendedoras em tempos de pandemia da covid-19

CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

ELIETE APARECIDA ANTUNES FOGAÇA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

JULIE CRISTINI DIAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

SILVIO ROBERTO STEFANI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE, UNICENTRO

EMPRESAS FAMILIARES: gestão e características empreendedoras em tempos de pandemia da covid-19

RESUMO

O relato de pesquisa faz uma reflexão acerca do tema empresas familiares, principalmente em tempo de pandemia da COVID-19. Seu objetivo é analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e levantamento de campo junto a 108 gestores de empresas familiares de duas cidades do interior do estado do Paraná, mediante amostragem não-probabilística, por meio de formulário eletrônico, *google forms*. Entre os principais achados, tem-se que 75% concordam que a empresa atualmente está em dia com as finanças, 81,5% concordam que a empresa está organizada estrategicamente, 38,9% concordam que a empresa por ser uma gestão familiar tem conflitos e atritos, 39,8% concordam que empregam pessoas próximas ou parente na gestão principal, 41,7% concordam que faz uso de consultoria para ajudar na gestão, 83,3% concordam que mantém contatos com os clientes, 54,6% concordam que monitora as ações dos principais concorrentes e 76,9% concordam que tem um plano de ações para atuar no mercado. Assim, destaca-se que as empresas participantes apresentaram que, mesmo diante da pandemia da COVID-19, conseguiram exercer a atividade empreendedora, mantendo suas estratégias e que ao contrário do que possa parecer à maioria não apresentaram conflitos familiares. O estudo reitera que as empresas tem uma boa proposta empreendedora diante da situação e superação em relação da COVID-19, mantendo uma boa gestão considerando que são todas empresas de gestão familiar e apresentaram poucos conflitos em suas administrações.

Palavras chave: Empresas familiares. pilares da Administração. conflitos.

1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares restritas no âmbito doméstico e por ser tratar de família, sempre ocorre interferência de problemas profissionais, com isso poderá dissolver a solidez desta relação. A propriedade deve ser respeitada, pois conflitos sérios que possam rachar a família, também podem fragmentar o patrimônio que levou muito tempo e esforço para ser construído. Segundo Ricca e Saad (2012) a empresa deve ser tratada como empresa, sem fazer aflorar nas dependências da organização, conversas e discussões inerentes à família.

A maioria das empresas são familiares e tiveram sua origem pelos patriarcas ou matriarcas e são passadas de geração em geração e os pilares da administração devem ser bem explorados pois muitas vezes surgem problemas de gestão pela falta do desenvolvimento das quatro funções básicas da Administração, que são Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) e que são essenciais para o desenvolvimento das organizações empresariais como um todo (GONÇALVES, 2000).

Segundo Dalla Costa e Luz (2003) a temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão tendo em vista o papel e a importância deste setor na economia para a produção e a empregabilidade.

Os quatro pilares da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar - vem justamente para complementar os valores da família nas empresas familiares. As atitudes de planejar, organizar, dirigir e controlar, são importantes e de grande valia durante a gestão de uma empresa, um fator que deve ser avaliado durante a gestão das empresas familiares é a questão família e empresa, muitas vezes surgem conflitos familiares que são levados para dentro da empresa, por isso, a importância de haja um controle dentro da empresa (RUFFATTO, PAULI e FERRÃO, 2017).

Quando não são aplicados efetivamente os quatro pilares da administração, nas empresas familiares isso pode atrapalhar a atingir seus objetivos, metas propostas no cumprimento de suas atribuições, que hoje está cada vez mais competitivo, diante de tantos desafios como o período e pandemia que as empresas vem enfrentado.

Tendo em vista o tema relacionado as empresas familiares e suas variações observa-se a relevância do assunto quando se trata de desempenho e sucesso de uma organização, com o máximo conhecimento sobre os quatro pilares da administração, engajados para que o sucesso da empresa seja almejado e desfrutado por todos da equipe. O patriarca da empresa familiar assim chamado desde os tempos antigos é um dos papéis mais importantes da empresa familiar, é ele que toma todas as decisões na empresa com interesses em comum e crescimento (NESKE, 2018).

Pensando nisso, as mudanças e adaptação de estratégias empresas familiares durante o momento pandêmico da COVID-19, caracterizam o seguinte problema de pesquisa: qual é a forma de gestão e características empreendedoras das empresas familiares e seus possíveis conflitos?

O objetivo desse artigo é a analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19.

Logo, como justificativa do estudo, pretende-se entender o que acontece dentro das empresas familiares; a influência dos fatores externos e familiares na gestão e de que maneira esses fatores podem vir a ser prejudiciais para a empresa, tendo questões, as funções básicas da administração quando aplicadas dentro das empresas familiares. Pois segundo Sebrae (2020), boa parte dos conflitos na empresa familiar estão pela disputa de poder e dinheiro ou poder e está diretamente ligada à relação entre os membros da família.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tempos de pandemia da COVID-19 e a administração

Historicamente, que o ano de 2020 começou diferente: “uma realidade nua e crua”, um ano atípico para toda a humanidade devido a pandemia da doença COVID-19 que chega ao Brasil em 2020 porém, teve seu início em 2019 em outros países. Escolas começam a atender remotamente, comércio e empresas em geral mudaram suas rotinas e atendem as determinações das autoridades de saúde e em muitas fases fecharam e continuam fechando suas portas no corrente ano, essa situação fez com que as empresas buscassem novas estratégias pontuais além de, lidar com a questão emocional, devido a muitas vidas perdidas pela doença e a gravidade da mesma.

Assim, o enfrentamento da COVID-19 é intensificado possibilitando que todos os estados adotassem distintas medidas restritivas de direitos e liberdades públicas, a depender do avanço da doença na respectiva área geográfica (ALVES, RAMOS e DELDUQUE *et al*, 2020). Como o marco regulatório decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020 o governo determina os serviços públicos e as atividades essenciais, assim algumas empresas podiam estar de “portas abertas” e outras “portas fechadas” mas, realizando atividades *on line* e *delivery*.

Após diretrizes governamentais, as empresas começaram a se organizar e se reestruturar respeitando também as normas sanitárias. As atividades que se reinventaram, inovaram e estão tendo sucesso, caminharam para fim de 2020 e seguiram para o “novo normal” além de, empresas começarem a reabrir para o público com recomendações e restrições devido à COVID-19. Sem dúvida, que a alteração na gestão, na administração possibilita a estas empresas sobreviverem a esta crise que excede aos indicadores de saúde pública perfazendo efeitos desastrosos também nos indicadores sócio-econômicos (IPEA, 2020).

Há muito a administração contribui para o aparecimento, crescimento e desenvolvimento das organizações em geral. Destaca-se a administração “clássica” com seus quatro pilares, sendo: planejar, organizar, dirigir e controlar norteando trabalhos administrativos nas empresas para que assim haja um crescimento vitalício da mesma principalmente, em um mundo globalizado que exige capacidade empreendedora.

Planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e nas ações e que os atos devem ser baseados em métodos, planos ou lógicas e não em “palpites”. Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

No que se refere à liderança em administração, dirigir significa influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Já a função de controlar é certificar-se de que os atos dos membros da organização levam-na, de fato, em direção aos objetivos estabelecidos (EICK e SOUZA, 2012).

Essas definições ressaltam a importância desses conceitos nas práticas administrativas sendo considerados pilares da teoria geral da administração de autoria de Henri Fayol denominada “Teoria Clássica da Administração”. Henri Fayol, considerado um grande precursor que também foi administrador, era um engenheiro francês que muito contribuiu para o conhecimento administrativo moderno, sendo considerado por isso o “pai” da administração moderna. Fayol afirmava que, a administração não era nada alheia à vida humana (família, negócios, governo) em suas mais variadas esferas, sendo comum a todos os empreendimentos cotidianos. Fayol acreditava que a tudo que o homem faz cabe certo grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, logo o estudo da administração deveria ser estendido a todos (BAIA JUNIOR, 2017).

Conforme citado, Henri Fayol traz esse modelo de administração para vida cotidiana do homem e assim se tratando de humanidade, entram os conflitos, que conforme Gieseler (2016) provém da natureza humana, mas que quando bem gerenciados, eles são responsáveis por despertar o interesse pela aprendizagem e proporcionar a mudança necessária para o crescimento pessoal e profissional. E assim consequentemente, enriquecer e impulsionar o desenvolvimento da empresa.

2.2 Empreendedorismo

Muito embora, o termo “empreendedorismo” tenha sido constatado por inúmeros fatos históricos, foram os estudiosos da área de conhecimento da Economia que introduziram o termo “empreendedor” como objeto de observação, estudo e análise em ambientes de negócios. Especificamente, Joseph A SCHUMPETER, com suas primeiras observações referentes aos empreendedores quando publicou seu ensaio teórico intitulado “*Economic Theory and Entrepreneurial History*”, em 1934.

Contemporaneamente, o empreendedorismo no Brasil é considerado um fenômeno conforme relata o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019) pela incidência de altas taxas de empresas que se constituem. Logo, assume destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. De forma geral, 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 (DORNELAS, 2012).

Observado a partir do indivíduo empreendedor, o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas (BAGGIO e BAGGIO, 2015). No entanto, são respectivamente, obstáculos para os empreendedores: autoconfiança, falta de confiança que existe entre os brasileiros, necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil que correspondem as características profundas da cultura brasileira, disciplina condição da superação dos três primeiros obstáculos, necessidade de compartilhamento e a burocracia (BAGGIO e BAGGIO, 2015).

Mesmo com obstáculos a frente, a participação brasileira em vinte anos de no relatório GEM, registrou em 2019 sua segunda maior taxa de empreendedorismo total com 38,7%. Significando que são 53,5 milhões de brasileiros, entre 18 a 64 anos, que estão à frente de uma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido (GEM, 2019).

O Brasil embora seja considerado um país empreendedor, precisa avançar muito nessa área e os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como “uma flor precisa do sol e um pouco de água para britar na primavera” (BAGGIO e BAGGIO, 2015).

Logo, para que o empreendedorismo seja impulsionado em algumas pessoas é preciso haver motivação que depende de alguns fatores como pessoais, ambientais e sociológicos. Alguns fatores pessoais seriam o desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego; fatores ambientais estão relacionados a análise e identificação de oportunidades de negócios ou a possibilidade entrar um projeto; e fatores sociológicos observam a possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família (LETHBRIDGE, 1997). Assim o empreendedorismo, assume uma dinâmica de ocorrência que independe apenas do indivíduo empreendedor para êxito na atividade devendo se fortalecer com fatores ambientais e sociológicos.

2.3 Empresa familiar

Segundo Luiz e Schneider (2019) as empresas familiares são a maioria das organizações em todo o mundo, respondendo por grande parte econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB).

Longnecker *et al* (2011), apresenta condições que definem e identificam uma empresa familiar, sendo: a) dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários; b) operam em conjunto; e/ou c) ocorrência de sucessão.

Contrariando o senso comum quando aponta que nas empresas familiares não se tem conflito, Gieseler (2016) explica que os laços familiares são elementos que influenciam os conflitos nestas empresas e eles podem se manifestar de várias formas, despertando a rivalidade, culpa e até inveja. Esses tipos de desafios são presentes nas empresas para fins de embasamento de sucessão familiar e os conflitos entre pais e filhos.

Luiz e Schneider (2019) estudaram a sucessão familiar nas empresas de família, a sucessão familiar muitas vezes não é planejada, seus gestores não se preocupam com essa questão e não fazem um planejamento para que isso ocorra. Apesar de atribuir importância relevante para o planejamento sucessório, não há preocupação das empresas em formalizar o mesmo, pondo em risco a continuidade da organização por ocasião da troca de comando.

Poucas organizações deste tipo sobrevivem à troca de comando e raras são as que conseguem chegar à terceira geração do fundador. Assim, já se tornou consenso que o planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Nesse sentido, um dos maiores conflitos é entre pais e filhos, que pode-se dizer já trazem consigo o próprio conflito entre gerações e suas opiniões são divergentes devido a época histórica em que cada um nasceu ou até mesmo de personalidade de cada um.

Os conflitos entre pais e filhos, de acordo com Frezatti (2017) acontecem muitas vezes por existir ciúmes por parte do fundador da empresa; ou porque o pai acha que se o filho sair da empresa é uma ingratidão; ou por chantagem emocional para o filho ingressar na empresa; ou por incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho; ou por a falta de capacidade empreendedora do filho.

Adicionalmente, Longnecker *et al* (2011), aponta a governança como um dos fatores resolutivos aos desafios de sobrevivência de uma empresa familiar envolvendo: publicação de relatório anual de governança (sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas baseada em dirigir, controlar e responder); classificação da governança em propriedade e a família (reunião de família, assembleia e conselho familiar) ou conselho de administração (papel, composição e normas); equipe diretiva; e protocolo familiar (instrumento legal de governança; registra as relações família-empresa ao longo do tempo).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica que, de acordo com Gil (2017), é elaborada baseada em temas publicados em livros, artigos científicos e outras publicações. Quanto à natureza das variáveis, o método utilizado foi quantitativo, que significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim também como um emprego e cursos e técnicas como frequências, média e mediana (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Quanto ao objetivo, considera-se uma pesquisa exploratória, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2017) é levantada pelo fato que o pesquisador se aprimorar mais sobre o assunto e explorar a pesquisa para conhecimentos mais específicos diante do tema abordado, sendo assim que o mesmo possa retirar informações mais concretas e que hipóteses sejam formuladas, para a realização do trabalho.

Quanto à população e unidade de observação foram entrevistados gestores de empresas de duas cidades do interior do estado do Paraná, totalizando 108 estabelecimentos com coleta dos dados por meio eletrônico por envio de *link* do *Google Forms* aos mesmos, no período de agosto de 2020.

Quanto as variáveis investigadas foram 11 (onze) sendo 3 (três) perfis (gênero, faixa etária e escolaridade) e 8 (oito) questões que abordaram sobre: finanças, estratégia na pandemia, conflitos e atritos na gestão, administração familiar, consultoria externa, contatos com os clientes, monitoramento da concorrência e plano de ação para atuação no mercado.

Quanto as escalas utilizadas, predomina a ordinal, mediante escala de três pontos concordo/indiferente/discordo; sendo que, a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Quanto à técnica de amostragem, utilizou-se a não-probabilística por conveniência. Gil (2017), classifica como amostragem não-probabilística aquela que não apresenta fundações matemáticas ou probabilísticas, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários, pois são informações coletadas para o propósito da questão (KOTLER e ARMSTRONG, 2015). Quanto ao recorte, é um recorte transversal, que é uma pesquisa feita em um momento em específico e uma única vez (FLICK, 2012).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processados por meio do *software IBM SPSS Statistics 2.0 (statistical package for the social sciences)*. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não-paramétrico *Qui-Quadrado* (SIEGEL e CASTELLAN, 2017).

O teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas.

Assim, se o *p*-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (SIEGEL e CASTELLAN, 2017).

Esta pesquisa teve como hipóteses:

- H0: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por gênero;
- H1: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por faixa etária; e
- H2: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por escolaridade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção realiza-se a análise dos resultados, sendo composta por 12 (doze) quadros segmentados por gênero, faixa etária e escolaridade. Nos Quadros 1 a 3 tem-se primeiramente os dados pessoais; nos Quadros 4 a 11 apresentam os resultados obtidos conforme objetivos propostos; por fim, o Quadro 12 apresenta o resumo dos resultados do Teste *Qui-Quadrado*, apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0, H1 e H2 investigadas.

O perfil dos participantes da pesquisa é apresentado nos quadros 1 a 3 classificados por gênero, faixa etária e escolaridade. Como resultados obteve-se que 66% são do gênero feminino, reforçando a participação feminina no mundo dos empreendimentos e nos negócios familiares. Quanto a faixa etária dos respondentes foram - para fins estatísticos estipuladas 3 (três) faixas – predominando a faixa etária 30 a 40 anos com 42,5%. Já a escolaridade obteve-se um ligeiro percentual maior para os respondentes com curso superior com 50,9% e 49,1% para ensino médio.

Quadro 1 - Gênero

Gênero	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Feminino	71,8%	71,1%	45,5%	57,7%	74,1%	66,0%
Masculino	28,2%	28,9%	54,5%	42,3%	25,9%	34,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quadro 2 - Faixa etária

Faixa etária	Feminino	Masculino	Médio	Superior	Total
Até 30	40,0%	30,6%	41,5%	30,9%	36,1%
30 / 40	45,7%	36,1%	34,0%	50,9%	42,6%
40 +	14,3%	33,3%	24,5%	18,2%	21,3%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quadro 3 - Escolaridade

Instrução	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Total
Médio	42,9%	61,1%	56,4%	39,1%	56,5%	49,1%
Superior	57,1%	38,9%	43,6%	60,9%	43,5%	50,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 4 refere-se à variável “A minha empresa atualmente está em dia com as finanças” apresenta um p -valor de 0,364 para a hipótese H0, um p -valor de 0,008 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,463 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas. Já a hipótese H1 deve ser rejeitada pois observa-se divergência de opiniões considerando a escolaridade dos respondentes.

Considerando que a administração das finanças é fator primordial para a sobrevivência das empresas, a maioria dos respondentes 75% afirma que está em dia com as finanças mesmo em situação de pandemia da COVID-19 e apesar de não apresentar diferenças estatísticas quanto a gênero e escolaridade, verifica-se que ligeiramente as mulheres citam com 78,6% contra 66,7% dos homens, quanto ao grau de concordância dessa afirmação.

Por outro lado, por apresentar diferenças de respostas por meio do teste estatístico os respondentes mais jovens, até 30 anos, 89,7% concorda com a afirmação e a medida que a idade é maior, o índice de concordância cai, como é o caso daqueles que tem acima de 40 anos que representa 47,8% das respostas. E quanto a escolaridade, quem tem curso superior o índice representa 80% e para quem tem ensino médio cai para 69,8%.

Uma vez, observado esses achados, importante destacar que de certa forma com o aumento dos casos da COVID-19 e por sua o fechamento de boa parte do comércio, houve uma queda de receitas e na rentabilidade das empresas (AVELAR *et al*, 2020).

Quadro 4 - A minha empresa atualmente está em dia com as finanças

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	66,7%	89,7%	76,1%	47,8%	69,8%	80,0%	75,0%
Indiferente	14,3%	25,0%	7,7%	17,4%	34,8%	20,8%	14,5%	17,6%
Discordo	7,1%	8,3%	2,6%	6,5%	17,4%	9,4%	5,5%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 5 refere-se à variável “A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente” apresenta um p -valor de 0,166 para a hipótese H0, um p -valor de 0,854 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,124 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respostas dos respondentes.

Com alto índice de concordância, a maioria dos entrevistados aponta que a empresa está se organizando frente aos desafios da pandemia do COVID-19 considerando o *lockdown* e isolamento social, com 81,5%. Esses índices são maiores entre as mulheres com 87,1%, entre os que possuem faixa etária acima de 40 anos com 87% e aqueles de maior escolaridade com 89,1%.

Considerando o decreto do governo estadual que determinou que apenas os serviços públicos e as atividades essenciais pudessem permanecer abertos, foi um momento de grande restrições e contingências por parte das empresas e muitas partiram para atividades *on-line* e em *delivery* (LANCHIMBA *et al*, 2020).

Quadro 5 - A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	87,1%	72,2%	79,5%	80,4%	87,0%	73,6%	89,1%	81,5%
Indiferente	12,9%	27,8%	20,5%	17,4%	13,0%	24,5%	10,9%	17,6%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 6 refere-se à variável “A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos” apresenta um *p*-valor de 0,464 para a hipótese H0, um *p*-valor de 0,503 para a hipótese H1 e um *p*-valor de 0,250 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respostas e dos respondentes.

Os conflitos certamente estão presentes nas empresas familiares respondentes no entanto, nas respostas pode-se observar que houve um equilíbrio entre as respostas, onde os respondentes com 38,9% responderam que há conflitos e atritos no entanto, 35,2% informa que não há. Entre os respondentes que entende existir atritos e conflitos vividos na empresa, estão os respondentes acima de 40 anos com 52,2% de concordância.

Assim sendo, para haver minimização de conflitos é consenso que o planejamento sucessório tornou-se fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Quadro 6 - A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	37,1%	38,9%	35,9%	34,8%	52,2%	32,1%	45,5%	38,9%
Indiferente	30,0%	19,4%	30,8%	28,3%	13,0%	32,1%	20,0%	25,9%
Discordo	32,9%	41,7%	33,3%	37,0%	34,8%	35,8%	34,5%	35,2%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 7 refere-se à variável “A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal”; apresenta um *p*-valor de 0,677 para a hipótese H0, um *p*-valor de 0,068 para a hipótese H1 e um *p*-valor de 0,083 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respondentes.

O favorecimento em colocar pessoas próximas ou parentes na gestão é muito comum nas empresas e o índice de concordância no geral na pesquisa é de 39,8% sendo 52,2% com idade de 30 a 40 anos com 41,4% de respostas do gênero feminino destes 49,1% com curso superior. Por isso, colocar parentes na gestão, por ser algo comum, torna-se parte importante no planejamento da sucessão familiar, pois muitas vezes não é acontece e seus gestores não se levam em consideração essa questão (LUIZ e SCHNEIDER, 2019).

Quadro 7 - A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	41,4%	33,3%	28,2%	52,2%	34,8%	30,2%	49,1%	39,8%
Indiferente	34,3%	36,1%	33,3%	34,8%	34,8%	43,4%	25,5%	34,3%
Discordo	24,3%	30,6%	38,5%	13,0%	30,4%	26,4%	25,5%	25,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 8 refere-se à variável “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” apresenta um p -valor de 0,020 para a hipótese H0, um p -valor de 0,231 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,138 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que a hipótese H0 deve ser rejeitada, enquanto que as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas. Existe uma preocupação em se conseguir fazer uma boa gestão das empresas quando 41,7% dos respondentes concordam na utilização de alguma forma de consultoria externa. Destaca-se que destes respondentes 45,7% são do gênero feminino. Outro destaque dos respondentes é a faixa etária de 30 a 40 anos com 47,8% com curso médio 45,3%.

Importante considerar que empresas familiares, no caso as participantes, tem como perfil micro e pequena empresas e ao procurar o auxílio de consultores para tratar de assuntos na gestão estratégica, pode inclusive auxiliar em temas relativo a sucessão familiar (PICCOLI, 2019).

Quadro 8 - A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	45,7%	36,1%	38,5%	47,8%	34,8%	45,3%	38,2%	41,7%
Indiferente	17,1%	41,7%	28,2%	17,4%	43,5%	32,1%	21,8%	26,9%
Discordo	37,1%	22,2%	33,3%	34,8%	21,7%	22,6%	40,0%	31,5%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 9 refere-se à variável “A minha empresa mantém contatos com os clientes” apresenta um p -valor de 0,789 para a hipótese H0, um p -valor de 0,586 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,652 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Verifica-se então, que 83,3% concordam com a afirmação que mantem contato estreito com os clientes principalmente, os respondentes do gênero feminino com 85,7% acima de 40 anos com 91,3% e com ensino médio 84,9%.

O ideal, uma vez que há esse contato, mas não se aprofunda como ocorre, muito importante que as empresas de gestão familiar crie um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) como o método sofisticado e eficiente para uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais (PEPPERS e ROGERS, 2014).

Quadro 9 - A minha empresa mantém contatos com os clientes

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	85,7%	80,6%	87,2%	76,1%	91,3%	84,9%	81,8%	83,3%
Indiferente	10,0%	13,9%	7,7%	17,4%	8,7%	9,4%	14,5%	12,0%
Discordo	4,3%	5,6%	5,1%	6,5%	0,0%	5,7%	3,6%	4,6%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 10 refere-se à variável “A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes” apresenta um p -valor de 0,596 para a hipótese H0, um p -valor de 0,551 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,728 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Considerando essa questão, um pouco mais que a metade, 54,6% concordam que a empresa monitora as ações dos concorrentes. Diante dos achados, a busca por diferencial em meio a vários concorrentes é importante, oferecendo produto e serviço de qualidade, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto ao atendimento (FERREIRA, FILIPCHUK e SILVA, 2014).

Quadro 10 - A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	52,9%	55,6%	61,5%	45,7%	60,9%	54,7%	54,5%	54,6%
Indiferente	28,6%	33,3%	25,6%	37,0%	21,7%	32,1%	27,3%	29,6%
Discordo	18,6%	11,1%	12,8%	17,4%	17,4%	13,2%	18,2%	15,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 11 refere-se à variável “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado” apresenta um p -valor de 0,590 para a hipótese H0, um p -valor de 0,028 para a hipótese H1 e um p -valor de 0,766 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que a hipótese H1 deve ser rejeitada enquanto que, as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas.

Quanto a essa questão, cerca de 76,9% dos respondentes concordam com a afirmação que fazem plano de ação para atuar no mercado. Destaque para a faixa etária de 30 a 40 anos citam com menor índice de concordância com 65,2%, contra 87,2% para os de até 30 anos e 82,6% acima dos 40 anos.

Pelo fato de citarem que há plano de ações, no entanto, a pesquisa não aponta como é feito, importante considerar que existem algumas ferramentas e o SEBRAE (2008), indica o 5W2H que se trata de uma técnica prática que permite, identificar dados e rotinas em um projeto e também possibilita saber quem é o responsável, o que deve ser feito e porquê das tarefas, por meio de um plano de ação.

Quadro 11 - A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	72,2%	87,2%	65,2%	82,6%	79,2%	74,5%	76,9%
Indiferente	15,7%	16,7%	7,7%	28,3%	4,3%	15,1%	16,4%	15,7%
Discordo	5,7%	11,1%	5,1%	6,5%	13,0%	5,7%	9,1%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 12, sintetiza os resultados quanto ao teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0, H1 e H2, se deve ser rejeitado ou não-rejeitado ao nível de significância de 1% ($p \leq 0,01$) e 5% ($p \leq 0,05$).

Quadro 12 – Resumo do teste estatístico não-paramétrico: *Qui-Quadrado*

	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Gênero	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Faixa etária	<i>p</i> -valor	Teste hipótese Escolaridade
Quadro 4	0,364	Não rejeitar H0	0,008*	Rejeitar H1	0,463	Não rejeitar H2
Quadro 5	0,166	Não rejeitar H0	0,854	Não rejeitar H1	0,124	Não rejeitar H2
Quadro 6	0,464	Não rejeitar H0	0,503	Não rejeitar H1	0,250	Não rejeitar H2
Quadro 7	0,677	Não rejeitar H0	0,068	Não rejeitar H1	0,083	Não rejeitar H2
Quadro 8	0,020**	Rejeitar H0	0,231	Não rejeitar H1	0,138	Não rejeitar H2
Quadro 9	0,789	Não rejeitar H0	0,586	Não rejeitar H1	0,652	Não rejeitar H2
Quadro 10	0,596	Não rejeitar H0	0,551	Não rejeitar H1	0,728	Não rejeitar H2
Quadro 11	0,590	Não rejeitar H0	0,028	Rejeitar H1	0,766	Não rejeitar H2

Fonte: dados da pesquisa (2020) - significativo a 1% ($p \leq 0,01$)* e 5% ($p \leq 0,05$)**

A partir do Quadro 12, observa-se que quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: “A minha empresa atualmente está em dia com as finanças”, “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” e “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado”. Logo, opiniões bem distintas sobre estas a variáveis são registradas quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade.

Por fim, quando cruzados os dados por gênero, idade e escolaridade não apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: “A minha empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente”, “A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos”, “A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal”, “A minha empresa mantém contatos com os clientes” e “A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes”. Portanto, na resposta a estas variáveis dos respondentes pesquisados homens e mulheres independente de sua faixa etária e de sua escolaridade tem a mesma opinião.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a reflexão acerca do tema “empresas familiares”, entende-se como atingido o objetivo desta pesquisa uma vez que teve a proposta de analisar a forma de gestão, suas características empreendedoras, conflitos familiares, bem como, uso de consultorias externas em tempos de pandemia da COVID-19. Esta é uma pesquisa exploratória por meio de revisão bibliográfica. De método quantitativo com técnica de amostragem esta pesquisa utilizou-se abordagem não-probabilística por conveniência para questionar gestores de empresas de duas cidades do estado do Paraná, totalizando 108 estabelecimentos com coleta dos dados por meio eletrônico por envio de *link* do *Google Forms*.

Seus principais achados quanto ao grau de concordância são:

- I. 75% concordam que a empresa atualmente está em dia com as finanças, mesmo em tempo de pandemia, portanto, as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H1 deve ser rejeitada;
- II. 81,5% concordam que a empresa durante o período de pandemia organizou-se estrategicamente, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- III. 38,9% concordam que a empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- IV. 39,8% concordam que empresa emprega pessoas próximas ou parentes na gestão principal, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;

- V. 41,7% concordam que empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão, portanto, as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H0 deve ser rejeitada;
- VI. 83,3% concordam que empresa mantém contatos com os clientes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- VII. 54,6% concordam que empresa monitora as ações dos principais concorrentes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas; e
- VIII. 76,9% concordam que empresa tem um plano de ações para atuar no mercado, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas.

Adicionalmente, a pesquisa mostra que existe poucos conflitos familiares e entende-se que esses conflitos também servem para impulsionar o crescimento da empresa.

É possível observar que com a pandemia houve uma movimentação por dos gestores em relação ao empreendedorismo para que pudessem se sair bem nessa época difícil e de isolamento social, fazendo consultoria externa, mantendo contato estreito com os clientes, monitorando as ações dos concorrentes e fazendo plano de ação para atuar no mercado.

Com um bom planejamento sucessório as empresas tem grande chance de sucesso, e assim é preciso diálogo entre pais e filhos, buscando sempre o melhor para a empresa, ao mesmo tempo em que o filho deve ouvir o pai, devido sua experiência de vida, o pai deve ter a mente aberta a novas possibilidades e ideia do filho.

Como contribuição da pesquisa, a mesma fornece informações sobre quais pontos devem ser observados pelos gestores que possa ter um melhor relacionamento no contexto familiar, tratando-se de uma boa oportunidade para que façam um melhor planejamento de suas estratégias relativo aos seus negócios. O problema gerado pela COVID- 19, fez com as empresas se organizassem, diante da algumas situações, ainda que alguns tenham que fechar as portas para o atendimento, em termos de uma melhor gestão, podendo contribui para um futuro promissor as empresas pós – pandemia.

As principais limitações que ocorreram na pesquisa foram em obter conhecimento detalhado sobre cada resposta obtida no estudo, sobre como são os contatos com clientes, monitoramento da concorrência e a realização do plano de ação adotadas em seu dia a dia, o que seria interessante ter um estudo mais detalhado em pesquisa futuras. Da mesma forma, a análise fica restrita à amostra, que foi não-probabilística, junto aos gestores investigados das duas cidades pesquisadas, não devendo ser generalizados os resultados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A; KUMAR, V.; DAY, G. S.; **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVES, S. M. C.; RAMOS, E. M. B.; DELDUQUE, M. C.; Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des) necessária? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 6, p. 1-4, 2020.
- AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R. da; FERREIRA, C. O.; Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. In: XXIII SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo. **Anais ...** Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). 2020. 1-16.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.; Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, 1(1), 25-38, 2015. Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso: 25 out. 2020.
- BAIA JÚNIOR, G. C. B.; Os pilares da administração e a gestão de processos: estudo de caso em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras. 2017. 60 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (graduação em Administração). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017.
- DALLA COSTA, A.; LUZ, A. E. D.; Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas. Caxambu (MG). **Anais ...** 2003. V.7

DORNELAS, J. C. A.; **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EICK, C. L.; SOUZA, T. J. D.; A importância das funções administrativas em uma empresa varejista de Venâncio Aires. In: Salão de Ensino e de Extensão, 208, 2012 **Anais ...** Disponível em https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao_ensino_extensao/article/view/10436 Acesso em: 24 out. 2020.

FERREIRA, J. D.; FILIPCHIUK, B.; SILVA, T. G.; O marketing para a fidelização de clientes: análise de caso buffet Donebelli. In: ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais ...** 2014. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/32.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2020.

FLICK, U.; **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciante. São Paulo: Penso Editora, 2012.

FREZATTI, F. *et al*; Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GIESELER, L. L.; **Conflito trabalho família**: estudos de conflitos em empresas familiares, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7592/1/21173790.pdf> >. Acesso em: 20 out. 2020.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, J. S. R. C.; As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**. v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

DECRETO FEDERAL Nº 10.292, DE 25 DE MARÇO DE 2020. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm >. Acesso em 24 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Empreendedorismo no Brasil. **Global entrepreneurship monitor** (GEM) 2019. Curitiba, IBPQ: 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Política econômica emergencial orientada para a redução dos impactos da pandemia da COVID-19 no Brasil: medidas fiscais, de provisão de liquidez e de liberação de capital. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2576.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LANCHIMBA, C.; BONILLA-BOLAÑOS, A.; DÍAZ-SÁNCHEZ, J. P.; A pandemia do Covid-19: cenários teóricos de seus impactos socioeconômicos na América Latina e no Caribe. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 4, p. 622-646, 2020.

LETHBRIDGE, E.; Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 7 , p. [185]-199, jun. 1997.

LONGNECKER, *et al*. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 81-100.

LUIZ, I. C., e SCHNEIDER, M. D.; Importância do planejamento sucessório em empresas familiares. In: Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior (Vol. 3), 2019. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>> Acesso em: 22 out. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NESKE, D. A. L.; Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares. 2018. **Dissertação** (Administração – Mestrado Profissional). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; **One to one manager**: real-world lessons in customer relationship management. New York: Currency/Doubleday, 2014.

PICCOLI, E. R. *et al.* Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, 2019.

RICCA, D.; SAAD, S. M.; **Governanças corporativa nas empresas familiares**: Sucessão e Profissionalização. São Paulo: CLA Editora, 2012.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R.; Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.

SCHUMPETER, J. A; *Economic Theory and Entrepreneurial History*. **Revista Brasileira de Inovação**. V. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

Acesso em: 04 mai 2020

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Ferramenta 5W2H**. 2008. Disponível em: < http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>.

Acesso em: 4 mai. 2020.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JUNIOR, N. J.; **Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.