Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v2, 2022/02
ISSN 2178-6925

UM ESTUDO SOBRE AS COMPLEXIDADES E OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE AIMORÉS - MG

A STUDY ON THE COMPLEXITIES AND CHALLENGES OF THE GROWTH OF A FAMILY BUSINESS IN THE CITY OF DE AIMORÉS – MG

Charleston Sperandio de Souza
Mestre e Professor de Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil
E-mail: charleston.sperandio@yahoo.com.br

Beatriz Costa Jourinch
Acadêmica do 6º período em Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil
E-mail: beatrizjourinch@hotmail.com

Recebido: 25/01/2022 – Aceito: 17/02/2022

Resumo

Esta pesquisa aborda o tema de empresas familiares, suas complexidades e desafios. O estudo apresentado no referencial teórico verifica os conceitos e definições gestões e lideranças, e, vantagens e desvantagens das empresas familiares. Buscou-se reunir dados com o propósito de responder ao problema central da pesquisa: ” quais são os desafios ligados a gestão de uma empresa familiar?”. O método utilizado foi o de revisão bibliográfica, acrescido de um estudo de caso sobre uma empresa do ramo varejista da cidade de Aimorés-MG. Pelos resultados obtidos, pode-se dizer que cada negócio é diferente, cada empresa enfrenta desafios em intensidades e momentos diferentes, e que a empresa entrevistada apresenta um conhecimento básico de administração, sabendo nos momentos propícios, distinguir o profissional do pessoal e garantindo o cerne de sua existência que é a família.

Palavras-chave: Empresa; Desafios; Família.

Abstract

This research addresses the theme of family businesses, their complexities and challenges. The study presented in the theoretical framework verifies the concepts and

definitions of management and leadership, and advantages and disadvantages of family businesses. We sought to gather data in order to respond to the central problem of the research: "what are the challenges related to the management of a family business?". The method used was bibliographic review, plus a case study about a company in the retail branch of the city of Aimorés-MG. From the results obtained, it can be said that each business is different, each company faces challenges in different intensities and moments, and that the interviewed company presents a basic knowledge of administration, knowing in the appropriate moments, distinguishing the professional from the staff and ensuring the core of their existence that is the family.

Keywords: Company; Challenges; Family.

1. Introdução

As empresas familiares são muitas vezes objeto de pesquisa e debate devido a sua grande representatividade na economia brasileira, por terem grande influência na produtividade ou na empregabilidade e por apresentarem um elevado potencial de desenvolvimento. Elas são de extrema importantância no cenário econômico e têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento das indústrias (SILVA, 2015).

Partindo desse pressuposto, Fortes, Danieli e Muller (2013), mostram que as empresas familiares enfrentam vários riscos e ameaças de mudanças frequentes no ambiente corporativo. Considerando os problemas e perigos que afetam diretamente a subsistência da organização e seu desenvolvimento no ambiente familiar, os principais desafios são a coordenação profissional, a capitalização e a sucessão. Além disso, essas empresas também apresentam vantagens quando se trabalham em família, como o comprometimento e a dedicação da equipe, que podem trazer um grande crescimento.

Em um ambiente de negócios, existem cada vez mais empresas gerenciadas por membros da mesma família, mas muitas dessas empresas entraram no ranking daquelas que fecham antes do terceiro ano de existência. Uma das prováveis explicações para essas situações é a falta de uma estrutura organizacional e departamentalização, e, devido ser uma empresa familiar, é comum que não haja hierarquia administrativa, e, por isso, todos os membros tomam decisões importantes e se encarregam de alguma função (LIMÁRCIO, et al 2015).

Neste contexto, Santos (2019), demonstra que neste caso, considerando que se trata da relação entre família, empresa e patrimônio, fica claro que as empresas devem ter um bom planejamento e uma gestão correta para minimizar atritos e dificuldades que surjam. Diante disso, é necessário desconectar os vínculos profissionais da família e da

empresa, e buscar entender o papel de cada pessoa no negócio.

O presente estudo será realizado em uma empresa na cidade de Aimorés – MG, que atua no ramo de comércio varejista, com o intuito de descobrir quais são esses desafios e problemas em ter uma empresa familiar.

Nessa linha, o objetivo geral desta pesquisa é compreender a importância dos desafios enfrentados pelas empresas familiares na tomada de decisões e no processo operacional frente à gestão em ambiente familiar e como isso afetará o futuro da empresa, visando responder o seguinte problema: quais são os desafios ligados a gestão de uma empresa familiar?

Justifica-se a presente pesquisa por entender que os desafios do crescimento de uma empresa familiar, por se tratar de um tema onde existem muitas empresas em que pessoas da mesma família se unem em busca do mesmo objetivo, seja por questão financeira ou ideias em comum. Tendo em vista o grande número de empresas e seu impacto na economia, decidiu estudar este tipo de negócio

1.1 Conceitos e definições de empresas familiares

Uma empresa familiar pode ser definida como um negócio relacionado à sua gestão onde a maioria de seus funcionários, e administração é composta por uma ou mais famílias com algum tipo de relação familiar (FORTES; DANIELI; MULLER, 2013).

Batista et al (2015) acrescenta que uma empresa familiar pode ser entendida como uma organização, onde o responsável pela gestão está ligada à empresa há no mínimo duas gerações.

No ponto de vista de Passos (2006) registra seu conceito de empresa familiar, como sendo controlada por sócios pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, o controle da empresa pertence aos fundadores e descendentes. Enfatiza ainda a existência de empresas multifamiliares, que são compostas por duas ou mais famílias de origens distintas, mas que apresentam semelhanças e complementaridades profissionais nos seus estatutos.

Empresa familiar é a interação de dois sistemas independentes (família e empresa) que estão relacionados entre si. Uma empresa familiar pode incluir vários membros da família, incluindo aspectos administrativos, acionistas e membros do conselho (SEBRAE, 2019).

Para promover esse entendimento Lima (2009) afirma que a característica de uma empresa familiar é a existência do empresário fundador, que, após reconhecer as

oportunidades de mercado, cria, desenvolve e consolida determinadas atividades empresariais. Ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, adquire conhecimento de mercados, fluxos comerciais, fornecedores e clientes. Acumulou experiência prática em produção, negociação e comercialização e estabeleceu normas para o comportamento empresarial da empresa.

As empresas familiares fazem parte de um ambiente de negócios único. A maior parte da riqueza da família é investida na empresa com uma perspectiva de longo prazo, e a maioria dos membros ocupa cargos importantes de gestão. Também deve ser considerado o forte vínculo afetivo entre o fundador e sua família e a empresa, que geralmente é uma extensão da vida familiar. As pessoas esperam muito continuar seus negócios, transmitindo-os de geração em geração (SEBRAE, 2010).

Pode-se dizer que muitas pessoas entendem que quando há uma conexão entre uma família e uma empresa, essa conexão enfraquece a eficácia da gestão empresarial. Outros afirmam que esse também pode ser um ponto forte da empresa, pois as grandes organizações no Brasil e no mundo são compostas por empresas familiares. Desta forma, as empresas familiares podem, obviamente, utilizar os laços familiares para promover o seu desenvolvimento (FIDELIS, 2015).

Vale ressaltar que a composição de uma empresa familiar tem certas características. Uma delas é que o líder da família é o dono da empresa. Na maioria das vezes, isso criará um conflito de interesses (GONÇALVES, 2015).

Assim, as empresas familiares são consideradas criadas pelo espírito empreendedor dos fundadores, e a maior parte de seu capital e direitos de controle estão nas mãos de uma ou mais famílias, e os sistemas empresarial e familiar influenciam-se mutuamente (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

Para completar, Oliveira (2010) afirma que para alcançar resultados satisfatórios, uma empresa familiar possui quatro funções: planejamento, organização, orientação e controle.

1.2 Gestões e lideranças de empresas familiares

Na maioria das empresas familiares o gestor é o próprio dono. Portanto, é muito importante distinguir entre os interesses familiares e os interesses corporativos, e propor medidas que orientem os objetivos e aspectos dos gestores, de forma a limitar os conflitos e equilibrar a vida da organização (SANTOS, 2019).

As organizações familiares têm três suportes básicos para sustentar seu sistema,

que são: família, empresa e negócios. Portanto, todas as deliberações orçamentárias e administrativas se estendem a todos os membros. Se não houver direção e maturidade profissional, ela se tornará objeto de conflito (GONÇALVES, 2015).

No início, as empresas familiares foram definidas a partir das características dos fundadores, geralmente tradicionais. Além disso, o proprietário é aquele que entende o processo e a gestão financeira, bem como a deliberação e estratégia da empresa, ou seja, o fundador da empresa desempenha um papel fundamental na tomada de decisões e nos valores da a organização (FORTES; DANIELI; MULLER, 2013).

Dessa forma, a organização familiar precisa revelar com clareza a missão da empresa e os padrões que devem ser atendidos para formar uma empresa consciente e sustentável (GONÇALVES, 2015).

A gestão de uma empresa familiar é considerada muito delicada, pois além da gestão administrativa, envolve também laços afetivos. São muitos os momentos críticos, situações que exigem extrema atenção e cuidado, que testam a capacidade dos líderes. Sendo assim, é necessário que as empresas enfrentem esses desafios (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

Ainda de acordo de Gilioli e Zanatto (2017), a gestão das empresas familiares apresentam alguns problemas, como por exemplo a falta de funcionários qualificados e noções de gerencias, sendo assim, é importante que haja uma transferência de poder, o que torna essencial para a continuidade da organização. A gestão dessas empresas incluem o controle sobre os limites da influência familiar. Destaca-se como prática de gestão e governança, aqueles que estabelecem o mecanismo de supervisão a atribuição de direitos, responsabilidades, regras e procedimentos, ser capaz de controlar e atingir os objetivos da organização.

Portanto, o sucessor desempenha um papel importante na empresa e no negócio. Nesse sentido, a preparação dos sucessores deve ser um processo que garanta a capacidade global de gestão da empresa. Dessa forma, é necessário um conhecimento mais aprofundado dos sucessores, que devem passar por todos os departamentos e vivenciar em profundidade as normas da instituição (CERQUEIRA, 2014).

Gilioli e Zanatto (2017) acreditam que as barreiras de gestão das empresas familiares são muito grandes, e a conexão intergeracional tem estimulado múltiplas opiniões dentro do âmbito interno, causando atritos e dificultando o desenvolvimento da organização. As relações emocionais revelam a diferença entre empresas familiares e não familiares, comprovando a necessidade de separar as relações familiares dos

negócios e empresas.

Cruz (2013) enfatizou que o estilo de liderança é essencial para definir as metas e mudanças organizacionais. Na hora de determinar a direção da empresa, é preciso levar em consideração aspectos relacionados ao mercado e aos funcionários

É importante ressaltar que a existência de uma boa estrutura de equipe cria um ambiente favorável para discussão e resolução de problemas, e mantém um líder que entende e destaca essas pessoas, será capaz de se consolidar e estabilizar sua posição, sempre destacando as necessidades individuais e desenvolvimento trabalho organizacional (OLIVEIRA, 2010).

Embora este pareça ser um ponto de vista negativo, é importante prestar atenção ao fato de que cada pessoa carrega diferentes formas de emoções, preferências e possibilidades de relacionamento. Desta forma, não podem existir empresas familiares sem sentimentos pessoais, o que torna a gestão extremamente complicada, pois pode haver promoção pessoal e atribuições de cargos. Em vez de escolher a pessoa mais capaz, escolha aquela que é adequada para o chefe (LOPES E CARRIERI, 2010).

1.3 Vantagens e desvantagens de empresas familiares

As empresas familiares enfrentam inúmeras dificuldades, mas também se destacam em vários aspectos, por isso é necessário compreender as vantagens e desvantagens de se obter uma organização familiar. Em comparação com outros modelos de negócios, os atributos das empresas familiares têm vantagens e desvantagens, dependendo de como esses atributos são operados e gerenciados em cada empresa familiar (SILVA, 2015).

Gonçalves (2021), destaca 3 principais desvantagens de empresas familiares, sendo elas:

• Conflito: Isso é muito importante em um ambiente de negócios. Quando o conflito afeta a família, ou, quando o conflito familiar afeta a empresa, surgem problemas;

• Falta de processo de sucessão: Este é um tema complexo, trata-se da ambigüidade entre as habilidades de gestão da empresa e a propriedade da empresa. Tornar-se herdeiro não significa que alguém tenha habilidades para liderar pessoas e projetos;

• Confusão de processos internos: Às vezes, a intimidade torna o processo informal, prejudicando o negócio.

Outra grande dificuldade a ser superada é o controle da responsabilidade dos

funcionários como familiares, que precisam de comprometimento, pois muitos membros da equipe não cumpriram as tarefas internas da empresa (CAMPOS, 2018).

Gilioli e Zanatto (2017) apontam que a principal dificuldade da empresa está na separação dos interesses pessoais e dos negócios, por isso é necessário expor publicamente a posição de cada membro dentro da organização. Outro ponto é se preparar para a sucessão, que é mudança do fundador e dos materiais de referência da empresa e gestão, no momento em que grande parte das empresas são canceladas por falta de governança e conhecimento de gestão, essa situação traz conflitos para o ambiente.

Por outro lado, a falta de técnicas de planejamento e gestão acabam levando à informalidade do negócio, o que causam sérias dificuldades aos materiais de produção e às finanças da organização (LIMA, 2009).

Corroborando com essa afirmação, Campos (2018), mostra que a falta de formulação de políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, que proporcionem a possibilidade de promoção e emprego com base no grau de parentesco sem padrões formais e profissionais também se enquadram como desvantagens de empresas familiares.

Como aponta (Gonçalves, 2021), as empresas familiares, muitas vezes possuem muitas vantagens o que acaba ocasionando seu sucesso. A realidade brasileira mostra empresas que os membros das famÍlias fazem parte da organização, e trabalhar com familiares tem suas vantagens, sendo alguma delas:

• Lealdade: pelo menos em teoria, as empresas familiares gozam da maior lealdade, o que cria um ambiente onde todos estão totalmente comprometidos com o desenvolvimento da empresa.

• Valores comuns: os membros da família tendem a ter valores comuns e se tornam os pilares da busca por objetivos comuns.

• Intimidade: o ambiente é mais informal e menos burocrático, o que garante uma troca de informações e tomada de decisões eficazes.

Segundo Campos (2018), um dos benefícios é a agilidade do sistema de tomada de decisão. Os grupos familiares podem tomar decisões abrangentes e globais sem ter que fornecer respostas a outras pessoas e estruturas sobre questões típicas em organizações empresariais. O nível de hierarquia é mais simples, pois possui apenas três ou quatro níveis superiores ao nível de operação, o que pode agilizar a tomada de decisões e ações e refletir um melhor atendimento ao cliente.

Viana e Centurion (2010), afirmam que a escolha certa do sucessor na direção do negócio suscitará um grande respeito pela empresa e a sensibilidade social e política do grupo familiar afetando os interesses nacionais e regionais.

Nesse sentido, outra vantagem em ter uma empresa familiar está relacionada à sua cultura organizacional, pois entendem que seu sustento requer valores claros, como ética, união, trabalho em equipe, etc. Além disso, o empresário conhece todos os procedimentos de gestão do negócio, do consumo e de suas organizações internas e externas, pois interfere em sua existência. Essa compreensão dos empreendedores é boa tanto para o negócio, quanto para a empresa (CAMPOS, 2018).

Conforme Viana e Centurion (2010), quanto às vantagens de uma empresa familiar destacam-se: comprometimento; conhecimento; flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro; cognição de longo prazo; cultura estável; rápido processo de tomada de decisão; além de autoconfiança e orgulho. No aspecto mais relevante da gestão empresarial, os valores pessoais dos participantes da família estão relacionados de maneira importante. A combinação desses fatores fortalece a empresa familiar.

Assim, desde que preste atenção à profissionalização da gestão, ao investimento na formação gerencial e à atenção especial ao processo de sucessão, as empresas familiares podem, sim, ser competitivas (VIANA; CENTURION, 2010).

Portanto, a empresa tem a responsabilidade de formular um plano estratégico para superar seus desafios e utilizar suas vantagens em benefício da empresa.

2. Metodologia

A metodologia irá descrever como foi o método de pesquisa realizado durante a construção deste artigo.

Segundo Gil (2002), pesquisa é qualquer atividade racional e sistemática que requer ação ao longo do processo, de forma a desenvolver um objetivo de responder às questões levantadas.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2008), tem como principal objetivo proporcionar uma maior proximidade com o problema em questão. Podendo ser feito através de entrevistas com pessoas que tenham conhecimento no problema pesquisado ou através de levantamento bibliográfico. Normalmente, atribui-se a forma de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa foi realizada em cunho qualitativo, que para Rodrigues e Limena

(2006), uma abordagem qualitativa não utiliza métodos estatísticos e não envolve problemas a partir desses procedimentos, ela apenas o investiga, pois, procedimentos estatísticos não alcançam devido a sua complexidade. Dentre esses problemas, pode-se envolver opiniões, comportamentos e atitudes individuais ou em grupo, através dessa abordagem o pesquisador descreve a dificuldade de determinadas hipóteses, interpretar dados e analisar interações entre variáveis.

Nessa pesquisa, foi utilizado a aplicação de um questionário, que segundo segundo Gil (1999), um questionário é uma técnica para investigar através de números de questões meio elevadas, feita por escrito para as pessoas responderem, buscando conhecer quais são as convicções, sensações, posições, interesses, expectativas dentre outras situações vivenciadas. Para Cervo e Bervian (2002), esse questionário pode ser feito através de perguntas fechadas ou abertas, onde as fechadas possuem uma maior facilidade ao analisar os dados, já as abertas, tem a característica de possuir respostas mais variadas/diversificadas e ricas.

Primeiramente, foi proposto aos gestores da empresa pessoalmente, que participassem desta pesquisa, informando os objetivos e explicando que a participação dos mesmos será de extrema importância para a conclusão do trabalho.

Depois de aceito, a pesquisadora preparou o questionário, para que assim, pudesse dar início a pesquisa. O critério para seleção de participantes foram com os gestores da empresa, que são da mesma família, que integram o quadro da empresa, e que se disponibilizaram em participar.

A empresa conta com 2 (dois) gestores da mesma família, e um sócio que também faz parte da mesma família, porém, somente 2 os dois gestores participaram, pois o 3º (sócio) não participa efetivamente da gestão da empresa.

Foi utilizada a codificação dos respondentes, afim de resguardar o anonimato dos mesmos, utilizando os códigos G1 e G2, que são destinados a cada um dos respondentes.

O questionário foi realizado pessoalmente, as perguntas foram feitas de acordo com o tema, objetivo e problema de pesquisa. O questionário contou com 5 perguntas semi estruturadas que teve como enfoque em torno do tema da pesquisa.

3. Resultados e Discussão

O presente artigo teve como objetivo descrever quais medidas levam a complexidade e os desafios em uma empresa familiar, os dados foram coletados com auxílio de um questionário estruturado contendo cinco perguntas abertas que abordam sobre o relacionamento familiar.

O questionário foi aplicado no intuito de fazer um diagnóstico de como os fundadores veem o processo dessa realção. Os questionamentos foram aplicados aos gestores de uma determinada loja no ramo de comércio varejista na cidade de Aimorés – MG.

Por meio de interpretação, as análises foram realizadas de acordo com cada resposta, que produziram informações de grande valia aos resultados da aplicação do método.

A seguir apresenta-se os cinco questionamentos que foram remetidos aos dois gestores, onde, logo após, estão seguidas de opniões corroboradas por autores, de acordo com as respostas obtidas, com o intuito de observar o entendimento desses gestores com os dados da pesquisa.

3.1 Questionamentos

Pergunta 1 - Qual o desafio e complexidade chave encontrado hoje?

Os dois respondentes chegaram a mesma conclusão, que:

> *"A maior dificuldade é separar os problemas familiares da gestão da empresa"* (G1 e G2).

Pergunta 2 - Existem muitas divergências de opniões entre vocês? Como vocês lidam com isso?

Da mesma forma que a pergunta 1, os dois respondentes também chegaram a mesma conclusão, que:

> *"Existem divergências, devem ser resolvidas com diálogo, onde cada um expõe sua visão sobre o problema em si para chegar no melhor resultado possível. Existe também a divisão de responsabilidades, onde cada um domina mais e tem maior poder de decisão"* (G1 e G2).

Pergunta 3 - Você se esforça para preservar os interesses da família, da empresa

ou de ambas?

O respondente G1, disse que:

> *"Para a empresa crescer de forma saudável, deve-se priorizar os interesses dela em relação ao da família. Porém, na medida do possível é levado em contato ambos*" (G1).

Já o respondente G2, concordou com o G1, dizendo o seguinte:

> *"Na maioria das vezes, é preservado o interesse da empresa, porém em momentos que são relevantes e para evitar conflitos, preserva os interesses da família, ou de ambas."*

Pergunta 4 - Os conflitos são, necessariamente, algo negativo? Que medida pode ser adotada para diminuir essa questão?

Os dois chegaram de forma unânime na mesma conclusão:

> *"Não, o conflito surge da necessidade e insatisfação, quando algo precisa melhorar. Muitas vezes o avanço vem a partir de um conflito resolvido entre as partes"* (G1 e G2).

Pergunta 5 – Após a implementação dessa medida, o que seria necessário para que esses conflitos pudessem ser capazes de diminuir?

Os dois respondentes acordaram que:

> *"Quanto maior o alinhamento entre as partes, menores se tornam os conflitos. Surge com o tempo e força de vontade"* (G1 e G2).

A existência de uma boa estrutura dos familiares, cria um ambiente propício para discutir e resolver problemas, assim conseguirá consolidar e firmar sua posição, e sempre destacando as necessidades individuais e o desenvolvimento dos trabalhos da organização. (OLIVEIRA, 2010).

Robbins (2005), mostra que em muitas empresas familiares, os gerentes precisam distinguir entre os interesses da família e os interesses corporativos, e se esforçam para minimizar os conflitos entre a família e a empresa. Essa diferença de interesses permitirá que os administradores encontrem um equilíbrio entre a gestão da empresa e os interesses da família.

4. Conclusão

Os desafios das empresas familiares são muito específicos, revelando a diferença entre um ambiente familiar e um ambiente empresarial diversificado. Essas empresas começaram a se fortalecer, se modernizar e se capitalizar em todo o país e ainda hoje são uma parte importante da economia. A principal dificuldade da empresa está na separação dos interesses pessoais dos interesses comerciais, por isso é necessário divulgar publicamente a posição de cada membro.

Muitos dos desafios encontrados dependem apenas do ambiente interno para serem resolvidos. Começando pela participação das pessoas, valorizando seus talentos e mantendo seu compromisso com a mudança, reservam muitos recursos e grandes benefícios para esse trabalho, unem o propósito da empresa e promovem o progresso da organização. Ao capacitar seus gestores para lidar com desafios e com o conhecimento de toda a empresa, eles podem enfrentar qualquer adversidade.

Um fato que precisa ser enfatizado é que às vezes é o tradicionalismo que limita a capacidade da empresa de alcançar novos horizontes e a resistência dos membros da organização à mudança, ao invés de criar um espaço aberto para novas ideias.

Os conflitos afetam muito o bom desenvolvimento e funcionamento da empresa. Quer se trate de um conflito interno ou familiar, é importante saber separar esses conflitos, mas é possível manter a empresa ativa. Boa gestão no mercado.

Diante do exposto, este trabalho pode promover significativamente o conhecimento teórico relacionado à gestão da empresa familiar e à satisfação das pessoas com o trabalho, o que por si só já é um diferencial na prática disseminada, não só na empresa em estudo, mas na semelhante.

Por fim, recomenda-se que mais pesquisas sejam feitas para melhor descrever os desafios e as complexidades de empresas familiares, para confirmar esse achado ou apresentar novos resultados.

Referências

BATISTA, J. D.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; SOUZA, I. R. **O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares:** um Estudo Feito em Empresas Familiares da Região do Sul de Santa Catarina. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**,** v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015.

CAMPOS, R. **Gestão de empresas familiares**. 2018. Disponível em: < http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>.Acesso em: 03 out 2021.

CENTURION, J. A; VIANA, J. J. S.. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda, 2010. Disponível em:<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 01 out 2021.

CERQUEIRA, C. **Sucessão nas empresas familiares**. 2014. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/. > Acesso em: 03 out, 2021

CERVO A. L; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRUZ, D. M. G. **Liderança e sucessão nas empresas familiares:** um estudo de caso. Faculdade de economida do porto, 2013.

FIDELIS, I. C. **Conflitos em empresas familiares:** um estudo de caso em Cafelândia/SP. Unisalesiano. Lins, São Paulo, 2015

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. **Gestão de empresas familiares:** estudo de Caso em uma Empresa de Confecções. Convibra, 2013.

GIL, Antonio Carlos**. Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILIOLI, R. M; ZANATTO, T. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar.** 2017.Disponível em:< http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779 >. Acesso em: 03 out.2021

GONÇALVES, C. A. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**. UniEvangélica Centro Universitário, Anápolis, 2021.

GONÇALVES, V. **Empresas familiares e seus desafios.** 2015. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresas-familiares-seus-desafios/ >. Acesso em: 02. Out. 2021.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca:** um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo, Cultura Acadêmica, 2009.

LIMÁRCIO, T. et al. **A importância da gestão em empresas familiares**. XII Simpósio de Excelência de em Gestão e Tecnologia, 2015.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. **Fotografias de família pela ótica das sucessoras:** um estudo sobre uma organização familiar**.** Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n.3, 2010

OLIVEIRA, D. **Empresa Familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3° Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PASSOS, E. **Família, negócios à parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.).

Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas. Brasília: Líber Livros Editora, 2006. 175p.

SANTOS, I. S. **Desafios da gestão organizacional em uma empresa familiar.** UniEvangélica Centro Universitário, 2019.

SEBRAE. **Negócios familiares:** entenda como eles funcionam. 2019. Disponivel em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 02. Out. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil**, 2010.

SILVA, V. B. da. **O desafio da gestão organizacional em pequenas empresas familiares.** RACI, Getúlio Vargas, v.9, n.19, Jan/Jul. 2015. ISSN 1809-6212