

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA EM UM MUNICÍPIO DA AMAZÔNIA LEGAL^I

MANAGEMENT CHARACTERISTICS IN A FAMILY BUSINESS IN A COUNTY OF THE AMAZON

Fernanda Barboza de Melo^{II}
Nayjla Milena da Costa Lopes^{III}
Shara da Silva Cavalcante^{IV}
Karina Donizete Martins^V

Resumo: As empresas familiares são originárias desde os tempos antigos e perpetuam até os dias de hoje, tendo a maior parte do mercado econômico brasileiro. Desta forma, esse projeto tem o intuito de demonstrar as principais características em uma empresa familiar e suas relevantes dificuldades na gestão. O estudo está caracterizado pela pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, por meio de documentos desenvolvidos anteriormente e por estudo de caso. O artigo identificou a dificuldade em profissionalizar um sucessor com a ética da antiga geração e manter o sucesso atual por falta de planejamento estratégico. A falta de uma gestão profissional afeta o desempenho de qualquer firma, pois sua ausência acarretará conflitos dentro da organização, que é consequência de uma má gestão. Por fim, indica-se a empresa que crie um conselho para que corresponda com os interesses de cada sócio, produza um questionário anual para ser aplicado com trabalhadores, funcionários, diretoria e clientes, para assim, organizar o planejamento estratégico, adequando anualmente e qualifique o sucessor para assumir pequenas tarefas, até está apto a tomar grandes decisões.

Palavras-chave: Empresa familiar. Planejamento estratégico. Conflito. Gestão. Profissionalização.

Abstract: The family business is originating from ancient times and perpetuate to the present day, and they have the most of the Brazilian economic market. This project has the intention to demonstrate the main characteristics in a family business and your relevant management difficulties. The study is characterized by bibliographic, qualitative and exploratory research, through previously developed documents and case study. The article identified the difficulty to professionalize a successor with the old generation ethics and still current success for lack of strategic planning. The lack of a professional management affects the performance of any company, because its

^I Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. Ano 2020.

^{II} Graduanda em Administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: fernandamelo33@hotmail.com;

^{III} Graduanda em Administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: nayjlamilly@gmail.com;

^{IV} Graduanda em Administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: sharacvt@gmail.com;

^V Docente da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida – FESAR. E-mail: profkarinamartins@gmail.com.

absence will cause conflicts within the organization, it is a consequence of the mismanagement. Lastly, indicates the company create a board for the interests of members, produce an annual questionnaire to be applied with workers, employees, board and customers, to thereby, organize the strategic planning, adapting annually and qualify the successor to take on small tasks, it's even able to make big decisions.

Keywords: Family business. Strategic planning. Conflict. Management. Professionalization.

Data de aprovação: 25.nov. 2020

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares contam com o fator emocional, pois há laços afetivos. Além do mais, se a instituição for criada com outros parentes, terão a questão de valores, princípios e ideais para serem discutidos. Quando há um planejamento fica mais clara a direção a seguir, sendo assim, existe uma visão futura desenhada com um plano de ação para o desenvolvimento da empresa e para sanar possíveis problemas que venha a surgir.

A profissionalização da gestão é um ponto decisivo para o desenvolvimento da empresa, pois parte dela as principais tomadas de decisões para alcançar os objetivos e metas da firma. Nota-se que a existência de uma boa estruturação de grupo, criando um ambiente favorável as discussões e soluções de problemas e a manutenção, um líder que conheça e destaque pessoas, conseguirá consolidar e firmar sua posição, sempre destacando as necessidades individuais e o desenvolvimento dos trabalhos da organização (OLIVEIRA, 2010).

Importante que haja uma boa estruturação para que a empresa venha a crescer e criar seu legado. É necessário que a família saiba lidar com os colaboradores, e que haja somente um a quem eles devam se reportar para facilitar a comunicação interna. Todos que participam, ativamente, devem ser profissionais e ter conhecimentos técnicos.

As empresas familiares assim como as demais, precisam ser administradas da maneira profissional, incluindo o planejamento estratégico. Esse ponto tende a ser crucial para o desenvolvimento das instituições, pois esse processo envolve além dos aspectos administrativos, os emocionais e “ [...] ao fato de serem os negócios familiares realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores” (LIMA, n.d., p. 4).

Seguindo essa linha de raciocínio, vem por meio deste, demonstrar a importância da profissionalização na empresa familiar, frisando as características dos aspectos administrativos para que assim o empreendimento obtenha sucesso e longevidade.

1.1 História da Empresa Familiar no Brasil

Esse tipo de empresa tem uma gestão desenvolvida por membros da mesma família, a sua estrutura é embasada com os laços sanguíneos de seus fundadores, a gestão é passada de pai para filho. “A preocupação do empreendedor quando funda uma empresa é gerar lucros e prosperar, para que a empresa possa seguir seu caminho de sucesso enquanto está no comando e quando for repassada ao seu sucessor” (BARTH e FREITAS, 2011, p. 162).

Visto que, empresas familiares são originárias desde os tempos antigos e perpetuam até hoje, na qual detém a maior parte do mercado econômico nos dias de hoje, podendo até dizer que as empresas familiares movem a economia do país.

A empresa familiar tem sua base estrutural entrelaçada as características da família que a fundou, e assim podemos dizer que a cultura organizacional da mesma está ligada diretamente à essas características.

1.2 Tipos de Empresas Familiares

Um professor da Universidade de Oxford, diz que esse tipo de organização pode ser classificada como tradicional, híbrida ou de influência familiar (FIA, 2019). Primeiro temos a empresa familiar tradicional que é onde possuem capital fechado e em sua grande maioria é micro, pequena ou média. A gestão neste tipo de organização costuma ser exercida única e exclusivamente por membros da família e possui pouca transparência administrativa e financeira da organização.

As empresas familiares híbridas possuem o capital aberto, ou seja, qualquer pessoa que quiser pode se tornar sócio por meio da compra de parte da instituição (FIA, 2019). Mas, o controle da organização ainda permanece com a família que, possui o maior número de ações. Neste tipo de empresa há maior transparência do que nas companhias tradicionais. A gestão costuma ser exercida por profissionais contratados e especializados.

Empresas com influência familiar, também possui o capital aberto, porém, a família não tem posse de mais de 50% das ações (FIA, 2019). Mas, ainda é considerada uma empresa familiar, pois ela possui uma significativa parcela das ações portanto, pode ter forte influência na administração, mesmo que indiretamente.

1.3 Conceito de Empresa Familiar

Segundo Lodi (1993) a empresa familiar é “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.” Aqui, a empresa familiar é ligada diretamente com a família do fundador, mesmo que já tenha havido o processo sucessório dentro da organização.

Ulrich (1997) em um sentido mais amplo, a empresa familiar se define como “aquela cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as tomadas de decisões operativas estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”. Oliveira (*apud* MADESCO, 2014) lembra que “o comprometimento, ligado ao nome da família torna os produtos e serviços uma vantagem no mercado”. Isso quer dizer que uma família gerindo seu negócio o torna mais intimista e traz uma vantagem nas vendas.

Sendo assim é considerado como empresa familiar aquela que é criada com o espírito empreendedor, cujo capital principal ou majoritário e o controle de todo o empreendimento encontra-se nas mãos de uma família somente.

1.4 Características da Gestão em uma Empresa Familiar

Algumas dificuldades são incontestáveis nas empresas familiares, como por exemplo, dificuldade de delegar poder de decisão. Principalmente, quando é administrada ainda pelo seu fundador, onde sua autoestima e o seu ego estão tão ligados ao seu negócio, por ser sua grande aquisição e realização, e que tem dificuldade em renunciar o controle. É normal ver que o perfil da empresa tem o mesmo perfil de seu fundador, até mesmo na contratação de seus colaboradores, onde as vezes, quer colocar conhecidos e pessoas de sua confiança.

Para a Ildenê Maia, analista de Projetos do Sebrae. O planejamento estratégico é de fundamental importância durante o processo de desenvolvimento e fixação de uma empresa. ‘Se você não trabalha o planejamento estratégico seja de uma empresa familiar, seja de qualquer outra empresa ela acaba não tendo um direcionamento para que ela se mantenha no mercado’. (G1, 2015).

Em uma empresa familiar, a dinâmica familiar e a ligação genética é muito importante para os seus resultados estratégicos de gerenciais para a divisão de sociedade e os contatos para a sucessão. Por ser um meio familiar, as percepções a partir do seu histórico familiar e interpretações emocionais em situações desafiadoras, que constroem alguns paradigmas dominantes e diminuem as fronteiras profissionais e as possibilidades de possíveis mudanças para o crescimento da empresa.

1.5 Forças e fraquezas da gestão familiar

Lodi (1993) possui uma concepção e nota alguns pontos considerados como força dentro de uma empresa familiar

- a) A lealdade dos empregados é mais marcante dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ser de grande renome na região
- c) A escolha acertada do sucessor do negócio, causa um grande reconhecimento pela empresa.
- d) A união dos acionistas e dirigentes, pode facilitar a comunicação entre a Diretoria Executiva e a Administração.
- e) O sistema para tomada de decisão é mais rápido.
- f) A sensibilidade política e social da família tem influência nos interesses regionais e nacionais.
- g) A sucessão permite uma troca de união entre o passado e o futuro.

O que também não pode deixar passar em branco, é a profissionalização da empresa familiar. A profissionalização da empresa se refere ao processo que a organização passa quando assume atividades administrativas de forma mais racional e moderna, e menos personalizada. Quando possuem inclusão de gerentes contratados e assalariados em meio a administradores familiares. É necessário substituir os métodos intuitivos existentes por métodos racionais e impessoais.

A empresa familiar possui algumas fraquezas que se pode classificar como:

- a) Conflitos de interesse entre família e empresa;

- b) O uso indevido de recursos da empresa pela família;
- c) Falta de um sistema de planejamento financeiro;
- d) A objeção da modernização do marketing;
- e) O emprego e promoções de familiares não por competência mas, por favoritismo (GRIS, n. d., s. p.).

Assim com Bernhoeft e Martins (1999) cada vez mais autores e estudiosos chegam a mesma conclusão que: “a questão da sucessão é a chave para o sucesso da empresa familiar”. O fundador deve preocupar-se em oferecer uma educação adequada aos seus sucessores pois, uma sucessão mal escolhida pode acabar com um patrimônio de anos.

1.6 Principais vantagens e desafios da gestão familiar

Um desafio muito comum encontrado nas empresas familiares, segundo Centurion e Viana (n. d.) é a divergência entre gerações, isso acontece porque ambos têm visões diferentes, pois, de acordo com o seu crescimento, precisa passar por um aprimoramento, influenciada pela cultura que está inserida. Outro problema tem origem no comportamento ético, que se não forem iguais ou parecidas, podem causar desigualdade entre as partes. Outro ponto importante levantado por Lima (n. d.) é a informalidade em algumas situações, que predominará a individualidade.

Liderar dentro da organização nem sempre depende somente do gestor, mas da colaboração de toda a equipe. É de suma importância que o gestor demonstre confiança e crie nos colaboradores o sentimento de pertencer a organização. “O poder do líder muda o local de trabalho, a liderança com motivação valoriza o trabalho do grupo e influencia as pessoas” (FRITZ, 1993). A presença de um líder forte e uma estrutura bem feita do grupo criam um local favorável as discussões e soluções de dificuldades. “As pessoas, em um ambiente agradável, têm maior prazer em firmar sua posição, destacando cada vez mais os pontos fortes e ampliando o progresso no trabalho da organização” (OLIVEIRA, 2010).

A liderança situacional tem como fundamento a intensidade de como é aplicada a orientação referente à realização das tarefas e também ao comportamento das relações, ela se baseia numa relação de como e quanto é dado de orientação e apoio pelo líder com relação ao desempenho dos colaboradores na execução das tarefas ou funções determinadas, analisando o nível de maturidade e qualidade do trabalho.

(MACEDO, 2009) Esse tipo de liderança, a situacional, é perfeita para diminuir as dificuldades e atingir os objetivos, o gestor que trabalha e corresponde a esse perfil busca confiar as funções ao grupo de acordo com os conhecimentos, mas sempre dando apoio para que as falhas sejam identificadas e corrigidas quando for preciso, convertendo os erros em possíveis melhorias (MACEDO, 2009). Para Robbins (2009), liderar no modelo de liderança situacional é orientar de acordo com o perfil da equipe, é estar em um patamar capaz de compreender e entender o outro e a organização, trabalhando com a competência de identificar as necessidades de cada integrante. Para tanto, a liderança situacional é separada em quatro partes:

a) Direção: o líder tem o dever de informar, orientar e controlar severamente todas as ações, para que a meta seja realizada como foi pedido, parece um estilo autocrático de liderança;

b) Treinamento: aqui o líder atua de forma a delegar as atividades e supervisiona também o que é pedido, no entanto, explica a causa das decisões e trabalha sempre incentivando seu colaborador a buscar pelo seu desenvolvimento. Neste estilo, apresenta uma mistura de autocracia e de democracia.

c) Apoio: este líder é o que busca facilitar, trabalhar de forma a apoiar os esforços da equipe. A sua característica principal é a democracia, mas também aparece a autocracia.

d) Delegação: O líder que escolhe utilizar a forma de delegação é aquele que cede a responsabilidade das tarefas ao seu subordinado, deixando claro que a responsabilidade para a solução de problemas é dele, e ele é que tomará as decisões. Neste estilo, a característica principal, é a democracia. (ROBBINS, 2009)

A liderança situacional está justamente ligada a essa forma de agir, democrática ou autocrática, e é função do líder reconhecer e agir da melhor maneira possível. Por este motivo, é importante que o líder tenha sabedoria para escolher qual a melhor forma para trabalhar, porque é ele quem deve se preocupar com o crescimento da organização e seus negócios. A grande diferença é saber como liderar a equipe da que participa, e sempre que precisar, nos momentos difíceis, ser um líder situacional, porque suas características são capazes de traçar os melhores caminhos para a organização. ROBBINS (2009) destaca também que é a liderança que permite ter visão de futuro e leva as pessoas a superarem barreiras, uma vez que estas sempre estão sujeitas ao enfrentamento de mudanças e intemperes

Mesmo havendo vários desafios a superar, uma empresa familiar tem também suas vantagens, dentre elas: a lealdade, que ali dentro todos trabalham com um só objetivo que é em prol do crescimento da empresa. Há também a facilidade na transmissão de informações pois, por estar em família todos conversam da mesma maneira, facilitando assim a troca de informações. Os valores e a cultura da empresa será o mesmo por muito tempo pois, por ser família todos compartilham dos mesmos valores e afins.

1.6 Sucessão

As empresas familiares assim como as demais, precisam ser administradas da maneira mais profissional possível, isso claro, incluindo o processo de sucessão. Esse ponto tende a ser o que mais aflige essas empresas. Pois, esse processo envolve além dos aspectos administrativos os emocionais também.

Embora não seja o foco do trabalho é impossível falar de gestão familiar e não citar a sucessão, pois é um momento crítico dentro da organização e deve ser levado com grande seriedade, pois, dependendo da decisão tomada pode levar a falência da empresa. A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão, pois o pensar do futuro gestor é distinto do fundador. O êxito da sucessão depende muito da elaboração de um plano sucessório com antecedência.

Conforme destaca Oliveira *et al* (2010), sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. A sucessão é o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, como a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

A empresa "X" onde foi realizada a entrevista nunca houve sucessão e nem tem um plano sucessório definido. A gestora durante a entrevista enfatizou que não é algo que a administração esteja pensando no momento. Assim temos mais um ponto evidente que uma gestão profissional faz toda a diferença para o desenvolvimento e longevidade de uma organização.

2 METODOLOGIA

Este estudo está caracterizado por uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória. Será feita pesquisa em documentos ou estudos já desenvolvidos a respeito do tema alvo.

Nos procedimentos técnicos, forma adotadas as coletas de dados e pesquisa exploratória, pode ser utilizado um conjunto de materiais escritos, que contêm informações já elaboradas e publicadas, ou seja, coleta de dados; partes de fontes baseadas em livros, artigos e periódicos da literatura existente, que possuem informações sobre o tema a ser pesquisado.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Outros procedimentos foram realizados para respaldar os resultados da pesquisa, tais como: análise dos documentos da empresa; registros organizacionais e sites de internet. Os dados coletados permitiram a abordar com mais propriedade sobre o tema.

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, contendo 10 questões. Desse modo, o Quadro apresenta o roteiro utilizado, descrito de acordo com os objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista com os referidos objetivos específicos

Objetivos específicos	Questões do roteiro
identificar as principais dificuldades de gestão	4- A empresa tem definidos missão, visão e valores? Se sim, os colaboradores conhecem? Há um plano de sucessão? Alguma vez foi feita sucessão na sua empresa? A equipe trabalha com metas? Caso trabalhe como a gestão faz para acompanhar as metas e os resultados? 5- O desempenho da equipe de trabalho depende da influência do gestor? Quem fundou a empresa? O controle da empresa está consolidado na família? Há reunião para tomadas de decisões? 6- A gestão costuma realizar reuniões com a equipe?

	Como funciona a troca de informações? Exemplo Quais as dificuldades em demitir ou admitir alguém na empresa? Possui método de recrutamento e seleção? A contratação de novos colaboradores é feita por meio de indicações?
identificar os possíveis conflitos presentes na empresa;	3- Na sua opinião existe diferença entre gestão profissional e gestão familiar? Cite três fatores indispensáveis para uma gestão familiar A empresa conta com planejamento estratégico?
identificar estratégias da empresa para a resolução de conflitos;	1-Nome da empresa Tempo de atuação no mercado Número de colaboradores 2- DADOS DO ENTREVISTADO: Qual seu cargo atual? Há quanto tempo está neste cargo? Grau de parentesco? Grau de instrução

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo em vista, para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno. Levando informação para uma investigação mais precisa, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições. Propondo, assim um cenário de transformação das características na gestão familiar.

O levantamento de dados foi feito a partir de um questionário na empresa de correspondência bancária, localiza-se no município do Sudeste do Pará, sendo uma empresa de porte médio com um quadro de 8 colaboradores. Sendo eles: 1 (um) Diretor; 1 (um) Gerente; 5 (cinco) Atendentes; 1 (um) Motoboy. As perguntas foram relacionadas sistematicamente para as estratégias envolvidas nas políticas da empresa a respeito da gestão na empresa familiar e a possível “transformação” dos envolvidos. Esta entrevista foi feita com a responsável pela empresa, a atual diretora.

2.1 Sujeito da pesquisa

O sujeito da pesquisa, pode ser definido como as pessoas que fornecerão os dados necessários para o estudo Vergara (2004).

No estudo em questão o sujeito da pesquisa é o proprietário/gestor da empresa. Será realizado-se uma entrevista individual, que se realizou numa forma de diálogo com roteiro de entrevista semiestruturado.

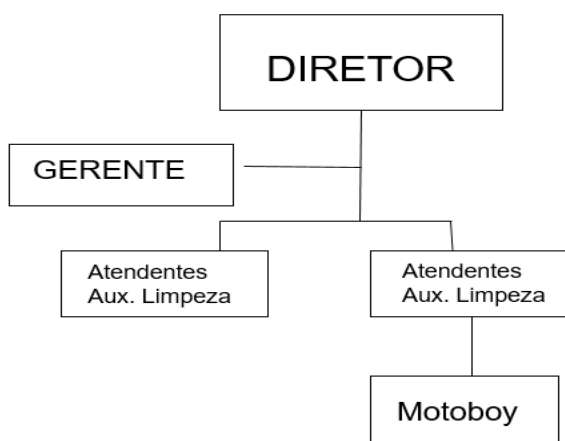
2.2 Campo da pesquisa

A pesquisa foi realizada num banco de créditos, situado em um município da região Sudeste do Pará, conforme autorização e consentimento do proprietário e administrador.

2.3 Estudo de Caso

A empresa foi fundada pelo patriarca da família, no dia 01 de Dezembro 2004, localizada no município do sudeste do Pará. Há cerca de 16 anos no mercado com uma única geração, atendem aproximadamente 60 mil clientes regionais. Constituída por uma equipe de oito colaboradores diretos. Sendo um diretor, um gerente, cinco atendentes e um motoboy. Os atendentes também são responsáveis pela limpeza do ambiente.

Organograma da empresa



Fonte: MELO *et al*, 2020.

Observou-se a desvalorização da adoção de estratégias de organização e planejamento a curto, médio e longo prazo. A falta de planejamento estratégico para o desenvolvimento da empresa. Não foi detectado os quatro pilares principais da administração: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse projeto procurou-se analisar às características da gestão em uma empresa familiar e quais as dificuldades no gerenciamento. Para que se considerasse uma empresa familiar, além da empresa ter sido fundada por membros de uma mesma família, também é importante que haja herdeiros para dar continuidade da organização.

O diálogo foi gravado com o consentimento de ambas as partes para assegurar que todas as informações passadas iriam ser descritas no projeto de acordo com as respostas da entrevistada.

Após ouvirmos e analisarmos tudo, constatamos que as principais dificuldades dentro da gestão são: dificuldade de desenvolver plano de sucessão, falta de autonomia dos colaboradores para desenvolver suas atividades, pois dependem da influência direta do gestor para executá-las, dificuldade em desenvolver missão, visão e valores e a principal dificuldade a falta de planejamento estratégico, que é o fator que acarreta todas as outras dificuldades.

Assim, constatamos que a ausência de uma profissionalização da gestão afeta o desenvolvimento da empresa. Tendo em vista que todas as dificuldades se dão por falta de um planejamento estratégico que é elaborado pela administração. Vale ressaltar que a administradora/gestora da empresa não é formada na área de gestão, fator que contribui diretamente com as dificuldades da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das observações e na entrevista realizada, é possível observar a falta de um planejamento estratégico, abordado diretamente através de uma gestão profissional. A falta desta gestão, afeta diretamente e indiretamente no desenvolvimento da empresa. Logo, diante deste cenário, é possível constatar que muitas empresas sem um planejamento conciso, não sabem lidar com as crises, pois não sabem para onde ir ou o que fazer para se destacar.

A profissionalização, independentemente do tamanho do porte da empresa, é de suma importância para obter sucesso da mesma.

De acordo com a entrevista, observamos que o atual gestor, tem dificuldade de conhecer os pontos fortes e fracos, por causa da falta de preparação. Toda deficiência da empresa familiar “X”, se destaca através da falta de um plano de sucessão, e planejamento estratégico que é desenvolvido pela gestão/administração direta.

A indicação é que a empresa crie um conselho para que corresponda com os interesses de cada sócio. Produzir um questionário anual para ser aplicado com trabalhadores, funcionários, diretoria e clientes, para assim, organizar o planejamento estratégico, adequando anualmente. Qualificar o sucessor para assumir pequenas tarefas, até está apto a tomar grandes decisões.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 7 ed. Editora Campus LTDA, 2003.

BEZERRA, E. **AS DIFICULDADES DE ADMINISTRAR EMPRESAS FAMILIARES**.

Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6370/as-dificuldades-de-administrar-empresasfamiliares.html> . Acesso em: 18 set. 2019.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas LTDA**. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

FACCINA, Carlos Roberto. **O novo profissional competitivo: mais razão, emoção e sentimento na gestão**. Nova ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREIRE, Patricia de Sá et al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo v. 7, n.3, p.713-736, 2010. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 6 jun. 2020.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da Gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?** Disponível em: <file:///C:/Users/debor/Downloads/514-868-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

HELLER DE PAULA. **Empresa familiar: Características e mecanismos administrativos**. Disponível em: <https://www.hellerdepaula.com.br/empresa-familiar/>. Acesso em: 6 jun. 2020.

LIMA, Wefton Rychard Cruz. **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar: um estudo na loja Vira e Mexe**. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8356/1/TCC%20WEFTON.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

MATESCO, K. (2014). **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso** (Doctoral dissertation).

NASCIMENTO, W. R. C. L. M. R. M. D. L. L. D; **OS DESAFIOS DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**: um estudo na loja vira e mexe. CENTRO UNIEVANGÉLICA

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

QUEIROZ, R. D. S. P. R. M. D. S. A. F; **A Influência da Gestão Familiar e seus Impactos no Clima e Cultura Organizacional**. CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE CAMPO GRANDE

ROBBINS, STEPHEN P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.