

Principais desafios da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás¹

Bianca Martins Coelho

Faiane Naves de Faria

RESUMO

As empresas familiares mantêm uma posição de destaque na economia brasileira. Essa representação seria ainda maior, se não fosse afetada diretamente pelas dificuldades em gerenciar um negócio familiar. Dessa forma, esse artigo tem como objetivo demonstrar os principais desafios encontrados na gestão das empresas familiares. Para isso foi demonstrado o que é uma empresa familiar, como é feita sua gestão, quais os desafios segundo outros autores e quais ferramentas e métodos administrativos utilizados para auxiliar em sua gestão por meio de uma pesquisa exploratória. Ademais, foi realizado um estudo de caso em uma mercearia familiar, por meio de uma entrevista semiestruturada, para coleta das informações necessárias. De acordo com os resultados apresentados pela pesquisa, este artigo pode contribuir para adquirir conhecimento com relação às empresas familiares, demonstrando pontos a serem estudados para que possam trazer possíveis soluções na gerência deste tipo de negócio.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Gestão. Sucessão familiar.

1. Introdução

De acordo com estatísticas realizadas pelo SEBRAE (2019), cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares. Estas são responsáveis, em parte, pela sustentação da economia e aquecimento do mercado no país, mas infelizmente, conforme uma pesquisa realizada pela consultoria PwC divulgada no site Terra (2019), 75% dessas empresas fecham após serem sucedidas pelos herdeiros, e apenas 7 de cada 100 dessas sobrevivem até a terceira geração.

Empresa familiar é aquela que tem sua origem ligada a família, ou aquela que ainda mantém membros da família na gerência (Bernhoeft, 1991).

Nesse caso, além dos desafios diários encontrados lidando com a concorrência e a busca pelo diferencial, existe outro fator, as relações profissionais que se misturam com o parentesco, muitas vezes levando a desentendimentos na organização. Assim, a administração dessas empresas, deve ser similar às que não possuem essa característica, oferecendo critérios que vão

¹ Trabalho de Curso apresentado à Faculdade UNA, como requisito parcial para a integralização do curso de ADMINISTRAÇÃO, sob orientação da professora Msc. Débora Paula Borges de Oliveira Cechin.

ajudar nas decisões e ações dos gestores, minimizando os conflitos internos, aumentando sua longevidade no cenário econômico.

Segundo Gilioli (2017), duas das dificuldades estão nas relações, que podem ter dificuldades na separação entre o pessoal e o empresarial, um outro fator é no processo de sucessão, quando não há o planejamento muitas empresas se desfazem nesse momento.

No panorama econômico vivenciado atualmente, os desafios e novas oportunidades surgem a todo momento, por isso é importante que as empresas estejam preparadas para se adaptarem ao mercado.

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios na gestão da empresa familiar, para ser realizada a análise da seguinte questão de pesquisa: como enfrentar os desafios da gestão em uma empresa familiar?

Quanto aos objetivos específicos busca-se descrever o conceito de empresa familiar; identificar os principais conflitos na gestão familiar; apresentar algumas soluções para auxiliar na gestão de uma empresa familiar; analisar os principais conflitos na gestão de uma empresa familiar em uma mercearia e apresentar propostas de melhorias.

A metodologia utilizada neste trabalho caracterizou-se por um estudo exploratório por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros, websites e artigos que embasou a construção do referencial teórico. Além disso, foi realizado um estudo de caso em uma mercearia familiar com uma entrevistada voltada ao assunto com gestores de um pequeno negócio, uma mercearia localizada no interior de Goiás.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresa Familiar

A empresa familiar passa basicamente em uma relação que se dá a partir da iniciativa de um empreendedor, que utiliza todo suporte existente em suas relações familiares para que ocorra a construção das atividades produtivas. De acordo com Oliveira (2010) a maioria das empresas familiares surgem a partir de um membro familiar, empreendedor, o qual recebe auxílio de outros membros da família para construção de um negócio.

Uma das características da empresa familiar é a sucessão de sua gestão ser de forma hereditária, sendo os seus criadores relacionados a uma ou mais famílias, havendo assim valores institucionais interligados à família (LEONE, 1992). Dessa forma, pode ser descrita como empresa familiar aquela que o controle e a forma de administrar estão em poder de uma ou mais família, ou aquela que é muito influenciada pela família em seus valores e crenças aderidos

De acordo com o site Café com empreendedor (2014), no Brasil a empresa familiar se deu no início do século XVI através das capitânias hereditárias (a palavra hereditária significa a transferência de terras através de uma herança). Nesse momento os filhos mais velhos eram os que herdaram essas terras. Os barões de café são um exemplo de negócios familiar, com um papel significativo no país.

Para Bernhoeft (1991), o surgimento das empresas familiares tem relação com o fluxo migratório que apareceram no país, entre e após as grandes Guerras Mundiais. Com destaque para os italianos, portugueses, judeus, alemães e árabes e japoneses. Com esse movimento muitas empresas foram incrementadas, em um modelo onde os pais eram sucedidos pelos filhos, na maioria dos negócios, como pequenos comerciantes.

De acordo com Ricca (2004), as empresas familiares estão presentes em todo mundo, sendo que nos países de economia capitalista sua formação se dá na maioria das vezes por indivíduos empreendedores que em conjunto com seus parentes abrem um negócio e este é repassado de pais para filhos.

No Brasil, conforme as pesquisas feitas pelo SEBRAE (2016), existem cerca de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são familiares. Dados os fatos, as empresas familiares estão se tornando as principais detentoras da economia, sem que possamos nos atentar para isso, por meio dos comércios criados muitas vezes por pais, os filhos acabam seguindo aquele caminho.

2.2 Gestão na Empresa Familiar

De acordo com informações do site IDEBRASIL (2018), as empresas familiares têm suas peculiaridades com mais de uma classificação, que influenciam diretamente na maneira de gerenciamento e cultura do negócio, que está ligada à missão, visão e valores das empresas familiares e sua forma de gerenciar.

2.2.1 Tipos de empresas familiares e suas características da gestão

Ainda de acordo com o site IDEBRASIL (2018) os tipos de empresas familiares e sua maneira de gerenciar são:

- Empresa Familiar Tradicional: essas são as mais comuns e mantêm o capital fechado e são os membros familiares que fazem o controle administrativo e financeiro com um maior controle dos proprietários.
- Empresa de trabalho familiar: os gestores são sempre pessoas que fazem parte da família e assim os filhos ou até mesmo os parentes mais próximos começam a trabalhar nessa empresa.
- Empresa de administração familiar: apesar de semelhante às duas citadas acima, essa é uma empresa que apesar de gerenciada por membros da família, estes têm conhecimentos referentes à administração tornando se assim mais capacitados para a função.
- Empresa familiar híbrida: com a diferença das demais, esse é um tipo de empresa de capital aberto, e elas são gerenciadas por membros da família, mas também por pessoas que sejam profissionais que não necessariamente necessitam fazer parte da família.
- Empresa de influência familiar ou de investimentos: os terceiros inseridos no negócio tendo maior participação no controle das ações mesmo os membros da família contendo o controle da empresa, talvez esses não estejam inseridos na administração da empresa, mesmo possuindo um controle maior.

2.2.2 Empresas familiares de acordo com a cultura organizacional

Ainda de acordo com o site IDEBRASIL (2018), os tipos de empresas familiares de acordo com a cultura são:

- Cultura Paternalista; apresenta uma certa rigidez e contém uma hierarquia organizada. Independentemente dos conhecimentos e qualificações, os modelos de liderança são feitos por membros da família, sendo eles que decidem e controlam o poder, sem que os demais funcionários opinem.
- Cultura Laissez-Faire: Nessa apesar de a hierarquia ser centralizada aos membros da família, os demais colaboradores também podem opinar e auxiliar em maneiras de alcançar os benefícios para a empresa.
- Cultura participativa; esse é um grupo que não diferencia os membros da família dos demais colaboradores, fazendo com que tenham todos a possibilidade de opinar e ajudar, fazendo com que todos estejam por dentro da construção dos objetivos da empresa.

- Cultura profissional; aqui pode ser que os membros da família não estejam necessariamente no controle, já que é necessário que para a tarefa de gerenciar, seja preenchida por pessoas que estejam preparadas.

2.3 Os Conflitos das Empresas Familiares

De acordo com o SEBRAE (2016), os pontos que influenciam no mal gerenciamento das empresas familiares são:

- A dificuldade de separar a razão do negócio com a ligação familiar, gerando conflitos.
- Falta de liderança eficaz.
- Falta do planejamento adequado.
- Falta de preparo e formação dos possíveis herdeiros.
- Optar por contratações ligadas apenas a laços familiares, com maior influência.
- Dificuldade em encarar as necessidades de eventuais mudanças.

Para Donnelley (1976), muitas vezes os interesses familiares estão à frente no que se refere a tomadas de decisão da empresa, levando a vários problemas como falta de disciplina, organização e realização dos recursos administrativos.

Segundo o mesmo autor o nepotismo (promoções dadas de acordo com laços familiares) é um outro ponto agravante nessas organizações, acarretando na escolha levando em conta somente as suas próprias conveniências, fazendo com que as competências necessárias para administrar uma empresa sejam deixadas de lado. Causando desvantagem na escolha de bons administradores, fazendo com que as empresas fiquem em desvantagem com relação aos seus concorrentes.

2.4 Ferramentas de melhorias para a Gestão das Empresas Familiares

Existem ferramentas e formas de gerenciar o negócio que auxiliam nas dificuldades diversas encontradas em todos os tipos de negócios, quando seguidas de maneira eficiente, podem ajudar e essas são etapas que as empresas familiares também precisam seguir.

2.4.1 Planejamento

Segundo Oliveira (2007), o planejamento é uma das funções primordiais no papel de administrar, que possibilita estar sempre preparado para possíveis contratempos e está além do que apenas organizar, buscando trazer visibilidade de onde pode chegar, trazendo resultados e maior capacidade de lidar com a competitividade no mercado.

De acordo com SEBRAE (2016), o planejamento aplicado aos pequenos negócios, algumas etapas são necessárias:

- Definição do negócio
- Definir a visão de futuro; Missão e valores
- As estratégias devem ser estipuladas, para que saiba como alcançá-las.

Para Chiavenato (2004), o planejamento é se antecipar nas tomadas de decisão, estabelecendo os objetivos com eficácia e eficiência. Assim, o planejamento se torna imprescindível para que as empresas tenham condições de alcançar aquilo que deseja, se antecipando para eventuais problemas e colocando possibilidade de atingir as metas estipuladas.

Nos tempos atuais o planejamento torna-se importante para que as empresas possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, porque possibilita a análise do ambiente de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção dos pontos fortes e fracos.

2.4.2 Cultura organizacional

De acordo com Bornholdt (2005) a cultura organizacional é formada pela história, pelos atos e de acordo com a criação de seus valores, ética e cada peculiaridade das empresas que é criada dentro desses aspectos.

A relação familiar influência, o dono pode levar seus próprios valores para dentro da organização, mas com o lado emocional misturado com a razão, acarreta problemas, quando a cultura organizacional é bem estipulada, as regras se tornam mais claras em sua aplicação diária.

Para Segrè (2009) com relação a evolução da cultura organizacional para empresas familiares é preciso que tenha a influência de um bom líder, para que a cultura seja formada de acordo com as vontades e estilos deste, sendo importante que esse líder tenha mais tempo na gerência, sendo necessário que seja passado para os próximos colaboradores.

É importante desde o início que tenham estabelecido a hierarquia da empresa, aqueles que serão responsáveis pelos setores, sem deixar ruídos para que não tenha dificuldades em estabelecer regras e executar as funções, levando em consideração a cultura já estabelecida.

2.4.3 Profissionalização da Família

Definir onde a organização almeja chegar, esse é o ponto e é por isso que tem a necessidade de estar à frente das relações familiares pessoais, vendo como essencial a profissionalização.

Segundo Lodi (1986), esse é o processo que faz com que as empresas familiares se tornem mais profissionais, adotando um modelo de administração racional, moderna e menos personalizada. Assim fazendo a substituição de maneiras de administrar intuitivos, trazendo ferramentas e ações, que façam sentido ao crescimento do negócio, sem deixar que as relações estejam à frente no negócio, trazendo profissionais de fora para gerenciar com conhecimentos que os integrantes das famílias por vezes não possuem.

2.4.4 Plano de sucessão

SEBRAE (2016), menciona que insistir que um herdeiro para que se torne o responsável pelos negócios sem que estejam de acordo, pode trazer graves problemas, já que mais de 70% dessas empresas não chegam à terceira geração.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2010). Dessa forma, é extremamente importante manter a atenção para esse fator, pois requer um cuidado maior do que apenas princípios administrativos. Assumir um negócio é mais do que apenas fazer parte de uma herança. Se organizar para a chegada desse momento pode auxiliar e aumentar as chances de prosperar o negócio da maneira correta nas próximas gerações.

3. Metodologia de pesquisa

Para condução do estudo, utilizou-se do procedimento de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. De acordo com Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica é fundamental para os cursos de graduação, pois essa é responsável por dar início a toda pesquisa científica, onde o autor busca, através de outras obras, conhecer e analisar o tema. Para Gil (2007), o estudo de caso é um estudo mais profundo que investiga um fenômeno usando fontes para obter respostas.

Esta pesquisa pode ser caracterizada de natureza aplicada, por que, com esse artigo, buscou-se a resolução dos problemas apresentados, através de demonstração de estratégias que auxiliam, nas dificuldades de gerenciar uma empresa familiar.

Quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória foi usada por ter apresentado um problema e explorado, tendo também a pesquisa descritiva que foi utilizada nas descrições dos termos principais deste artigo.

O método de pesquisa com relação a abordagem foi usado o qualitativo, que de acordo com Roesch (2010), é usado em avaliação formativa, para selecionar metas e construir intervenção.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado uma entrevista semiestruturada (Apêndice) com a proprietária de uma microempresa familiar, do ramo alimentício, localizada no interior de Goiás. Os dados foram coletados no mês de setembro e outubro de 2021, de acordo com a disponibilidade do proprietário.

Foram elaboradas cinco perguntas e estas aplicadas aos proprietários da mercearia estudada nesse artigo, para que pudessem demonstrar as dificuldades que enfrentam na gestão do negócio familiar, através das respostas fornecidas.

Na próxima seção, são demonstrados os resultados gerados por meio da entrevista com a empresa palco da pesquisa.

4. Apresentação dos Resultado

A microempresa a qual foi realizado o estudo se enquadra no ramo alimentício, tratando-se de uma mercearia a qual foi fundada no ano de 1996 com o casal proprietário no comando e um outro funcionário. Inicialmente, era apenas um galpão, porém o lado empreendedor dos proprietários fez com que, em apenas seis meses após o início das atividades no comércio, eles tivessem aumento na quantidade de funcionários.

Após quatro anos eles ampliaram, com um bar e uma mercearia, o bar durou dez anos e após fechar, eles permaneceram com a mercearia, por que perceberam que era o certo para o crescimento do negócio.

Atualmente a mercearia conta com cinco funcionários para atendimento, os filhos do casal proprietário estão inseridos no negócio, que tem um total de vinte e cinco anos de mercado.

Ao questionar aos proprietários da mercearia em relação aos principais conflitos entre a ligação familiar e a gestão da empresa os mesmos respondeu que embora a criação entre os filhos tenha sido a mesma, eles nunca participaram da mesma forma quanto à idealização, o funcionamento e a evolução diária do supermercado: enquanto um se prepara, se dedica, estuda, trabalha, aprende, se capacita; o outro não participa do dia-a-dia com o mesmo afinco e apenas vê o resultado do trabalho familiar.

Diante disso, enquanto no ambiente familiar o principal problema enfrentado seja o financeiro, temos o problema de não conseguir incentivar a todos os membros da família para que se interessem, trabalhem e se esforcem conjuntamente para o crescimento da empresa, o que gera inúmeros conflitos familiares diários, muitas vezes discussões que são levadas para o próprio ambiente de trabalho, causando mais desentendimentos e desgastando o trabalho, inclusive, de toda a equipe.

Em relação a como as relações familiares influenciam na utilização dos bens da empresa, de acordo com o proprietário eles não misturam as necessidades pessoais (relacionado a bens materiais), pois para o crescimento do negócio é necessário saber separar o que se utiliza na vida pessoal e na profissional, sendo que todos já têm seu salário, não tendo necessidade de usufruir dos bens do mercado.

Quando questionado ao proprietário da mercearia de como é feita a separação das funções de cada colaborador que faz parte da família, este respondeu que, quem coloca na balança as qualidades de cada membro familiar, separa as funções, administra o mercado de forma organizada e estratégica é a proprietária.

Desde o início do negócio, é ela quem separa as funções de cada membro familiar com o propósito em comum de poderem crescer juntos e desenvolverem o negócio.

Foi mencionado que ela tenta estimular os familiares a se empenharem e a se qualificarem de modo a assegurar que cada um esteja apto a desenvolver suas funções, distribuídas segundo o perfil de cada um (quem consegue dar ordens, receber ordens, fazer melhor atendimento, ter responsabilidade com papéis/documentos, etc).

Para os filhos que operam no mercado eles auxiliam em mais de uma função, não tendo assim, uma separação do que cada um faz.

Quanto à questão referente à existência de um planejamento de sucessão da empresa, a proprietária informou que com o tempo de dedicação, trabalho e empenho, percebe hoje que uma das filhas do casal proprietário consegue sucedê-los na gestão do mercado. Ela é quem se coloca à disposição para talvez uma futura sucessão, mas não tem um planejamento de quando e como será feito isso.

Apesar de terem essa resposta, eles não se prepararam para esse momento, seguindo fielmente os passos necessários para que obtenham sucesso nessa passagem de bastão dos negócios.

Eles entendem a importância de se planejar para que o mercado possa continuar, porém é sempre uma questão que se prolonga sem que seja realizada, por causa da correria que é o dia a dia no comando do negócio.

No que se refere como fator primordial para obter sucesso em uma empresa familiar, a proprietária da microempresa palco da pesquisa respondeu que o intuito principal do negócio é

sempre aumentar os bens patrimoniais da empresa de forma ampla (todos os bens, obrigações e direitos) e as realizações sempre focam no "ganho" que a empresa terá.

No caso de ser pequeno comércio uma das coisas mais importantes é manter as relações controladas, eles citam a dificuldade em trabalhar todos os dias ao lado da família, por que estão sempre juntos, os atritos muitas vezes influenciam no dia a dia do trabalho.

Apesar disso, foi mencionado que o que fazem é manter a gestão sempre focada no planejamento de crescer cada vez mais e tentar ao máximo fazer com que a forma como lidam seja a mais respeitosa possível.

4.1. Discussões

Por meio de uma análise feita com a entrevista realizada, percebe-se que a mercearia contém algumas dificuldades. Nota-se por meio das respostas que os maiores conflitos na microempresa onde foi realizada a pesquisa são:

A dificuldade em separar as relações familiares e as necessidades da empresa. Os filhos que auxiliam no mercado às vezes recebem cobranças excessivas, por que os pais (que são os proprietários) insistem que todos ajudam, porém, a organização de como é realizado isso acaba fazendo com que eles se desentendam com frequência.

Como foi mencionado na entrevista, as discussões se tornam frequentes, impactando negativamente no ambiente de trabalho.

Dessa forma, algo que poderia ser feito para amenizar quanto a essa questão seria a profissionalização, como já citado anteriormente, a contratação de um profissional capacitado para gerir sem ligação com a família, coloca a empresa a frente, pois as decisões tomadas passam a ter relação com o negócio, excluindo os laços familiar nas tomadas de decisão.

Ao tomar essa decisão, a família não deixa completamente a gerência, mas com a profissionalização existe uma maior possibilidade de os conflitos amenizarem, pois não teria assim ligação e cobranças entre os membros familiares, colocando o mercado com uma administração mais objetiva, diminuindo os conflitos.

Um outro ponto o qual foi exposto refere-se a dificuldades com a separação das funções dos filhos inseridos no negócio.

Eles estão inseridos, mas não contém suas funções distintas, fazendo com que parte do trabalho exercido por um fique excessivamente maior do que para o outro, a falta de gerenciamento nessa parte faz com que tenham conflitos entre todos os funcionários, por que às vezes o trabalho se excede.

Uma empresa seja ela de grande ou pequeno porte contém suas atividades básicas composta de várias funções. Em relação a separação das funções dos filhos inseridos no negócio, uma sugestão para amenizar esta situação seria a criação de um organograma.

Segundo Carreira (2009), o organograma é feito para representar de forma gráfica que demonstra a estrutura da empresa, permitindo uma interpretação das relações de autoridade hierárquica de forma mais clara.

Dessa forma todos inseridos no quadro de funcionários podem visualizar de forma eficaz onde estão dentro da estrutura organizacional. Auxiliando a colocar de forma organizada todas as atividades praticadas no mercado, essa seria uma ajuda para manter um controle maior de cada função executada, amenizando as dificuldades em se organizar com relação às funções de cada colaborador e dos filhos.

A falta do planejamento de sucessão afeta diretamente onde o mercado espera chegar, é extremamente necessário que tenham um controle desse plano.

De acordo com a proprietária da mercearia, a filha do casal, está se preparando profissionalmente para que possa estar à frente dos negócios futuramente, apesar de terem essa opção já certa de quem irá tomar conta dos negócios, após a aposentadoria, eles não têm montado um plano claro para eventuais necessidades repentinas.

Para que não sejam afetados é necessário terem o plano de sucessão montado, pois, apesar de ser um passo dado já estar ciente quem vai tomar frente nos negócios, só isso não basta para que a mercearia possa se manter no mercado.

5. Considerações Finais

Esse artigo teve como objetivo geral analisar os principais desafios na gestão da empresa familiar, em específico buscou-se descrever o conceito de empresa familiar; identificar os principais conflitos na gestão familiar; apresentar algumas soluções para auxiliar na gestão de uma empresa familiar; analisar os principais conflitos na gestão de uma empresa familiar em uma mercearia e apresentar propostas de melhorias.

Diante do exposto, concluímos que o objetivo geral e específico foi alcançado, proporcionando maior conhecimento com relação a como são as empresas familiares, como seus desafios e problemas podem ser levantados e solucionados, permitindo assim que os proprietários da mercearia estudada, obtivessem uma reflexão de como gerenciam o negócio e o que devem fazer para melhorar.

Também ressalta a importância desta pesquisa para contribuições no que se refere a pontos a serem estudados que auxiliam no que se refere ao gerenciar uma empresa familiar, seguindo ferramentas como o planejamento que se aplica em todo tipo de organização, demonstrando a importância em fazer a separação dos laços familiares, organizando as funções de cada funcionário, para que não haja conflitos internos.

Ademais, foi possível demonstrar por meio desta pesquisa que dentre as dificuldades encontradas estão, as dificuldades enfrentadas com relação aos laços familiares, a falta de um planejamento na separação das funções dos filhos inseridos no mercado estudado e a falta de um plano de sucessão que afetará o futuro desse negócio.

Para cada um dos três desafios encontrados na microempresa onde foi realizada o estudo de caso conclui-se que seria necessário que o mercado estudado, fizesse um plano de sucessão, um planejamento para que o problema levantado com as funções de cada um fosse estabelecido e assim, após uma organização maior com relação a esses dois pontos traria menos conflitos entre os membros da família.

Dada a temática referente aos desafios da gestão em empresas familiares ser de alta relevância e extensiva, como sugestão de trabalhos futuros é recomendado que seja realizado a aplicação das ferramentas propostas para auxiliar nesses desafios encontrados neste artigo, ainda há muito trabalho a ser feito, principalmente nos aspectos de gestão de pessoas, percebemos que ainda existem muitos aspectos sejam técnicos, administrativos ou de gestão a serem estudados, pesquisado e implantados para melhorar a qualidade no gerenciamento de empresas familiares.

6. Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAFÉCOMEMPREENDEDOR.<http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/05/histórico-de-empresas-familiares>, postado ano 2014.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos; ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILIOLI. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. Disponível em:<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 02/11/2021. 2017.

IDEBRASIL.<http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares>. Acesso, 06, novembro, 2021.

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, 1992

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar>, Postado, 19 dezembro, 2016.

SEBRAE. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos> Postado, 28 fevereiro 2019.

SEGRÈ, Gino. **The Family Business**. Technology Review, Cambridge, v. 112, n. 2, p. 5, 2009.

TERRA. <http://www.terra.com.br/noticias/dino> Postado, 29 mar 2019.

7. APÊNDICE

7.1 Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Prezado(a),

Com o objetivo de analisar os desafios encontrados na gestão dos pequenos negócios, optamos por aplicar essa entrevista no mercado, pedimos que seja respondida pelo gestor. Este instrumento tem a finalidade de fazer um levantamento desses desafios em empresas familiares para entender e demonstrá-los.

1. Quais os principais conflitos entre a ligação familiar e a gestão da empresa?
2. Como as relações familiares influenciam na utilização dos bens da empresa?
3. Como é feita a separação das funções de cada colaborador que faz parte da família, dentro do mercado?
4. Existe um planejamento de sucessão da empresa?
5. O que considera como fator primordial para obter sucesso em uma empresa familiar?