

# PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS E GESTOR EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES NA CIDADE DE DESCALVADO

Jéssica Traldi

## RESUMO

As empresas familiares são importantes para a economia e o desenvolvimento social e político do país e por contribuírem com a capacidade de gerir empregos e suprir as necessidades básicas da população com a produção e comercialização de bens e serviços. Uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão. O objetivo da pesquisa foi identificar o perfil do (a) funcionário e do (a) gestor (a) em empresas familiares de pequeno porte no município de Descalvado. A metodologia realizada foi por meio de uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa de campo, com formulário criado pelo Google Docs e enviado para um mailing de pequenas empresas familiares, no município de Descalvado, interior de São Paulo. Os resultados apontam que o funcionário tem parentesco com o gestor, é jovem e vê esse gestor como um “rei”: sensato, racional, franco, tranquilo e calmo.

**Palavras-Chave:** Empresários. Gestão Empresarial. Arquétipos

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos autores afirmam que as pequenas empresas são importantes para a economia e o desenvolvimento social e político do país e por contribuírem com a capacidade de gerir empregos e suprir as necessidades básicas da população com a produção e comercialização de bens e serviços (CANECA et al., 2009; GUERRA e TEIXEIRA, 2010; DAHER et al., 2012; FERREIRA et al., 2012; MOREIRA et al., 2013).

Em pequenas empresas, raramente são desenvolvidos projetos sólidos visando o aperfeiçoamento das práticas de gestão. Essa dificuldade torna-se maior nas organizações familiares, nas quais os gerentes comumente são escolhidos principalmente em função de serem parentes do que nas competências que possuem e, normalmente, não necessitam ter capacidades de gestão especiais para continuarem nos cargos ou ascender a posições superiores (FERREIRA et al., 2015).

Para que as empresas familiares tenham sucesso é importante que ocorra uma adequação de funções dentro das características individuais de cada um dos envolvidos (MOREIRA et al., 2013).

Segundo Gonçalves (2000, p. 7), na análise das empresas familiares, no início do século XXI, existia uma “estigma da incompetência pressuposta”, e dentre as causas dessa incompetência se deve ao fato de que a característica desse tipo de empresa é a adoção como uma valorização básica a confiança pessoal, prejudicando a competência de técnicos e especialistas para situações específicas como, contabilidade, administração e gestão, tornando-se, em muitas situações uma empresa imediatista, impedindo “qualquer forma de planejamento empresarial”. Acrescenta o autor que um grande número de empresas familiares depende da sucessão dos seus participantes, mas, “a menor parte sobrevive numa segunda geração e uma minoria desprezível suporta a terceira”.

Embora existam vários estudos sobre a definição sobre a empresa familiar, como aponta Costa et al (2015, p. 63) um conceito em comum a todos se dá quanto o existir de uma profunda relação entre família e organização, não unicamente no que se refere à gestão, “mas também à propriedade, ao poder de decisão, à liderança de equipe, à aprendizagem transgeracional, ao capital social familiar, apenas para citar alguns temas emergentes no campo”.

Com a nova visão de gestão empresarial sendo desenvolvida por meio da compreensão do valor humano para as organizações, as empresas familiares passaram por essa modificação, não tendo em seu grupo de colaboradores apenas funcionários de uma mesma família em sua administração, e tendo a necessidade de possuir uma gestão mais profissionalizada (GURGEL, et al., 2015).

Informam Petry e Nascimento (2009, p. 112) “uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão”.

Outra questão de grande importância nas empresas familiares é o momento da sucessão. O processo sucessório é visto como decisivo para a sobrevivência de empresas familiares, em especial na transição entre a segunda e terceira geração, quando prevalecem as taxas de mortalidade deste tipo de organização (BERNHOFTE e GALLO, 2003, BRANDT, 2015).

De maneira geral, os resultados de pesquisas sugerem que as famílias proprietárias têm a preocupação em assegurar a continuidade das empresas como

forma de garantir o conforto e a prosperidade das próximas gerações razão pela qual, no Brasil e no mundo, sucessão é um dos tópicos mais pesquisados sobre as empresas familiares (MERCHI et al., 2010; MOREIRA et. al., 2013; COSTA et al., 2015), entretanto, pouco abordado no âmbito das pequenas e médias empresas. (MOREIRA et. al., 2013).

De posse dessas informações iniciais, ficou estabelecida a seguintes questões de pesquisa: Qual o perfil dos funcionários de empresas familiares de pequeno porte da cidade de Descalvado e qual a visão dos mesmos em relação ao gestor?

O objetivo principal deste estudo é identificar o perfil do (a) funcionário e as características de atuação do (a) gestor (a) em empresas familiares de pequeno porte no município de Descalvado. Os específicos são:

- Apresentar os conceitos de empresa familiar;
- Identificar o perfil dos funcionários (as) e;
- Identificar a percepção dos colaboradores sobre o perfil comportamental do gestor (a)

Para realização deste estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa de campo junto às empresas familiares de pequeno porte no município de Descalvado, interior de São Paulo.

Este trabalho está dividido em cinco partes. A primeira contempla a introdução com o problema de pesquisa e objetivos, a segunda contém o referencial teórico, a terceira a metodologia, a quarta a análise dos dados da pesquisa e a quinta, a conclusão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Características das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015, p. 15), as micro e pequenas empresas têm consolidada uma participação expressiva na economia, totalizando 99% do total de empresas, com 20% na participação do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, e, ainda

segundo pesquisa, elas “assumam papel ainda mais significativo na geração de postos de trabalho” e, entre 2003 e 2013, elas “geraram 7,3 milhões de empregos”.

A Lei Complementar n. 123/2006 conceitua como microempresa aquela que possui receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e empresa de pequeno porte, aquela que possui receita bruta anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Além da receita auferida, utiliza-se, também, o número de funcionários para a classificação do porte das micro e pequenas empresas. São consideradas microempresas aquelas que possuem até nove funcionários no comércio e serviços, e até 19 funcionários na indústria e construção. As pequenas empresas têm de 10 a 49 funcionários no comércio e serviços, e de 20 a 99 funcionários na indústria e construção (SEBRAE, 2014).

Como informam Silva e Cunha (2016, p. 140) “as micro e pequenas empresas, geralmente, possuem estrutura familiar e constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela que tem condição de desenvolver seu próprio negócio”.

## **2.2 Empresa familiar: Conceitos, formação e características**

De acordo com Limárcio et al. (2015), as empresas familiares estão presentes no mundo corporativo há muitos anos, e, apesar de complexas, são importantes para o desenvolvimento e manutenção dos negócios empresariais.

Para Decesare (2014, p.13) as empresas familiares são compostas de uma família e uma empresa apesar de serem instituições separadas, “cada um com seus membros, metas valores próprios são levados a uma condição de sobreposição nos negócios”.

Segundo Vinagre et al. (2017, p. 693) contextualizar a respeito de empresa familiar “é muito delicado, pois envolve sentimento, emoções e ressentimentos”, assim, em algumas empresas familiares pode ocorrer situações de conflitos, de desacordos, na relação entre pai e filho, entre irmãos, e esses pontos comprometerão a estrutura empresarial, e, o tema sobre quem será o sucessor responsável pela empresa é fonte de preocupação por parte dos parentes do gestor.

### 2.3 A sucessão na empresa familiar

O grande desafio, no que se refere a sucessão da gestão familiar, é a dificuldade em se profissionalizar futuros sucessores, para que esses sejam merecedores do cargo, deixando de lado vínculos parentais ou a sucessão pelo simples fato de ser herdeiro direto (TEIXEIRA, et al., 2015).

Segundo Oliveira et al. (2013, p. 2) é importante que se prepare a geração sucessora, “pois é no momento da sucessão que muitas empresas familiares poderão ver o declínio ou até mesmo o fim do patrimônio construído”. Então é necessário que o filho ou o sucessor, “esteja preparado para assumir o lugar do pai, ou parente, observando se o mesmo é capaz de levar á frente os negócios da família, evitando percalços inesperados”.

Desta forma, de acordo com os autores Ribeiro (2006) e Aragão (2014) a sucessão está envolvida na preparação, profissionalismo, vínculo seguro, empatia, confiança e lealdade familiar, implicando também conhecimento do passado, responsabilidade no presente e as expectativas e obrigações futuras que materializam a dinâmica da superação e entendimento dos valores da empresa, fazendo parte do seu cotidiano.

Quanto à questão da hierarquia dos colaboradores que são parentes, dentro da empresa familiar, Palumbo (2017) argumenta que dentro do ambiente familiar, a tendência é que as pessoas mais jovens submetam-se aos conselhos, regras e ordens dos familiares que possuem mais experiência e, em muitas situações estes últimos são os que detém a última palavra no conflito ou argumentações, mas, quando estão no ambiente da empresa familiar, nem sempre, quem possui a maior autoridade, necessariamente é o mais velho, mas sim o possuidor de mais conhecimentos e informações empresarial, o que nem pode não ser acatado pelos outros integrantes do grupo da empresa familiar.

Outro fator levantado pela autora é quando, na empresa existe o conflito de problemas conjugais que, acabam interferindo no bom andamento do negócio, quando dos conflitos verbais não relacionados com a empresa desmotivam e desestabilizam o dia a dia e, por vezes, com a exposição da vida particular aos outros colaboradores, que podem não pertencerem a família (PALUMBO, 2017).

## 2.4 O gestor: líder da empresa familiar

Resende et al. (2015) quando da elaboração do estudo sobre liderança em empresas familiares questionaram se essa liderança torna-se facilitada por estar lidando com pessoas próximas ou tal proximidade a torna mais complicada, até mesmo por envolver interesses de cada um dos sócios e por serem tais sócios membros da mesma família, e concluíram que "por melhor que seja o funcionamento da empresa e por maior que seja seu sucesso e respeitabilidade da mesma no mercado, sempre que há interesses familiares em questão há sim problemas e conflitos" (p. 17).

De acordo com Moore e Gillette (1993, *apud* PRESTUPA, 2008) os tipos psicológicos, podem ser apresentados pelos arquétipos do Rei, Guerreiro, Mago e Amante, como apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Arquétipos

Arquétipos	Características
Rei	A imagem rei é de uma pessoa que nasceu no poder, é um líder de direito e de fato. Geralmente é o proprietário de uma organização, o espírito que anima o negócio, a razão de existir de um investimento. Sensatez, racionalidade, franqueza, paciência com os defeitos alheios, tranquilidade, crescimento, integridade e calma.
Guerreiro	É simbolizado pela atitude que estimula, energiza e motiva, a clareza de pensamento, a precisão, a força e a habilidade sempre alerta, coragem, responsabilidade, autodisciplina, encarando de frente as adversidades, dificuldades nos relacionamentos,
Mago	A imagem do Mago é de uma pessoa que domina ciências que não são de conhecimento da média comum das pessoas. É o especialista, o consultor, o diretor ou o gerente. Como funcionário subalterno cria dificuldades para seus superiores não qualificados devido à sua grande capacidade intelectual. É muito inteligente, lógico e muitas vezes frio. Pode ter dificuldades nos relacionamentos.
Amante	Pessoa muito simpática, popular, sorridente e afável; que irradia confiança, tranquilidade e harmonia Líder que se identifica com este arquétipo é desinibido e apresenta grandes manifestações de carinho, afeto, alegria e satisfação em viver.

Fonte: Adaptado de Moore e Gillette (1993, *apud* PRESTUPA, 2008).

No presente trabalho, as características do gestor/líder tiveram como base o estudo de Prestupa (2008) quando da identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos apresentados pelos autores Moore e Gillette (1993). Explica a autora que, dentro do conceito de Jung, "o Inconsciente Coletivo é uma espécie de memória universal compartilhada de significância para símbolos, imagens e referências que ele chamou de arquétipos" (p.12).

Conclui Prestupa (2008) que, dentro da empresa familiar, os cargos podem ser compreendidos também dentro do conceito arquetípicos: o rei representando o idealizador do negócio; o mago assumiria as funções do consultor, o gestor, o estrategista que planeja; já o amante pode representar o profissional de relações públicas/empresariais ou os recursos humanos da empresa; e o guerreiro como o responsável pelas vendas e a operacionalização dos interesses da organização.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa é de caráter exploratório e teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, de acordo com Gil (2010, p. 41), este tipo de pesquisa tem como finalidade o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado”, ou seja, no caso deste estudo, analisar o perfil do funcionário (a) que trabalha em empresas familiares, em um município do interior de São Paulo e também colher dados sobre a percepção de sucessão de gestão nessas empresas, além de perceber perfil comportamental do gestor (a) da empresa familiar.

A elaboração do estudo passou primeiramente por uma análise de material bibliográfico, caracterizada como referencial teórico que, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de bibliografia publicada, no formato de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita e tanto de material impresso como também por meio de publicação em endereços eletrônicos. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade levar o pesquisador ter contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o pesquisador na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações, sendo, assim, considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

O segundo passo, para o presente estudo, foi a aplicação de uma pesquisa de campo. A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário criado pelo Google Docs e enviado para um mailing de pequenas empresas localizadas na cidade de Descalvado, cedida pela Associação Comercial e Industrial de Descalvado (ACID).

O período que a pesquisa ficou disponibilizada para respostas compreendeu de 01 a 31 de julho de 2017. As respostas colhidas foram as que

estavam dentro desse período específico, sendo descartadas as posteriores a data final. Sendo assim, a seguir estão o resultado da pesquisa. Foram enviados 43 e-mails e apenas 17 responderam. O questionário se encontra no anexo I desse trabalho.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO**

Pelo fato de ter sido feita com funcionários e proprietários de empresas familiares que estão com registros na ACID, o número de respostas para o questionário foi de 17 indivíduos sendo que a maioria do sexo feminino e a minoria masculino. Quanto ao grau de parentesco com o proprietário 13 são filhos e o restante são: sobrinho, cunhado, irmão e primo, o que comprovam que todos os respondentes são familiares que trabalham na empresa.

A presença dos filhos com a maioria dos respondentes confirma que demonstra serem as empresas familiares as que mantem em seu quadro de colaboradores dos parentes. De acordo com Moehleck (1994 apud OLIVEIRA et al. 2014, p. 4), “a empresa familiar é aquela que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Estudos apontam que as empresas familiares têm uma vida curta de atuação no mercado (FLORES JUNIOR e GRISCI, 2012; PETRO e CASTRO, 2016) e de acordo Sebrae (2011), as pequenas empresas familiares são indispensáveis para o desenvolvimento do País, em estudos realizados no Brasil e no mundo, demonstram que nos dois primeiros anos de mercado das novas empresas são considerados os mais complexos, o que faz com que neste período seja realizado o monitoramento da sobrevivência. A taxa de sobrevivência das pequenas empresas passou de aproximadamente de 54% (empresas criadas em 2008) para cerca de 77% (empresas criadas em 2012) (SEBRAE, 2016). e a pergunta foi com a intenção obter respostas para quanto tempo a empresa está no mercado e, das 17 empresas, 5 estão no município de 21 a 30 anos, a segunda resposta apontou que quatro atuam de um a cinco anos e as demais empresas estão a seis a dez, mais de trinta anos e duas empresas familiares atuam de onze a vinte anos.

Assim, com os resultados, pode-se perceber que o número de empresas familiares que atuam no município já se fixou por mais de vinte anos, demonstrando que essas famílias estão se mantendo no mercado. E contrariando a teoria que diz que elas têm vida curta.

Quando perguntado sobre qual a responsabilidade como trabalhador na empresa, do total dos questionários, as respostas apontam que os funcionários atuam em setores diferentes, sendo que a administração e o atendimento ao cliente foram respondidos como sendo de maior número, um dos que respondeu é o proprietário da empresa familiar, dois atuam no setor de produção e uma pessoa faz parte do setor de limpeza.

Uma característica das empresas familiares é a polivalência dos colaboradores e, no caso da pesquisa com os 16 funcionários (sendo que, como foi dito, um era o proprietário), as funções mais atuantes estão ligadas com a administração e, de acordo com Oliveira e Silva (2012), na gestão de empresas familiares há o conflito de papéis, pois, os indivíduos são ao mesmo tempo, filhos, genros, empregados, muitas vezes explicando diferenças existentes entre interesses e valores, afetando, por vezes, diretamente na organização familiar.

Na busca sobre a idade das pessoas que responderam ao questionário, pode-se perceber que a maioria está entre a idade de 18 a 25 anos, e que média restante está com idade de 26 a 35 anos. Apenas três estão entre 36 a 45 anos e mais de 45 anos.

A pergunta diretamente a seguir era sobre qual a idade que começou a trabalhar na empresa e a maioria disse que com a idade de 14 a 16 anos, e os demais (6 pessoas) responderam que iniciaram as funções com cerca de 17 a 25 anos e uma das respostas apontou que iniciou seu trabalho na empresa familiar com menos de 13 anos.

Quanto à escolaridade dos colaboradores familiares, mostrou-se que a maiorias dos entrevistados concluíram o ensino superior e o curso médio, quando questionados sobre o que estão cursando ou que já tenham concluído, disseram que a universidade possui interligação com o ramo de atividade da empresa familiar. Já quanto ao grau de escolaridade do proprietário da empresa familiar, a grande maioria tem somente o curso médio seguindo da minoria com ou cursando o ensino superior ou já concluído.

Comparando com a pesquisa recente, de Mamede, Melo e Pinto (2017) em 10 empresas familiares, sobre a formação educacional, um entrevistado possui o ensino médio e nove possuem curso superior completo e, desta forma, pode-se dizer que os colaboradores das empresas familiares procuram a continuidade dos estudos acadêmicos. Assim pode-se afirmar que as empresas familiares estão se atualizando no que se refere aos cursos acadêmicos e, desta forma, manterem-se no mercado de forma atual e competitiva.

O SEBRAE (2017) afirma quanto à remuneração e função dos empregados familiares que:

Ao envolver a família é preciso remunerar o funcionário parente como um profissional, conforme salário de mercado e função a ser desempenhada. Além disso, nada de conceder privilégios ao empregado ou sócio só porque é membro familiar. O ideal é cobrar resultados com até mais rigor para dar exemplo aos demais. Sem essas precauções, quem perde é o negócio, que fica menos competitivo (SEBRAE, 2017, p. 1).

Sobre a questão da remuneração, as perguntas a seguir foram sobre a existência de funcionários, não familiares, na empresa e se os colaboradores familiares eram registrados, as respostas foram que, grandes quantidades das empresas possuem empregados e também, em contrapartida, um número alto de colaboradores familiares que não possuem registro trabalhista.

Quando o tema é a sucessão da empresa familiar, na pesquisa de Flores e Grisci (2012, p. 333), os autores afirmam que existe “um sem-número de silêncios por parte dos sucessores no que se refere à questão sucessória dentro da empresa familiar”. Assim, de acordo com os pesquisadores, “por uma razão ou outra, tais abordagens são colocadas de lado, supostamente esquecidas ou simplesmente omitidas, a fim de não trazerem à tona eventuais assuntos difíceis ou pontos de vista divergentes”.

Com essas afirmações a pergunta sobre o conhecimento do sucessor dentro da empresa, nas respostas pode-se perceber que a grande maioria das empresas esse assunto não é abordado ou discutido, confirmando assim o comentário dos autores citados.

Por meio das entrevistas, com os resultados obtidos foi possível elaborar um quadro que contém as principais características dos funcionários de uma empresa familiar (Quadro 2).

Quadro 2 - Características dos funcionários de pesquisa

Idade	Escolaridade	Grau de parentesco	Sexo	Começaram a trabalhar na empresa	Cargo atual	Carteira registrada
18 a 25 anos	Ensino superior e médio	Filhos	Feminino	14 a 16 anos	Setor Administrativo	Não

Fonte: elaborado pela autora

Assim, demonstra o quadro que os funcionários começam a trabalhar bem jovens, que as filhas são quem se dispõem a trabalhar com seus pais na empresa, geralmente no setor administrativo, com pelo menos o ensino médio ao superior completo, dando a ideia de que possuem um certo grau de experiência com a função. Um dado ruim apresentado é a falta do registro na carteira dos funcionários, deixando-os, mesmo sendo parente do proprietário, inseguros e muitas vezes sem receber seus direitos como colaboradores da empresa.

Na busca da percepção dos colaboradores sobre a personalidade arquetípica do gestor, as perguntas apresentaram a proposta de Rei, Guerreiro, Mago ou amante, como no proposto por Moore e Gillette (1993, apud PRESTUPA, 2008) e, sendo assim, as respostas podem ser apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Características dos gestores pesquisados segundo os funcionários.

Tipo	Características	Gestores
Rei	Sensatez, racionalidade, franqueza, paciência com os defeitos alheios, tranquilidade, crescimento, integridade e calma.	8
Guerreiro	Coragem, responsabilidade, autodisciplina, encarando de frente as adversidades, dificuldades nos relacionamentos.	5
Amante	Pessoa muito simpática, popular, sorridente e afável; que irradia confiança, tranquilidade e harmonia, fácil relacionamento.	3
Mago	Inteligente, lógico e muitas vezes frio, secos nos relacionamentos.	1

Fonte: elaborado pela autora

Assim, o quadro demonstra que a grande maioria identificou o gestor como uma pessoa apresenta característica de um líder, sendo paciente e tranquilo com os seus colaboradores sem que deixe de apontar os objetivos da empresa, que são únicas para cada uma.

## CONCLUSÃO

A importância da existência das pequenas empresas familiares para o país é inegável, pois, além de serem as maiores fornecedoras de empregos, são as maiores geradoras de riqueza que circula no Brasil e também houve um grande número de imigrantes italianos que chegaram com suas famílias ao país, sendo no caso de Descalvado a realização de uma constituição deste gênero, onde muitos dos comércios são compostos por empresas familiares.

Também ficou evidente que, a crença que as empresas familiares fecham suas portas em pouco tempo de funcionamento, não se fez presente nesse estudo já que, algumas dos entrevistados afirmaram estar a empresa mais de trinta anos no mercado.

O objetivo principal do trabalho foi alcançado, por meio da pesquisa de campo. Com 17 entrevistados, se pode gerar discussões e chegar ao perfil do gestor dessas pequenas empresas familiares, com localização na cidade de Descalvado, além de identificar a percepção dos funcionários sobre o perfil de atuação dos gestores.

No presente estudo não se pode generalizar os resultados da pesquisa, pois, representam apenas uma amostra dos respondentes, mas percebe-se que, dentro de uma pequena empresa familiar a grande maioria dos funcionários apresenta vínculo familiar com o proprietário.

A sugestão para novos estudos é que sejam feitas mais pesquisas, com um número maior de respondentes, tanto funcionários, quanto gestores, para poder alcançar as empresas familiares da cidade de Descalvado como um todo. Também podem ser realizados estudos similares em outras cidades ou regiões do estado de São Paulo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAF.J.G.; MOREIRA, J.M.; FALCO, G.P.; TROCCOLI, I.R.; CURZIO, P.H. Estratégias de sucessão em uma empresa familiar: o caso Rsm Pneus. **X SEGeT. Gestão e Tecnologia para a Competitividade**. 23,24 e 25 de outubro de 2013. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/1161864.pdf>>. Acesso em julho de 2017.

ARAGÃO, M.L.F. **O significado da riqueza para a primeira e para a segunda geração de empresas familiares: um enfoque junguiano com partes da teoria sistêmica**. Mestrado em Psicologia Clínica à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2014. Disponível em <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/15344/1/Maria%20Lyana%20Frota%20Aragao.pdf>>. Acesso em julho de 2017.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M.A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRANDT. G.T. **Sucessão familiar em empresa do agronegócio**. Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto alegre, 2015.

CANECA, L. R.; MIRANDA, L. C.; RODRIGUES, R. N.; LIBONATI, J. J.; FREIRE, D. R. A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Pensar Contábil**, v. 11. n. 43. p. 35-44. 2009.

CESARINO, L.O.; CAMPOMAR, M.C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2004. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em julho 2017.

COSTA, L.S.P.; NUNES, S.C.; GRZYBOSKI, D.; GUIMARÃES, L.O.; ASSIS, P.A.X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / PUC Minas). **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília -v. 18, n. 1, p. 61-82 jan./abr. 2015.

DAHER, D.M.; MINEIRO, A.A.C.; DAMASO, J. BOAS, A.A.V. As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada. **IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>>. Acesso em julho de 2017.

DECESARE, G. **Os desafios da gestão de empresas familiares: um estudo no Restaurante Decesare LTDA**. Bacharelado em Administração à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, 2014. Disponível em

<[http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/442/CAS2014Grei\\_Dece\\_sare.pdf?sequence=1](http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/442/CAS2014Grei_Dece_sare.pdf?sequence=1)>. Acesso em julho de 2017.

FERREIRA, L.F.F.; OLIVA, F.L.; SANTOS, S.A.; GRISI, C.C.H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce demicro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012

FLORES JR. J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares, **Rev. Adm.**, São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012.

FONTANELLA, R. Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.79-104, jul./dez. 2011.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A. sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, vol. 30, nº 1 (117), pp. 124-139, janeiro-março/2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMÁRCIO, T.; ALVES, L.; LEITE, C.E.; ANTUNES, M.A.; DANIEL, A.L. A importância da gestão em empresas familiares. **XII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 28,29 e 30 outubro de 2015. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/27122309.pdf>

MAMEDE, C. A. S.; MELO, M. C. O. L.; PINTO, R. A. A visão empreendedora e o processo de sucessão em empresa familiar. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 1, p. 169-187, jan./abr. 2017

MERCHI, D.Q.; SILVA JR. A.; SILVA, P.O.M. SILVA, A.R.L. Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica. **XXXIV. Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010.

MOORE, Robert; GILLETTE, Douglas. **Rei, guerreiro, mago, amante: a redescoberta dos arquétipos do masculino**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOREIRA, R.L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R.D. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v.10, n.19, p.119-140, jan./abr., 2013

OLIVEIRA, A. SILVA JUNIOR, H.M.S.; PINTO, L.P.; SILVA, P. P. Gestão familiar.Preocupações básicas para a sucessão: um estudo na empresa Hidromar. **Rev de Adm.Uni-FACEF** Centro Universitário de Franca v.5, n.2, 2013. Disponível em <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/785>>. Acesso em julho de 2017.

PALUMBO, F.A. **Desafios da gestão em empresas familiares**. 19/05/2017. Disponível em

<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/desafios-da-gestao-em-empresas-familiares/104713/>>. Acesso em 2017.

PETRÓ, M.; CASTRO, R.R.S. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar; um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônicas - RAE**. n.3, 2016. Disponível em <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/342>> Acesso em julho de 2017.

PRESTUPA, A.N.L. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. **Rev. Eletrônica Gestão & Sociedade** 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v2i4.624>

RESENDE, W.V.A.; FONSECA, L.S.; REIS, R.M.M.; SOUZA, K.M.B. Liderança em empresas familiares: teoria e prática. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_372.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_372.pdf)>. Acesso em julho de 2017.

RIBEIRO, M.L.G. **Processo de mudança e adaptação estratégica, em uma empresa familiar, à luz da percepção da coalizão dominante: caso Reunidos S/A**. Mestre e Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Comportamento e Organização. Florianópolis, 2006. Disponível em <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp009292.pdf>>. Acesso em julho de 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (org.). **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2011. Disponível em <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em outubro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015**. DIEESE, 7ª Ed. São Paulo 2015.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>>. Acesso em outubro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Mais da metade das empresas de pequeno porte são familiares**. 03/04/2017. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/07/mais-da-metade-das-empresas-de-pequeno-porte-sao-familiares.html>>. Acesso em setembro de 2017.

SILVA, M.J.F.; CUNHA, M.F. Avaliação de micro e pequenas empresas: a percepção do micro e pequeno empresário no estado de Goiás sobre o valor da empresa. **Race, Joaçaba**, v. 15, n. 1, p. 137-156, jan./abr. 2016

TEIXEIRA, A.P.J.; PEREIRA, G.R.; PEREIRA, U.S.B.; RIBEIRO, P.E. **O desafio da sucessão nas empresas familiares**. Universidade Metodista de São Paulo. 2015. Disponível em <<http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/08/empresas-familiares.html>>. Acesso em julho de 2017.

VINAGRE, L.M.; SILVA, S.W.; PORTUGAL JR., P.S.; SOUZA, R.S.; GONÇALVES, J.E. O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha - MG. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**, v. 15, n. 1, p. 689-700, jan./jul. 2017