

# EMPRESAS FAMILIARES: parentes e seus impactos nos negócios

Sonia Regina Amorim Soares de ALCANTARA

Antonio Venicius Rodrigues de SOUZA

<sup>1</sup>Mestre em Administração, Docente da Universidade Federal do Ceará (UFC), reginasoaresm@gmail.com

<sup>2</sup>Antonio Venicius Rodrigues de Souza, Graduando da Universidade Federal do Ceará (UFC), venicius\_souza12@hotmail.com

## RESUMO

A pesquisa propõe-se a identificar se a contratação de membro familiar contribui para a empresa na visão de gestores. O questionamento que se coloca é: qual a repercussão do ingresso de familiares no negócio (empresa de ensino até o nível médio)? O objetivo geral: identificar como o ingresso de membro da família afeta na formação ou desenvolvimento de organização de ensino em Fortaleza. A metodologia da pesquisa quanto aos fins, é descritiva, e quanto aos meios, de campo e bibliográfica, caracterizada como abordagem qualitativa. O estudo foi realizado nas micro e pequenas empresas familiares que prestam serviço na área de ensino e educação a mais de duas décadas, desde a unidade básica ao ensino médio, em Fortaleza, com os proprietários e gestores. Pode-se concluir que o processo de contratação de membros familiares, de acordo com os gestores, contribui para o desenvolvimento do negócio. Além disso, eles preferem manter a organização do negócio de maneira hierárquica, pois, dessa maneira, podem fortalecer a cultura organizacional, promovendo o equilíbrio das contratações e relacionamento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empresa Familiar. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

The research proposes to identify if hiring a family member contributes to a company, from the manager's point of view. The question that arises is: what is the repercussion of family members admission to the business (companies that hire up to high school)? The general objective: to identify how a family member's admission affects the formation or development of the teaching organization in Fortaleza. The research methodology concerning the goals is descriptive and, as for the means, is based on field and bibliographical research, characterized as a qualitative approach. The study was carried out within micro and small companies that provide services in the area of training and education for more than two decades, from a primary teaching unit until high school in Fortaleza, with owners and managers. It can be concluded that the process of hiring family members, according to the managers, contributes to the development of the business. In addition, they prefer to maintain a business organization in a hierarchical way, because, in this way, they can strengthen an organizational culture, promoting the balance of the hiring process and employee relationships.

**Keywords:** Entrepreneurship. Family Business. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com a disseminação do empreendedorismo, o surgimento de novas empresas aumentou no país. Segundo Dornelas (2008, p. 10) o empreendedorismo no Brasil “começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas” e também a partir

do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que é um estudo global conduzido por um consórcio de universidades.

Uma das características dos micro e pequenos negócios é sua formação familiar. Macedo (2009) reporta que com o crescimento da empresa a tendência é a sucessão acontecer com a inclusão de profissionais fora do núcleo familiar. Portanto, enquanto de menor porte, é uma realidade a inserção de membros da família nos negócios, e segundo Ricca (2007, p. 12)

esta característica “[...]pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial”.

A pesquisa tem por propósito apresentar a visão de proprietários de micro e pequenas empresas que prestam serviço na área de ensino e educação. Neste contexto, é relevante verificar nos empreendimentos de gestão familiar, se o parentesco as tem afetado, causando dificuldades ou facilidades em sua atuação e resultados. Essa pesquisa, portanto, orienta-se pela seguinte questão: “qual a repercussão do ingresso de familiares em uma empresa de ensino até o nível médio?”.

O escopo da pesquisa está em identificar como o ingresso de membro da família afeta na formação ou desenvolvimento de uma empresa que presta serviço de ensino em Fortaleza. Como desdobramento decorrente do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar quais os procedimentos para o ingresso de colaboradores parentes do pequeno empreendedor; b) analisar como a participação de parentes interfere na formação e dinâmica empresarial; c) comparar os impactos positivos e negativos da contratação de um familiar para uma empresa de pequeno porte.

## 2 EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

As organizações raramente tem o fim em si mesmas, pois são construídas para atingirem um objetivo em comum. Esse entendimento é percebido no termo originário da palavra organização, que vem do grego *organon* cujo significado é: instrumento ou ferramenta (MORGAN, 2010). Assim, Morgan (2010, p. 43) compreende que as organizações são vistas como organismos com necessidades, e as organizações formais são o foco da ciência da Administração.

Sobre o conceito de empresa, Maximiano (2006, p. 07) afirma sobre a organização formal que “[...] é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro”. Crepaldi (2006, p. 44) argumenta que “[...] uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros”.

As empresas podem ser classificadas de acordo com seu porte, como micro, pequenas, médias ou grandes, o que é regulado pela legislação vigente. Outra maneira de classificação é a por número de empregados, utilizada para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Para a obtenção dos resultados planejados nas empresas, elas contam com diferentes processos de direcionamento de

seus recursos, que integram o seu modelo de gestão. As empresas precisam ter direcionamento que favoreça a utilização dos recursos no processo de transformação até a obtenção do resultado esperado para atingir os seus objetivos. Este processo é fruto da gestão.

Para Rocha (1996, p. 306) gerir significa “dirigir, administrar e gerenciar”. A mesma complementa que gestão seja o “ato de gerir”, ou seja, “administração”.

As formas de gerir as empresas variam de acordo as definições estratégicas de seus proprietários e acionistas. Dentre as diversas formas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016), está em evidência o modelo de Governança Corporativa, que é um sistema em que as empresas e outras organizações “[...] são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Tonnera (2013, p. 16) demonstra em sua definição sobre governança corporativa a necessidade a relevância deste modelo independente do porte da empresa. Além disso, Alvareset al (2008, p.23) afirma que “uma boa governança corporativa é importante para a retomada do crescimento econômico, principalmente se esse processo for encabeçado pelo setor privado”. E conforme Ricca (2007, p. 63) “A governança

corporativa é importante para dividir responsabilidades e profissionalizar a empresa”.

Conforme o IBGC (2016) “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básico em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização [...]”.O modelo de gestão é, portanto, um atributo a ser considerado quando da instalação de empresas como instrumento a ser utilizado pelo empreendedor para o atingimento dos objetivos do negócio.

O conceito de empreendedorismo aborda diversos aspectos das ações que levam os indivíduos a iniciar negócios formais. Dornelas (2008, p. 14) conceitua que “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Dornelas (2008, p. 22) conclui ainda que o “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

De acordo com SEBRAE (2015), “numa visão mais simplista, podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação”.

SegundoKrüger (2008, p. 9) para ser empreendedor, “[...] é preciso ser

perseverante, ter postura otimista, correr riscos calculados, não desistir facilmente. Empreender tem muitos significados, mas um deles certamente é reconhecer que há problemas e obstáculos e assumir a tarefa de superá-los”.

Os empreendedores são vistos como os heróis populares da moderna vida empresarial, pois inovam, contribuem para a empregabilidade e contribuem para o crescimento econômico, percebidos como energizadores que assumem riscos necessários para se ter uma economia em crescimento e produtiva (LONGENECKER ET AL, 1997, p. 3).

A Global Entrepreneurship Monitor (2013, p. 52) descreve que “[...] no Brasil, a maioria dos empreendedores iniciais (57,5%) realiza seus negócios nas cidades em que nasceram. Indica também que uma proporção importante de empreendedores nas regiões Centro-Oeste, Norte e Sul já moraram em outro Estado ou país”.

No Brasil, o empreendedorismo teve impulso em 1990, com a abertura econômica. A entrada de uma produção importada contribuiu para o controle dos preços, favorecendo o crescimento do País. No entanto, esta abertura gerou problemas a diversos setores que não conseguiram competir com os produtos importados. Para se ajustar a nova conjuntura, o País teve que mudar. As empresas de todos os portes tiveram que se modernizar, além disso, o

Governo havia iniciado uma série de reformas econômicas. Em meio a esse processo, durante a década de 1990, a economia retornava ao rumo do crescimento, principalmente com a chegada dos anos 2000, que trouxe a volta de investimentos e aumento das exportações (REIS; ARMOND 2012, p. 18).

Dornelas (2008, p. 13) afirma também que, em meio a esse desenvolvimento, “a criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado”. Considera ainda que a origem das iniciativas de empreendedorismo ocorre a partir de dois diferentes vetores: o primeiro, por oportunidade, e o segundo, por necessidade. Segundo Dornelas (2008, p.13), empreendedorismo de oportunidade é aquele em que o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza.

A segunda definição para a origem do empreendedorismo, por necessidades, é quando o interessado em empreender adota essa situação por algum motivo, seja por falta de opções, por desemprego ou por não ter alternativas de trabalho (DORNELAS, 2008).

Saraiva e Dantas (2014, p. 22) observam que “o empreendedor por

necessidade não tem visão para o futuro e para as mudanças, resultando muitas vezes no aumento do índice de mortalidade das empresas. Já o oportunista é um planejador e busca o desenvolvimento do empreendimento”.

Reis e Armond (2012, p. 18) relatam que “quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade”.

Sobre o começo dos negócios por necessidade, Lopes (2010, p. 226) esclarece que “os negócios iniciados por necessidade não precisam ser ‘mediocres’, e muitos empreendedores conseguem transformá-los em negócios de ‘sucesso pessoal’ e até em ‘sucesso sustentado’”.

Em meio à disputa empreendedora das pequenas empresas, Almeida (2013, p. 69) entende que “com o acirramento da concorrência e a procura da competitividade na atual globalização, as pequenas empresas precisam encontrar recursos que vão de encontro às suas necessidades de sobrevivência e crescimento no mercado”.

### **3 EMPRESAS FAMILIARES**

De acordo com o SEBRAE (2015), empresa familiar é “[...]aquela em que há parentes (pai, mãe, avô, avó, filho/a,

sobrinho/a, neto/a, cunhado/a), entre os sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira)”.

Silva (2006, p. 117) a define como “[...] a empresa que tem como principais acionistas um ou mais familiar que detêm o comando da gestão”. Afirma ainda que “as empresas controladas por famílias dominantes no mercado brasileiro estão no centro das atenções (SILVA, 2006, p. 119)”.

Toledo (1982, p. 271) esclarece que “tanto na literatura estrangeira, como na brasileira, em muitos casos é enfatizado o fato de que certos aspectos do comportamento de um fundador de empresa funcionam como uma extensão dele mesmo, de que há elo existencial entre o fundador e a sua empresa.”

Segundo Mano (2016, p.38) pode-se notar que “[...] à medida que evoluíram em sua governança, as empresas familiares tornaram-se um contraponto à, cada vez mais, execrada cultura do curto prazo”.

Lemes Júnior e Pisa (2010) argumentam que um fato marcante na gestão das empresas familiares se caracteriza pela influência direta da família em todos os setores: empresa, gestão, propriedade e sucessão. Isso retrata, muitas vezes, a estrutura organizacional das empresas, tornando-as um sistema fechado.

Essas relações dentro do âmbito organizacional promovem diversas situações que, de acordo com Ricca (2007, p. 62), carecem de observação e tratamento: “um dos

pontos cruciais é a identificação dos conflitos de interesse [...]”. Além disso, complementa que “os mal entendidos não surgem somente da vaidade e da ganância - mas da desatenção e do primitivismo das relações humanas” (RICCA, 2007, p. 62).

Sobre esses ambientes e a insurgência de conflitos, Morgan (2010, p. 159) aponta que [...] a reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis”.

No aspecto da gestão, as consequências dos conflitos podem implicar da perda de competitividade e produtividade (IBGC, 2016). Outra circunstância de potencial geração de conflitos nas organizações é a sucessão no controle do empreendimento (MANO: 2016, p. 39). Costa (2011, p. 25) considera que, em meio aos conflitos, “[...] esta é a realidade da sucessão na empresa familiar: planejá-la implica tomar decisões e fazer com que sejam executados. O nosso maior inimigo é deixar passar o tempo sem nada fazer; no entanto, este é um dos erros mais comuns”.

Uma das maneiras destacadas por Ricca (2007, p. 62) para evitar os problemas dentro das empresas familiares seria “[...] a transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas. Esses são os

três pilares que sustentam a empresa familiar brasileira”.

Os relacionamentos positivos geram clima de confiança e favorecem as iniciativas produtivas. Nesta direção, Toledo (1982, p. 272) esclarece ainda que "a busca de uma integração/sinergia, cada vez mais competente e auto inovadora, é desafio que diz respeito à sobrevivência e à expansão dos empreendimentos."

O relacionamento entre parentes, a princípio, pode criar ambiente favorável aos negócios, com a fluência das decisões e ações decorrente da proximidade do poder decisório. Sobre essa interação com as relações de poder, Silva (2006, p 117) compreende que “[...] trabalhar próximo ao centro do poder pode ser vantajoso e agiliza o processo decisório. Mas também esconde perigos que devem ser analisados minuciosamente.”

Mano (2016, p. 34) esclarece que “[...] segundo informações da consultoria McKinsey, de 70% a 90% do PIB mundial é gerado por negócios comandados por fundadores ou descendentes. Contem-se aí desde pequenas empresas, como lanchonetes de bairro, até conglomerados gigantes”. São empresas cujas relações familiares influenciam diretamente as relações de poder e os resultados empresariais.

O SEBRAE (2016) aponta aspectos positivos e negativos nas características dos negócios familiares. Os

positivos são identificados como: a organização interna leal e dedicada, forte valorização da confiança mútua, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários, continuidade e integridade de diretrizes administrativas. Os negativos, abordam: dificuldade na separação entre o que é o intuitivo/emocional e racional, postura de autoritarismo e austeridade, jogos de poder, falta de planejamento, conflitos de interesse de familiar e falta de participação dos sócios.

Conforme Toledo (1987, p. 273), dentro das empresas familiares é importante a sinergia entre os colaboradores, pois compreende que "se a empresa familiar apresenta vários aspectos dificultosos, por outro lado apresenta grande número de componentes positivos no seu perfil básico." (Toledo: 1982, p. 270).

A forma de ingresso de parentes pode favorecer ou não sua inserção na empresa. A definição prévia de políticas tende a minimizar impactos desfavoráveis. Segundo Marras (2011) o poder do proprietário pode influenciar no processo de contratação, assim, propõe a realização de processo transparente. Acrescenta também que o recrutamento "[...] tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais" (MARRAS, 2011, p. 54).

#### 4 METODOLOGIA

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva. Conforme Vergara (2014, p. 42), a pesquisa descritiva "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno."

Quanto aos meios, é pesquisa de campo e bibliográfico, visto que a pesquisa se apoia em investigação no local onde ocorre o fenômeno, está imersa na realidade de uma empresa (Vergara, 2014).

A forma de abordagem das questões que problematizaram o estudo utilizou a metodologia qualitativa, segundo Creswell (2010, p. 207).

A população-alvo da pesquisa aborda as micro e pequenas empresas familiares que prestam serviço na área de ensino e educação a mais de duas décadas, desde a unidade básica ao ensino médio, em Fortaleza. Destas, foram identificadas 03 de caráter familiar, de pequeno porte. De acordo com a caracterização de Silva (2006, p. 117): "[...] a empresa que tem como principais acionistas um ou mais familiar que detêm o comando da gestão".

A pesquisa foi nesses 03 colégios caracterizados como empresas familiares. Estes critérios foram escolhidos por acessibilidade, visto que os pesquisadores tem acesso intermediado aos locais em que as empresas estão, e por tipicidade, já que foram selecionadas somente as familiares.

O instrumento de coleta de dados foi o formulário, sendo este um meio-termo entre o questionário e a entrevista, no qual o entrevistador conduz o diálogo a partir do questionário, assinalando e transcrevendo a resposta oral (VEGARA, 2014).

## **5 DISCUSSÕES, RESULTADOS E CONCLUSÕES**

A partir da entrevista, pode-se constatar que as escolas se caracterizam tanto como micro e pequenas empresas.

Os resultados serão apresentados considerando que as escolas estão representadas pelas letras A, B e C, pois solicitaram participar sem que haja sua identificação. Para todas, o motivo de início do empreendimento foi oportunidade.

Sobre a forma de Governança, as escolas afirmaram adotar estas práticas junto com seus pares, pois já tinham conhecimento anterior. No entanto, como forma de controle, preferem manter a hierarquia e a autonomia no negócio.

Sobre o ingresso de familiares no desenvolvimento do negócio, o proprietário do colégio A informou que não era algo positivo a ajudano início do empreendimento; o gestorda escola Brespondeu que é um aspecto positivo, porque a confiança é fundamental; e o gestor do C relatou que o ingresso de familiar não contribui para o

desenvolvimento da empresa, sendo importante a profissionalização do negócio, porém, no seu caso os sucessores foram educados para dar continuidade ao negócio.

Dentro das organizações pesquisadas, a relação da contratação por necessidade de cargo ou necessidade de empregar o familiar foi respondida pelo proprietário da empresa A de que o ingresso de parente sempre foi por motivo de uma necessidade de contratação e cargo, havendo um processo de seleção, recrutamento e avaliação dos melhores candidatos. O proprietário da empresa B relatou que na fundação do empreendimento as contratações eram por necessidade de empregar o familiar, porém, já estáveis no mercado, há um processo de seleção e recrutamento tanto para os membros como qualquer pessoa, avaliando a capacidade do candidato. Para o gestor do colégio C as contratações de membros familiares são evitadas, porém, caso haja uma qualificação dos membros, será feito processo seletivo para saber sua adequação aquele ambiente.

No processo de seleção, quando são contratados parentes no colégio A, são direcionados para cargos operacionais, observada a qualificação para o cargo. Nos colégio B e C o processo seletivo acontece para cargos operacionais e gerenciais. Vale salientar, que em ambos os colégios foi citado que há uma cultura organizacional: no caso do B, voltada para a seleção de membros

familiares em todos os cargos; e, no caso do C, para a busca em tornar todos os colaboradores como uma forma de família.

As repercussões dessas contratações são vistas como ponto negativo, de acordo com os proprietários A e B, aos funcionários, já que, muitas vezes, são vistas como forma de privilégio ao membro da família. Já no colégio C, há uma maior cobrança ao membro familiar contratado, assim, os colaboradores se sentem em bom estado, pois todos estão ao mesmo nível.

Nas instituições A, B e C indagados quanto aos aspectos positivos e negativos de familiares na organização, as repostas quanto os aspectos positivos mais relatados foram: confiança mútua, organização interna leal e continuidade e integridade de diretrizes administrativas. Os pontos negativos mais abordados foram: a mistura do vínculo afetivo nas relações de trabalho, falta de esforço e comprometimento, a estabilidade em estar no meio organizacional e, o mais citado: privilégio, o que pode causar conflitos de interesse.

As empresas A, B e C relataram que os conflitos entre familiares impactam o emocional, sendo negociado de forma diferenciada com os colaboradores, há uma maior organização para que todos sejam tratados da mesma forma, ou seja, nos conflitos familiares a ação é como se não fossem parentes.

Por fim, foi questionada a experiência dos gestores em relação a atuação conjunta com membros familiares, e a empresa A e B caracterizaram como difícil, para ambos, porém sendo destacadas como necessárias dentro da empresa. A empresa C vê sua experiência com a contratação de parentes na empresa como gratificante, importante na empresa, mas questionável a sua quantidade dentro do ambiente.

Ao fim, a partir da pesquisa foi possível identificar que o ingresso de membro familiar, de acordo com os gestores entrevistados, contribui para o desenvolvimento do negócio familiar. Respondendo a questão da pesquisa, a repercussão do ingresso de um parente em empresas de pequeno depende da forma como os gestores atuam para estabelecer uma igualdade de tratamento para com todos os colaboradores.

Com relação aos objetivos da pesquisa, verificou-se que a forma de empreendedorismo de todos os colégios familiares foi por meio de oportunidade, tendo, todos, contratado membros familiares no início do empreendimento. Além disso, foi notado que o ingresso de familiar aconteceu de duas formas, na primeira, o parente entrava na empresa como necessidade de empregar o familiar, porém, com a consolidação no mercado e a maior profissionalização dos funcionários, os gestores estão contratando de acordo com a qualificação e a competência

necessária, independente de laço sanguíneo. Dessa forma, os cargos gerenciais são vistos como de confiança, todavia, a contratação deles é voltada pela qualificação, semelhante critério é adotado para os cargos operacionais.

Os proprietários, em unanimidade, demonstraram conhecimento da Governança Corporativa, porém preferem manter a organização do negócio de maneira hierárquica, além de poderem, dessa maneira, fortalecer a cultura organizacional, promovendo o equilíbrio das contratações e relacionamento dos colaboradores. Em meio ao processo de contratação dos membros familiares, os proprietários acreditam ser uma experiência difícil e, até certo ponto, gratificante. Quando há os conflitos dos familiares, estes são tratados da mesma forma como os dos colaboradores, tendo em vista a profissionalização.

Observou-se que os gestores entendem que o ponto positivo de se ter um membro familiar dentro do negócio é a confiança, pois em muitos cargos gerenciais, isso se torna fundamental, principalmente pelo envolvimento com questões financeiras. O ponto negativo, assim, é o privilégio, tanto em horários como no compromisso com os negócios, em função de ter o laço familiar com o proprietário da empresa.

A presente pesquisa pode ser ampliada, buscando ouvir mais instituições de ensino, bem como outros segmentos do mercado, como forma de favorecer a

dinâmica organizacional das empresas de pequeno porte com familiares em seus quadros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ailton Galdino de. **Universo das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: Um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GEM: Global Entrepreneurship Monitor. **ANÁLISE dos resultados do GEM 2015 por gênero**. Brasília: Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4ee07253fa008eb297c4585b988b0a43/\\$File/7216.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4ee07253fa008eb297c4585b988b0a43/$File/7216.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2016.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil: 2013**. Curitiba: Instituto Brasileiro de Produtividade e Qualidade (IBPQ), 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt (Org.) et al. **Gestão do fator**

**humano:** uma visão baseada em Stakeholders. 2 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

IBGC: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (Ed.). **Governança corporativa.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>> . Acesso em: 13 jun. 2016.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014.

KRÜGER, Carlos Artur, et al. **Empreendedorismo no Brasil:** 2007. Curitiba: IBQP, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2010.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerências Empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Rose Mary A. **Educação Empreendedora:** conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Sebrae, 2010.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar:** teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MANO, Cristiane. Gestão: Uma pesquisa exclusiva mostra que uma nova geração está chegando mais preparada do que nunca para dirigir os grupos familiares do país. **A nova cara da empresa familiar.** São Paulo: 1116, ano 50, n° 12, p. 34-47, jun. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Evandro Paes dos; Armond, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar:** conflitos e soluções. São Paulo: CLA Editora, 2007.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário.** São Paulo: Scipione, 1996.

SARAIVA; Piedley Macedo; DANTAS, Francisco Leite. **Empreendedorismo na prática:** estudos realizados na região metropolitana do Cariri . Olinda: Livro Rápido, 2014.

Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Ed.). **As características de negócios familiares.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Ed.). **Relatório especial empresas familiares.** 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/db1](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db1)>

6fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\$File/5986.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. - São Paulo : Cortez, 2007.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 1982.

TONNERA, Anderson. **Governança Corporativa: O caminho para a profissionalização organizacional**. São Paulo: Editora Agbook, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. - São Paulo : Atlas, 2014.