

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E O PROCESSO DECISÓRIO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE PORTO VELHO/RO

**Camila Queiroz FEDERIGI¹; Rafaela Oliver DURAN¹; Silvia Mara METCHKO¹;
José do Amparo PINHEIRO^{1*}**

1. Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, Brasil

**Autor Correspondente: amparopinheiro@saolucas.edu.br*

Recebido em: 19 de julho de 2017 - Aprovado em: 15 de agosto de 2017

RESUMO: Este artigo apresenta uma análise da gestão e do processo decisório das micro e pequenas empresas familiares na cidade de Porto Velho/RO. Esses pequenos negócios enfrentam algumas barreiras para alcançar o crescimento e adquirir maturidade em sua gestão, apresentando pouca durabilidade em comparação às empresas não familiares. Com o principal intuito de verificar a importância dada à gestão profissional no contexto dos pequenos negócios, o estudo do referido tema se torna oportuno, pois através da metodologia aplicada ao trabalho foi possível identificar aspectos comuns, característicos e pertinentes às micro e pequenas empresas na cidade de Porto Velho/RO. A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa utilizou o método indutivo, com aplicação de questionários fechados para levantamento dos dados primários, buscando obter respostas consistentes e elaborar uma análise precisa dos resultados. Mediante exame de resultados provenientes da coleta de dados foi possível atingir o objetivo almejado, onde constatou-se que apesar da maior parte das empresas entrevistadas já estarem há certo tempo no mercado, ainda existe debilidade em relação a atuação de forma profissional no que tange a gestão de negócios das micro e pequenas empresas familiares de Porto Velho/RO.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas familiares. Profissionalização. Processo decisório.

INTRODUÇÃO

Dentro do atual cenário empresarial, cada vez mais complexo e regido por intensa competitividade e avanços tecnológicos significativos, encontram-se os pequenos negócios familiares, responsáveis por grande parcela de contribuição ao desenvolvimento econômico nacional. São empresas que, em sua maioria, originam-se na informalidade, através de uma ideia empreendedora bem-sucedida que impulsionada e apoiada por familiares adquire forma. Entretanto, esses pequenos negócios enfrentam algumas barreiras para alcançar o crescimento e adquirir maturidade em sua gestão, apresentando pouca durabilidade se comparados à empresas não familiares. Nesse contexto, o processo de profissionalização das micros e pequenas empresas familiares assume um importante papel, representando a qualificação da gestão para o desenvolvimento de estratégias competitivas e a racionalização do processo decisório, dando suporte para essas empresas sobreviverem e atingirem um crescimento sustentável no mercado.

Diante do exposto, pretende-se saber: as micros e pequenas empresas familiares de Porto Velho/RO desenvolvem sua gestão de negócios de forma profissional?

O estudo do referido tema é necessário, pois, possibilitará através da análise dos resultados obtidos, com base na gestão e processo de decisão nas micros e pequenas empresas

familiares, demonstrar a necessidade e importância da gestão profissional no contexto dos pequenos negócios familiares em Porto Velho. Almeja-se que esta pesquisa possa colaborar com os gestores das micros e pequenas empresas familiares de Porto Velho/RO, para que possam verificar se sua atual gestão de negócios é desenvolvida de forma profissional. Perante a Instituição de Ensino, este trabalho poderá contribuir em futuras pesquisas na área de profissionalização de gestão e processo de decisão, principalmente pelo fato do tema ser atual, relevante e pouco explorado na região.

GESTÃO PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR

Independente do seu porte e o segmento em que atua, toda empresa pode lidar com situações que comprometam seu crescimento ou até mesmo sua perenidade. Gestão, mais precisamente a empresarial, é a função responsável por estudar os aspectos funcionais de determinada organização. "Na visão sistêmica da organização, gestão é o subsistema central que promove a integração funcional da organização, interseccionando e interligando os demais subsistemas" (DUARTE, 2011, p. 550).

Com a globalização dos negócios e a intensidade do desenvolvimento tecnológico, diversos aspectos empresariais estão em constante desenvolvimento, fazendo-se cada vez mais necessário que mesmo as pequenas empresas tenham em seu quadro de funcionários, profissionais qualificados. O profissional administrador desempenha papel relevante para a organização, papel esse que diversas vezes não é devidamente reconhecido, mesmo diante do cenário atual do mercado empresarial, onde a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios. Nos dois últimos séculos, tornou-se imprescindível profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficientes e eficazes. Como apoio surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração (MAXIMIANO, 2012).

Uma gestão profissional envolve aspectos de conhecimento teórico mais aprofundado, que servem de sustentação para uma atuação eficaz, sempre necessária a uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Objetivos bem definidos, planejamento e controle são alguns dos mecanismos essenciais para gerir qualquer organização. Cabe ao profissional, agregar valor a empresa e a si mesmo, independente da posição hierárquica em que se encontra, para que suas habilidades gerem resultados e auxiliem o atingimento do objetivo organizacional. Segundo Maximiano (2012, p. 16) "as competências administrativas

ou gerenciais são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas".

O objetivo de qualquer profissional atualmente é tentar ser o melhor possível na sua área de atuação, não deixando de também obter conhecimento em outras áreas. Saber muito de sua especialidade e, ao mesmo tempo, um pouco de tudo (LACERDA, 2010).

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Para uma empresa ser considerada micro ou pequena, ela deve apresentar características distintas, principalmente pelo fato de haver benefícios e vantagens para empresas com essa classificação.

Segundo a atualização da Lei Geral das MPEs (Lei no 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360,00,00 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3,6 milhões anualmente, para serem assim enquadradas. Outra definição é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita a microempresas aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19 pessoas, quando setores industriais ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, tratando-se de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção (SANTOS et al 2012)

As micros e pequenas empresas representam 99% do total de estabelecimentos existentes no País e respondem por cerca de 40% da massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas (SEBRAE, 2014). O quadro 01 seguir demonstra como é feita a classificação do porte das micros e pequenas empresas no Brasil.

Quadro 01 - Critérios de classificação para as micros e pequenas empresas

	Critério	Microempresa	Pequena empresa
Lei 123/06	Receita Bruta Anual	Igual ou Inferior a R\$ 360 mil	R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões
BNDES	Receita Bruta Anual	Até 2,4 milhões	Acima de 2,4 até 16 milhões

SEBRAE <i>Indústria e</i> <i>Construção</i>	Número de funcionários	Até 19	20 a 99
<i>Comércio e</i> <i>Serviços</i>	Número de funcionários	Até 09	10 a 49

Fonte: Adaptado de Brasil (2006), BNDES (2012), SEBRAE (2012).

Na definição de empresa familiar Lea (1991 apud BORTOLI e MOREIRA, 2007) entende que são aquelas totalmente ou parcialmente controladas por uma pessoa ou pelos membros de uma família. Sua origem parte de pensamentos, sonhos, esforços e o investimento de empreendedores que, com o apoio da família, abrem o negócio próprio. Bernhoeft (1989, p. 38-39), afirma que: “[...] uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo”. Contudo, obter a solidez do empreendimento e mantê-la nas próximas gerações não é uma conquista fácil de ser alcançada. Apesar da grande ascensão das MPEs familiares na economia nacional, estas ainda enfrentam intensas dificuldades para sobreviver. O ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos e das 30% que sobrevivem na segunda geração, poucas perduram até a terceira geração (SEBRAE 2005).

De acordo com Leach (1998 apud BORTOLI; MOREIRA, 2007), a análise da empresa familiar deve ser feita considerando a empresa e a família como dois sistemas distintos, percebendo-se o relacionamento entre ambas. Segundo o autor, o primeiro sistema (família) é composto de emoções, com seus membros ligados por profundos laços emocionais. Por outro lado, o segundo sistema (empresa) possui características opostas, baseado em tarefas, onde o comportamento é consciente, voltado para fora e explora mudanças.

As MPEs familiares possuem “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (Lerner, 1996, p. 153). Existem algumas características predominantes, como o fato de as decisões serem influenciadas pela afetividade, cobranças quanto a dedicação, forma de se vestir, dificuldade em se diferenciar o que é racional e emocional e em algumas situações, há também jogos de poder (OLIVEIRA, 2006). Ademais, muitas possuem os recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal com proporção incompatível às necessidades, objetivos inquantificáveis, ausência de planos e regras e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação (LENER, 1996).

Para se compreender corretamente a MPE familiar contemporânea, torna-se indispensável entender o comportamento da família no contexto atual, visto que é com base nas relações familiares que se pode compreender essas empresas. Para uma empresa familiar se manter no mercado competitivo do século XXI, é imprescindível que exista sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa (MACHADO, 2005).

PROFISSIONALIZAÇÃO DA MPE FAMILIAR

Mediante os desafios das MPEs familiares, o processo de profissionalização precisa ser visto com a devida importância para a gestão da organização. Bernhoelft (1989), acredita que o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam inevitavelmente pela profissionalização da empresa familiar nacional. “Um membro da família com responsabilidades na empresa tem por objetivo desenvolver pontos positivos e valores pessoais, porém para um desenvolvimento profissional” (COHN, 1991, p. 20). Se os gestores, bem como os demais membros, não compreenderem a diferença entre o profissional e o pessoal, podem ocasionar tensão em todo o sistema organizacional. Lodi (1993, p. 25) conceitua a profissionalização como “[...] o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”.

A profissionalização não descaracteriza o perfil familiar da empresa, alguns membros da família podem ser qualificados para suas funções. Segundo Lodi (1993), adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, com uma boa mistura de familiares e não familiares é a verdadeira solução. O processo de profissionalização e o trabalho de desenvolvimento devem ser feitos de maneira ampla, incluindo várias frentes como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio (BERNHÖELFT 1989). A conquista desse objetivo direciona a empresa a estabelecer “sistemas e procedimentos formais para a delegação, a descentralização, o planejamento e o controle da organização” (PADULA; VADON, 1996 apud BORTOLI; MOREIRA, 2007, p.34).

O PROCESSO DECISÓRIO NA GESTÃO FAMILIAR

O estudo do processo decisório passou por constantes avanços desde a década de 1940. Hebert Simon concebeu a Teoria das Decisões, onde aborda aspectos do

comportamento humano no contexto das organizações. Para Simon (1963 apud MAXIMIANO, 2004) a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Quando surge o problema, ou situação que exige solução, inicia-se o processo decisório. Cada fase é necessária e todas são pautadas de decisões, até a obtenção da decisão final. Maximiano (2004) complementa que a tomada de decisão é o processo de alguma escolha feita com base na avaliação de inúmeras alternativas, visando a solução de um problema ou aproveitamento de oportunidades. Diante disso, além de seu papel na solução de problemas, o processo decisório também auxilia o gestor a avaliar melhor as oportunidades.

No cotidiano, muitos gestores fundamentam as suas decisões em experiências e informações empíricas. Em conformidade, Pereira e Fonseca (2009, p.143) afirmam que "na análise constante da sua própria experiência cotidiana, o gestor encontra espaço para novos valores e novas praticas, porque o julgamento intuitivo é extraído do contexto". A decisão é um processo contingencial, que não é apenas lógico, racional ou sequencial, mas intuitivo, criativo, subjetivo, circunstancial, além de condicionado pelos hábitos e experiências adquiridos (PEREIRA; FONSECA, 2009). Na maioria das MPEs familiares, esse processo acontece de forma simplificada. É comum que o poder das decisões concentrem-se aos membros da família que ocupam posições elevadas, e estes baseiam-se em suas experiências cotidianas para avaliar as situações e escolher soluções para os problemas.

Silva (2004), reitera que em empresas familiares, o processo de tomada de decisão acusa o choque entre dois subsistemas opostos: a família e a empresa. Na gestão familiar, a tomada de decisões é marcada tanto por requisitos racionais, como pela influência de aspectos afetivos e emocionais, devido ao vínculo familiar entre os componentes da organização. Os Aspectos como objetivos, missão, visão, valores e crenças, também são relevantes para o processo de decisão, todavia podem não ser tão bem delimitados na MPE familiar pela ausência de planejamento estratégico.

DIFICULDADE NA DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER NAS EMPRESAS FAMILIARES

Na MPE familiar, uma das características mais presentes na gestão do fundador é a centralização de poder. É comum ocorrer inicialmente a situação do fundador da empresa se deparar com diversas tomadas de decisões, e com na ausência de uma equipe colaboradora

competente, age sozinho, por se tratar de uma empresa pequena e em desenvolvimento. A empresa por ser pequena, quase sempre é composta por funcionários despreparados. Nesse sentido, o fundador, não tendo com quem dividir as suas preocupações, centraliza todas as decisões (BORTOLI; MOREIRA, 2007).

À medida que a empresa cresce, o fundador se torna mais seguro de suas decisões, e tende a permanecer atuando de maneira centralizada. Contudo, dividir as responsabilidades permite evitar sua sobrecarga e possibilita aos demais membros que sintam-se motivados com a oportunidade de participar dos processos gerenciais. Kanaane (1994, p. 44) ressalta que as organizações "necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando a valorização do potencial humano".

METODOLOGIA

O método utilizado neste estudo caracteriza-se como indutivo, tendo em vista a aplicação de uma pesquisa para levantar informações sobre a profissionalização da gestão e o processo decisório nas micro e pequenas empresas familiares de Porto Velho. Nesse sentido, quanto a natureza, é uma pesquisa aplicada e quanto a abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa, caracterizando-se conforme Richardson (1989) pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, com aplicação de questionário do tipo resposta fechada e de múltiplas escolhas para coleta dos dados primários, do ponto de vista do objetivo é um estudo descritivo pois, faz uma abordagem sobre o referencial teórico e descreve as características dos resultados apontados no levantamento e, ainda, quanto aos procedimentos técnicos foram levantamentos, caracterizados pela "interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer." (GIL, 1999 apud RAUP; BEUREN, 2006, p.85).

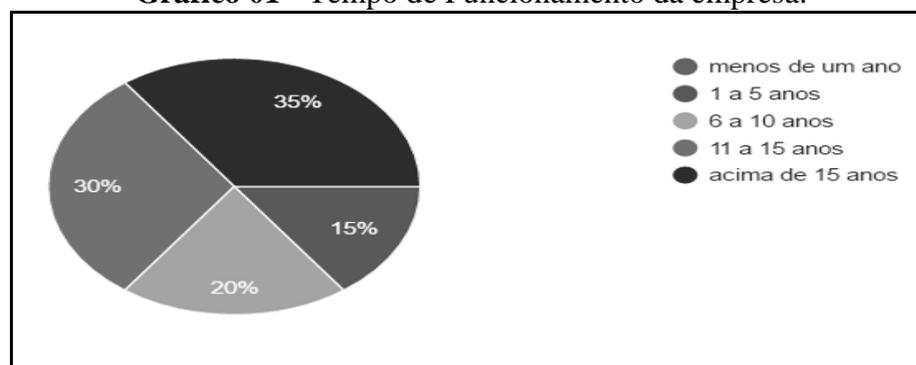
O universo da pesquisa é representado pelos gestores de Micro e Pequenas empresas familiares de Porto Velho (RO). A amostra da pesquisa foi composta de forma não probabilística, portanto uma amostra aleatória, compreendida entre o dia 19/09 a 23/09/2016, abrangendo 20 gestores de micro e pequenas empresas de segmentos variados, perfazendo 05 dias de levantamento. Os resultados da pesquisa foram tabulados com auxílio do Excel e posteriormente transformados em gráficos, como forma de melhor visualização dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa aqui apresentada foi desenvolvida na cidade de Porto Velho/RO, onde foram selecionadas 20 micros e pequenas empresas familiares para analisar a problemática em questão. O estudo teve por finalidade identificar se as micros e pequenas empresas familiares de Porto Velho/RO desenvolvem a gestão de seus negócios de forma profissional. A amostra da pesquisa foi composta de forma não probabilística e os resultados foram tabulados com auxílio do Excel e, posteriormente, transformados em gráficos, para melhor visualização dos dados.

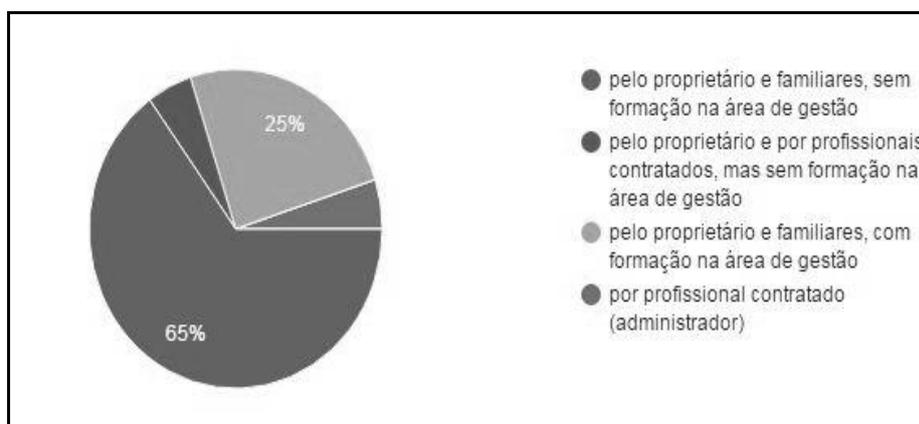
Analisando os resultados obtidos através da coleta dos dados, considerando o perfil das empresas averiguadas, verificou-se que no tocante ao tempo de atuação no mercado, como pode ser observado no gráfico 01, cerca de 65% (onze a quinze anos e acima de quinze anos) das empresas estão atuando há mais de onze anos. Quanto ao número de funcionários, a pesquisa mostrou que possuem menos de 20 empregados em seu quadro de pessoal, ressalte-se aqui, que micro e pequenas empresas são aquelas que empregam entre 9 e 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou 19 e 99 pessoas, tratando-se dos setores industrial ou de construção, conforme estipulado pelo SEBRAE, e citado no quadro 01 deste estudo.

Gráfico 01 - Tempo de Funcionamento da empresa.



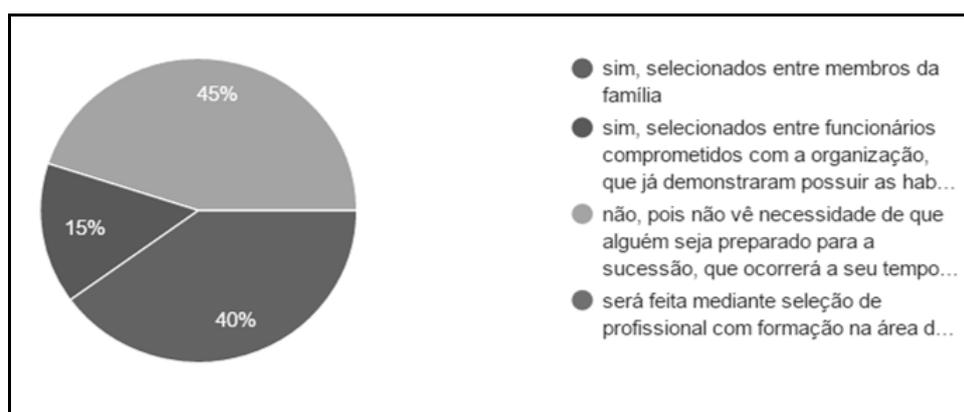
Fonte: Federigi e Duran (2016).

Considerando o fator gestão profissional na empresa, verificou-se que existe carência de profissionalização no que diz respeito a formação acadêmica dos gestores, pois, 65% das empresas questionadas tem sua gestão desenvolvida pelo proprietário e familiares sem formação na área da gestão, e apenas 25% dessas empresas possuem gestores com formação acadêmica, conforme gráfico 02, a seguir.

Gráfico 02 – Forma como a empresa é administrada atualmente.

Fonte: Federigi e Duran (2016).

Quando questionadas sobre preparo de sucessores para assumir uma futura gestão na empresa, 45% das empresas não vê necessidade de que alguém seja preparado para a sucessão, um índice preocupante visto que, de acordo com o Sebrae (2005), apenas 30% das MPEs familiares sobrevivem até a segunda geração e poucas perduram até a terceira geração. Ademais, 40% selecionam esses sucessores entre membros da família e 15% os escolhem entre funcionários comprometidos com a organização. Como pode ser observado, de forma geral, uma grande parcela das empresas entrevistadas ainda não possuem uma resposta e conscientização muito favorável em relação ao assunto, conforme gráfico 03 a seguir.

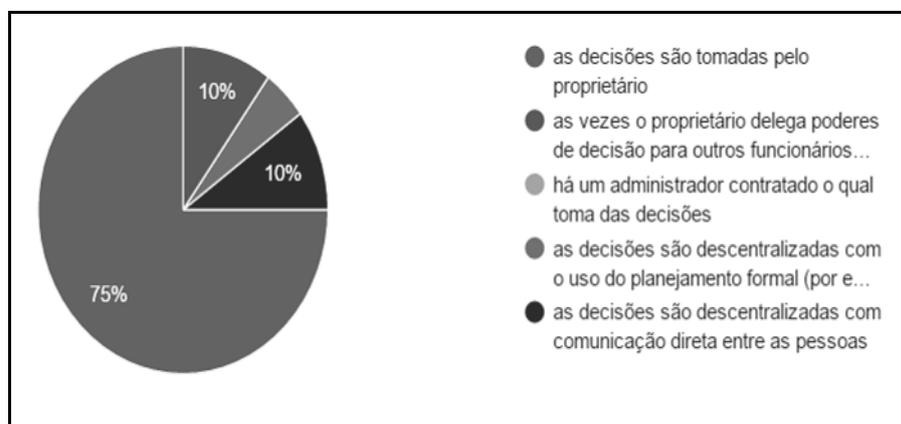
Gráfico 03 - Possui sucessores sendo preparados para assumir gestão da empresa.

Fonte: Federigi e Duran (2016).

Considerando o processo decisório das empresas questionadas, verificou-se que este acontece de forma centralizada e intuitiva, pois, conforme o gráfico 04, em 75% das empresas as decisões são tomadas pelo proprietário. A pesquisa mostrou ainda, que a maioria dos proprietários tomam decisões baseando-se na intuição e experiências bem-sucedidas, 30%,

apesar de decidirem de forma racional. Sendo assim, o processo decisório nessas pequenas empresas acontece de maneira informal e predominantemente centralizada.

Gráfico 04 - Alternativa que melhor representa o processo decisório na empresa.



Fonte: Federigi e Duran (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A profissionalização da gestão é a melhor alternativa para o desenvolvimento das empresas familiares, independente do porte ou seguimento em que estas atuam. Esse processo não implica, necessariamente, na descaracterização do perfil familiar, e pode ser desenvolvido com os próprios membros da família que compõem a organização, desde que entendam que a empresa e a família são dois sistemas distintos e precisam ser claramente delimitados. Para tanto, o gestor deve ter consciência de que é preciso concentrar-se nas habilidades e competências requeridas para os cargos gerenciais, e não no grau de parentesco de seus colaboradores. A condução da empresa por membros de uma mesma família, quando bem estruturada e com as devidas qualificações, pode proporcionar flexibilidade e estabilidade para a tomada de decisões e execução de ações, contribuindo para o alcance dos objetivos de forma eficiente e eficaz.

Compreendeu-se que na gestão familiar a tomada de decisões é marcada tanto por requisitos racionais, como pela influência de aspectos afetivos e emocionais, devido ao vínculo familiar entre os componentes da organização. Os gestores atuam predominantemente de forma empírica, com base nas experiências cotidianas, e embora o planejamento esteja presente na maioria dessas organizações, como demonstrou o resultado da pesquisa, suas atividades apresentam o foco mais voltado para vendas e lucros imediatos, não propiciando solidez e segurança para a tomada de decisões dos gestores. Tal situação, a longo prazo, pode

comprometer sobremaneira não só a competitividade dessas organizações, mas a própria sobrevivência dessas no mercado.

Ao analisar as empresas de forma geral com o intuito de verificar se sua gestão de negócios é desenvolvida de forma profissional, deparou-se com cenário semelhante em todas elas: a maioria está há mais de 11 anos no mercado, porém funcionam desde o início de forma muito simples, sem programa formal de investimentos na qualificação de seus gestores e colaboradores, com as decisões ainda muito centralizadas e intuitivas. Portanto, verificou-se que a mentalidade desses empreendedores está fechada para a gestão profissional, no entanto, o fato de que as empresas objeto deste estudo já tenham inserido o planejamento em suas atividades, mostra que a tendência é que estas inevitavelmente venham a conscientizar-se de que a gestão profissional é imprescindível para o sucesso dos negócios.

THE PROFESSIONALIZATION OF THE MANAGEMENT AND THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE MICRO AND SMALL FAMILY COMPANIES OF PORTO VELHO / RO.

ABSTRACT: This article presents an analysis of the management and decision making process of micro and small family businesses in the city of Porto Velho / RO. These small businesses face some barriers to achieving growth and maturity in their management, presenting little durability compared to non-family businesses. With the main aim of verifying the importance given to professional management in the context of small businesses, the study of this topic becomes opportune, since through the methodology applied to the work it was possible to identify common, characteristic and pertinent aspects to micro and small enterprises in the city of Porto Velho / RO. The methodology used for the development of the research used the inductive method, with the application of closed questionnaires to collect the primary data, seeking to obtain consistent answers and to elaborate an accurate analysis of the results. By examining results from the data collection, it was possible to reach the desired goal, where it was found that although most of the companies interviewed had already been in the market for some time, there is still a weakness in relation to the professional performance in what concerns the business management of micro and small family businesses of Porto Velho / RO.

KEYWORDS: Family business. Professionalization. Decision making process.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da empresa familiar**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Kindle Book Br, 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3843/a-tomada-de-decisoes-emempresas-familiares.html> Acesso em: 02 set. 2016

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas. 1999

LACERDA, Sérgio. **Capacitação profissional e o novo cenário das organizações**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/capacitacao-profissional-e-o-novo-cenario-das-organizacoes/46146/> Acesso em: 16 set. 2016.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares**. Janeiro de 2005. Disponível em: . Acesso em: 01 set. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. (08/2012). **Introdução à Administração, 8ª edição**. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/> Acesso em: 08 out. 2016.

NETO, BORTOLI, Adelino de, MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **EMPRESA FAMILIAR - um sonho realizado - Saiba como profissionalizar e preparar uma sucessão**. Saraiva, 06/2007. Vital Source Bookshelf Online Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br> Acesso em: 01 set. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Kleber da Silva. **Canais de Distribuição de Micro e Pequenos meios de hospedagem no destino periférico Urubici/SC**. 2014. 257 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Campus Balneário Camburiú. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/esmiscrino/canais-de-distribuio-de-micro-e-pequenos-meios-de-hospedagem-no-destino-perifrico-urubicisc> Acesso em: 08 out. 2016.

PEREIRA, Maria José Lara Bretas, FONSECA, João Marques. **Série Gestão Estratégica - Faces da Decisão - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**. LTC, 01/2009. Vital Source Bookshelf Online. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2276-5> Acesso em: 01 set. 2016.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989

SANTOS, Anselmo Luís dos. KREIN José Dari. CALIXTRE Andre Bojikian. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SEBRAE. **A evolução das Microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012**. Série Estudos e Pesquisas. Sebrae 2014.

SEBRAE. **A força dos pequenos negócios no desenvolvimento dos municípios**. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/1864615/> acesso em: 16 set. 2016.

SILVA, Marlon Henrique da. **A tomada de decisões em empresas familiares**. Junho de 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3843/a-tomada-de-decisoes-em-empresas-familiares.html>. Acesso em: 16 set. 2016.