

**GESTÃO EMPREENDEDORA DAS EMPRESAS FAMILIARES DURANTE O MOMENTO DA COVID: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES DURING THE TIME OF COVID: AN EXPLORATORY STUDY**

**LA GESTIÓN EMPREENDEDORA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DURANTE LA ÉPOCA DEL COVID: UN ESTUDIO EXPLORATORIO**

Claudio Luiz Chiusoli<sup>1</sup>, Eliete Aparecida Antunes Fogaça<sup>2</sup>, Silvio Roberto Stefani<sup>3</sup>, Julie Cristini Dias<sup>4</sup>

e361632

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i6.1632>

PUBLICADO: 06/2022

**RESUMO**

O estudo faz uma reflexão sobre as empresas familiares durante o momento da pandemia da COVID-19. O objetivo é analisar a forma de gestão das empresas familiares durante o período da pandemia. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e levantamento de campo junto a 108 gestores de duas cidades do interior do estado do Paraná, mediante amostragem não-probabilística, por meio de formulário eletrônico *Google Forms*. O levantamento teórico abordou sobre a COVID-19, empreendedorismo e empresas familiares. Entre os principais achados, como grau de concordância tem-se que 75% concordam que atualmente está em dia com as finanças, 81,5% estão organizados estrategicamente, 38,9% têm conflitos e atritos, 39,8% empregam pessoas próximas ou parente na gestão, 41,7% fazem uso de consultoria para ajudar na gestão, 83,3% mantêm contatos com os clientes, 54,6% monitoram as ações dos principais concorrentes e 76,9% têm um plano de ações para atuar no mercado. Assim, destaca-se que as empresas demonstraram exercer a atividade empreendedora, mantendo suas estratégias e com poucos conflitos familiares. O estudo reitera que apresentam uma proposta empreendedora diante da situação e superação em relação a COVID-19, buscando uma boa gestão empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas familiares. Empreendedorismo. COVID-19.

**ABSTRACT**

*The study makes a reflection on family businesses during the COVID-19 pandemic. The objective is to analyze the way family businesses are manageable during the pandemic period. A bibliographic research and field survey was carried out with 108 managers from two cities in the interior of the state of Paraná, through non-probabilistic sampling, through an electronic form Google Forms. The theoretical survey addressed COVID-19, entrepreneurship and family businesses. Among the main findings, as a degree of agreement, 75% agree that it is currently up to the day with finances, 81.5% are strategically organized, 38.9% have conflicts and frictions, 39.8% employ people close to or related in management, 41.7% use consulting to help with management, 83.3% maintain contacts with customers, 54.6% monitor the actions of key competitors and 76.9% have an action plan to operate in the market. Thus, it is noteworthy that the companies demonstrated to exercise the entrepreneurial activity, maintaining their strategies and with few family conflicts. The study reiterates that they present an entrepreneurial proposal in the face of the situation and overcoming in relation to COVID-19, seeking good business management.*

**KEYWORDS:** Family businesses. Entrepreneurship. COVID-19.

**RESUMEN**

*El estudio hace una reflexión sobre las empresas familiares durante la pandemia de COVID-19. El objetivo es analizar la forma en que las empresas familiares son manejables durante el período de pandemia. Se realizó una investigación bibliográfica y encuesta de campo a 108 directivos de dos*

<sup>1</sup> Docente do curso de administração da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO (PR)

<sup>2</sup> Discente do curso de administração da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO (PR)

<sup>3</sup> Docente do curso de administração da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO (PR)

<sup>4</sup> Docente do curso de administração da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO (PR)

*ciudades del interior del estado de Paraná, a través de muestreo no probabilístico, a través de un formulario electrónico Google Forms. La encuesta teórica abordó el COVID-19, el emprendimiento y las empresas familiares. Entre los principales hallazgos, como grado de acuerdo, el 75% coincide en que actualmente está a la altura de las finanzas, el 81,5% está organizado estratégicamente, el 38,9% tiene conflictos y fricciones, el 39,8% emplea a personas cercanas o relacionadas en la gestión, el 41,7% utiliza la consultoría para ayudar con la gestión, el 83,3% mantiene contactos con los clientes, el 54,6% monitorea las acciones de los competidores clave y el 76,9% tiene un plan de acción para operar en el mercado. Así, cabe destacar que las empresas demostraron ejercer la actividad emprendedora, manteniendo sus estrategias y con pocos conflictos familiares. El estudio reitera que presentan una propuesta emprendedora ante la situación y superación en relación al COVID-19, buscando una buena gestión empresarial.*

**PALABRAS CLAVE:** *Empresas familiares. Emprendimiento. COVID-19.*

## INTRODUÇÃO

As empresas são restritas no âmbito doméstico e por ser tratar de ambiente familiar, sempre ocorre interferência de problemas profissionais, com isso podendo dissolver a solidez desta relação. A propriedade deve ser respeitada, pois conflitos sérios que possam rachar a família, também podem fragmentar o patrimônio que levou muito tempo e esforço para ser construído. Segundo Ricca e Saad (2012) a empresa deve ser tratada como gestão profissional, sem fazer aflorar nas dependências da organização, conversas e discussões inerentes à família.

A maioria das empresas são familiares e tiveram sua origem pelos patriarcas ou matriarcas e são passadas de geração em geração e os pilares da administração devem ser bem explorados pois muitas vezes surgem problemas de gestão pela falta do desenvolvimento das quatro funções básicas da Administração, que são Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) e que são essenciais para o desenvolvimento das organizações empresariais como um todo (GONÇALVES, 2000).

Os quatro pilares da administração - planejar, organizar, dirigir e controlar - vem justamente para complementar os valores da família nas empresas. São importantes e de grande valia durante a gestão, sendo um fator que deve ser avaliado pois, muitas vezes surgem conflitos que são levados dentro do ambiente familiar, por isso, a importância de haja um controle dentro da empresa (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

Quando não são aplicados efetivamente os quatro pilares da administração, nas empresas familiares isso pode atrapalhar a atingir seus objetivos, metas propostas no cumprimento de suas atribuições, que hoje está cada vez mais competitivo, diante de tantos desafios como o período de pandemia que as empresas enfrentaram.

Tendo em vista o tema relacionado às empresas familiares e suas variações, observa-se a relevância do assunto quando se trata de desempenho e sucesso de uma organização, com o máximo conhecimento sobre os pilares da administração, uma vez que, o patriarca assim chamado desde os tempos antigos, ocupa um dos papéis mais importantes, é ele que toma todas as decisões com interesses em comum em busca de crescimento (NESKE, 2018).

Nesse sentido, para Dalla Costa e Luz (2003) esse tema e sua história estão sempre em discussão tendo em vista o papel e a importância na economia para a produção, pois o maior percentual quanto à empregabilidade está nas empresas com esse perfil.

Pensando nisso, durante o momento pandêmico da COVID-19, provavelmente houve mudanças e adaptação das estratégias das empresas familiares, e assim, o problema de pesquisa norteador é: como as empresas familiares reagiram à pandemia de COVID-19, em relação a sua gestão, considerando suas características empreendedoras e possíveis conflitos familiares?

O objetivo do artigo é analisar a forma de gestão das empresas familiares durante o período da pandemia.

Logo, como justificativa do estudo, pretende-se entender o que acontece nas empresas familiares, a influência dos fatores externos na gestão e de que maneira esses fatores podem vir a ser prejudiciais, pois de acordo com o Sebrae (2020), parte dos conflitos na empresa familiar se dão por disputas pelo poder ou pelo dinheiro e estão diretamente ligados à relação entre os membros da família.

O presente artigo foi estruturado inicialmente pela introdução, e depois com a apresentação dos conceitos teóricos, na sequência apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa. A seção seguinte, refere-se às análises dos dados coletados e discriminação dos resultados obtidos, e por fim, apresenta as conclusões do estudo. O próximo tópico diz respeito ao embasamento teórico do estudo.

## DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### Empreendedorismo e a COVID-19

O ano de 2020 começou diferente, atípico para toda a humanidade devido à pandemia da doença COVID-19 que chega ao Brasil em 2020, porém, teve seu início em 2019 em outros países.

Escolas começaram a atender remotamente, comércio e empresas em geral mudaram suas rotinas atendendo às determinações das autoridades de saúde que em muitas vezes fecharam e continuaram fechando suas portas no corrente ano, essa situação fez com que as empresas buscassem novas estratégias pontuais além de lidarem com a questão emocional, devido a muitas vidas perdidas pela doença e a sua gravidade.

Assim, o enfrentamento do COVID-19 foi intensificado possibilitando que todos os estados adotassem distintas medidas restritivas de direitos e liberdades públicas, a depender do avanço da doença na respectiva área geográfica (ALVES; RAMOS; DELDUQUE *et al.*, 2020). Assim, o governo determinou os serviços públicos e as atividades essenciais, assim algumas empresas puderam estar de portas abertas e outras se mantiveram de portas fechadas, mas, realizando atividades *on line* e *delivery*.

Após diretrizes governamentais, as empresas começaram a se organizar e se reestruturar respeitando também as normas sanitárias. As atividades que se reinventaram, inovaram e estão tendo sucesso, caminharam para fim de 2020 e seguiram para o novo normal além de, empresas começarem a reabrir para o público com recomendações e restrições devido ao COVID-19. Sem dúvida, que a alteração na gestão, na administração possibilitaram a estas empresas sobreviverem à crise que

excedeu aos indicadores de saúde pública perfazendo efeitos desastrosos também nos indicadores socioeconômicos (IPEA, 2020).

Há muito a administração contribui para o aparecimento, crescimento e desenvolvimento das organizações em geral. Destaca-se a administração clássica com seus quatro pilares, sendo: planejar, organizar, dirigir e controlar norteando trabalhos administrativos nas empresas para que assim haja seu crescimento vitalício, principalmente em um mundo globalizado que exige capacidade empreendedora.

Planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e nas ações, que os atos devem ser baseados em métodos, planos ou lógicas e não em palpites. Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente seus objetivos. No que se refere à liderança em administração, dirigir significa influenciar e motivar os empregados a realizarem tarefas essenciais. Já a função de controlar é certificar-se de que os atos dos membros da organização levam-na, de fato, em direção aos objetivos estabelecidos (EICK; SOUZA, 2012).

Essas definições ressaltam a importância desses conceitos sendo considerados pilares da teoria geral da administração de autoria de Henri Fayol, denominada Teoria Clássica da Administração. Henri Fayol, considerado um grande precursor, foi administrador, era um engenheiro francês que muito contribuiu para o conhecimento moderno, sendo considerado por isso o pai da administração moderna. Fayol afirmava que a administração não era nada alheia à vida humana (família, negócios, governo) em suas mais variadas esferas, sendo comum a todos os empreendimentos cotidianos. Fayol acreditava que a tudo que o homem faz cabe certo grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, logo o estudo da administração deveria ser estendido a todos (BAIA JUNIOR, 2017).

Conforme citado, Henri Fayol traz esse modelo de administração para vida cotidiana do homem e assim, entram os conflitos, que conforme Gieseler (2016) provém da natureza humana, mas que quando bem gerenciados, eles são responsáveis por despertar o interesse pela aprendizagem e proporcionar a mudança necessária para o crescimento pessoal e profissional. E assim consequentemente, enriquecer e impulsionar o desenvolvimento da empresa.

Muito embora, o termo empreendedorismo tenha sido constatado por inúmeros fatos históricos, foram os estudiosos da área de conhecimento da Economia que introduziram a expressão como objeto de observação, estudo e análise em ambientes de negócios. Especificamente, Schumpeter, com suas primeiras observações referentes aos empreendedores quando publicou seu ensaio teórico intitulado “*Economic Theory and Entrepreneurial History*”, em 1934.

O empreendedorismo no Brasil é considerado um fenômeno, conforme relata o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), pela incidência dos grandes números de novas empresas que foram criadas. Logo, assume destaque nas políticas econômicas dos países em vias de desenvolvimento. De forma geral, o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos, sendo

que assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (DORNELAS, 2012).

Observado a partir do indivíduo empreendedor, o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas (BAGGIO A; BAGGIO D, 2015). No entanto, são respectivamente, obstáculos para os empreendedores: autoconfiança, falta de confiança que existe entre os brasileiros, necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil que correspondem às características profundas da cultura brasileira, disciplina condição da superação dos três primeiros obstáculos, necessidade de compartilhamento e a burocracia (BAGGIO A; BAGGIO D, 2015).

Mesmo com obstáculos a frente, a participação brasileira em vinte anos, de acordo com relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), registrou, em 2019, sua segunda maior taxa de empreendedorismo total com 38,7%. Significando que 53,5 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos, estão à frente de uma atividade, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter o que já está estabelecido (GEM, 2019).

O Brasil embora seja considerado um país empreendedor, precisa avançar muito nessa área e os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo, este está onipresente, só precisa de estímulo (BAGGIO A; BAGGIO D, 2015).

Logo, para que o empreendedorismo seja impulsionado em algumas pessoas é preciso haver motivação que depende de alguns fatores como pessoais, ambientais e sociológicos. Os fatores pessoais seriam o desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, ganhar dinheiro, ser ardente por mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego; fatores ambientais estão relacionados à análise e identificação de oportunidades de negócios ou a possibilidade de entrar em um projeto; e fatores sociológicos observam a possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família (LETHBRIDGE, 1997).

## EMPRESA FAMILIAR

Segundo Luiz e Schneider (2019) as empresas familiares são a maioria das organizações em todo o mundo, respondendo por grande parte econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB). Longnecker *et al.* (2011), apresentam condições que definem e identificam uma empresa familiar, sendo: a) dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários; b) operam em conjunto; e/ou c) ocorrência de sucessão.

Contrariando, ao apontar que as empresas familiares não vivenciam conflito, Gieseler (2016) explica que os laços familiares são elementos que influenciam os conflitos nestas empresas e eles podem se manifestar de várias formas, despertando a rivalidade, culpa e até inveja.

Esses tipos de desafios são presentes nas empresas para fins de embasamento de sucessão familiar e os conflitos entre pais e filhos. Luiz e Schneider (2019) estudaram a sucessão familiar nas

empresas de família, a sucessão familiar muitas vezes não é planejada, seus gestores não se preocupam com essa questão e não fazem um planejamento para que isso ocorra. Apesar de atribuir importância relevante para o planejamento sucessório, não há preocupação das empresas em formalizar essa questão, pondo em risco a continuidade da organização por ocasião da troca de comando.

Poucas organizações deste tipo sobrevivem à troca de comando e raras são as que conseguem chegar à terceira geração do fundador. Assim, já se tornou consenso que o planejamento sucessório é fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações. Nesse sentido, um dos maiores conflitos é entre pais e filhos, que se pode dizer já trazem consigo o próprio conflito entre gerações e suas opiniões são divergentes devido a época histórica em que cada um nasceu ou até mesmo de personalidade de cada um (LUIZ; SCHNEIDER, 2019).

Os conflitos entre pais e filhos, de acordo com Frezatti (2017) acontecem muitas vezes por existir ciúmes por parte do fundador da empresa; ou porque o pai acha que se o filho sair da empresa é uma ingratidão; ou por chantagem emocional para ingressar na empresa; ou por incompatibilidade nos perfis de gestão entre ambos; ou por falta de capacidade empreendedora do filho.

Adicionalmente, Longnecker *et al.* (2011), apontam a governança como um dos fatores resolutivos aos desafios de sobrevivência de uma empresa familiar envolvendo: publicação de relatório anual de governança (sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas baseada em dirigir, controlar e responder); classificação em propriedade (reunião de família, assembleia e conselho) ou conselho de administração (papel, composição e normas); equipe diretiva; e protocolo familiar (instrumento legal; registra as relações família-empresa ao longo do tempo).

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Foi realizada uma revisão bibliográfica que, de acordo com Gil (2017), é elaborada baseada em temas publicados em livros, artigos científicos e outras publicações. Quanto à natureza das variáveis, o método utilizado foi quantitativo, que significa quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim também como um emprego de cursos e técnicas como frequências, média e mediana. Em relação ao objetivo da pesquisa, considera-se uma pesquisa exploratória, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2017) é levantada pelo fato de o pesquisador se aprimorar mais sobre o assunto e explorar a pesquisa para conhecimentos mais específicos diante do tema abordado, sendo assim, que possibilite retirar informações mais concretas e que hipóteses sejam formuladas para a realização do trabalho (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

A unidade de observação incluiu gestores de empresas familiares de uma cidade do interior do estado do Paraná, que possui aproximadamente 30 mil habitantes, cuja vocação econômica predominante é o comércio com grande influência da agricultura local. Foram registradas 108 entrevistas com coleta dos dados por meio eletrônico mediante envio de *link* do *Google Forms*, no mês de agosto de 2020. Quanto as variáveis investigadas foram 11 (onze) sendo 3 (três) perfis (gênero, faixa etária e escolaridade) e 8 (oito) questões que abordaram sobre: finanças, estratégia na pandemia,

conflitos e atritos na gestão, administração familiar, consultoria externa, contatos com os clientes, monitoramento da concorrência e plano de ação para atuação no mercado. As escalas utilizadas, predomina a ordinal, mediante escala de três pontos concordo/indiferente/discordo; sendo que, a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Em relação à técnica de amostragem, utilizou-se a não-probabilística por conveniência. Gil (2017), classifica essa amostragem como aquela que não apresenta fundações matemáticas ou probabilísticas, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários, pois são informações coletadas para o propósito da questão (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Foi realizado um recorte transversal, que é uma pesquisa feita em um momento específico e uma única vez (FLICK, 2012).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processados por meio do *software IBM SPSS Statistics 2.0 (statistical package for the social sciences)*.

As medidas de associação foram por meio do teste não-paramétrico *Qui-Quadrado*. Trata-se de uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas (SIEGEL; CASTELLAN, 2017).

Assim, se o *p*-valor obtido for abaixo de 5% ( $p \leq 0,05$ ), as variáveis são independentes e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (SIEGEL; CASTELLAN, 2017). Vale registrar que para a aplicação do teste, a escala concordo/discordo de 5 pontos foi ajustada para três pontos como concordo/indiferente/discordo. Esta pesquisa teve como hipóteses:

- H0: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por gênero;
- H1: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por faixa etária; e
- H2: não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis pesquisadas segmentadas por escolaridade.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção realiza-se a análise dos resultados, sendo composta por 12 (doze) quadros segmentados por gênero, faixa etária e escolaridade. Nos Quadros 1 a 3 tem-se primeiramente os dados demográficos; nos Quadros 4 a 11 apresentam os resultados obtidos conforme objetivos propostos; por fim, o Quadro 12 apresenta o resumo dos resultados do Teste *Qui-Quadrado*, apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0, H1 e H2 investigadas.

O perfil dos participantes é apresentado nos quadros 1 a 3 classificados por gênero, faixa etária e escolaridade. Como resultados obteve-se que 66% são do gênero feminino, reforçando a participação das mulheres nos negócios familiares. Quanto à faixa etária dos respondentes ficaram distribuídas

entre 30 e 40 anos, com 42,5%. Já a escolaridade obteve um ligeiro percentual maior para os respondentes com curso superior com 50,9% e 49,1% para ensino médio.

**Quadro 1 - Gênero**

Gênero	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Feminino	71,8%	71,1%	45,5%	57,7%	74,1%	66,0%
Masculino	28,2%	28,9%	54,5%	42,3%	25,9%	34,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

**Quadro 2 - Faixa etária**

Faixa etária	Feminino	Masculino	Médio	Superior	Total
Até 30	40,0%	30,6%	41,5%	30,9%	36,1%
30 / 40	45,7%	36,1%	34,0%	50,9%	42,6%
40 +	14,3%	33,3%	24,5%	18,2%	21,3%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

**Quadro 3 - Escolaridade**

Instrução	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Total
Médio	42,9%	61,1%	56,4%	39,1%	56,5%	49,1%
Superior	57,1%	38,9%	43,6%	60,9%	43,5%	50,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 4 refere-se à variável “*A minha empresa atualmente está em dia com as finanças*” apresenta um  $p$ -valor de 0,364 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,008 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,463 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas. Já a hipótese H1 deve ser rejeitada pois observa-se divergência de opiniões considerando a escolaridade dos respondentes.

Considerando que a administração das finanças é fator primordial para a sobrevivência das empresas, a maioria dos respondentes 75% afirma que está em dia mesmo em situação de pandemia da COVID-19 e apesar de não apresentar diferenças estatísticas quanto a gênero e escolaridade, verifica-se que ligeiramente as mulheres citam com 78,6% contra 66,7% dos homens, quanto ao grau de concordância dessa afirmação.

Por outro lado, por apresentarem diferenças de respostas por meio do teste estatístico, os respondentes mais jovens, até 30 anos, 89,7% concordam com a afirmação e à medida que a idade é maior, o índice de concordância cai, como é o caso daqueles que têm acima de 40 anos que representam 47,8% das respostas. E quanto à escolaridade, para quem tem curso superior o índice representa 80% e para quem tem ensino médio, cai para 69,8%.

Uma vez observados esses achados, importante destacar que com o aumento dos casos da COVID-19 e pelo fechamento de boa parte do comércio, houve uma queda de receitas e na rentabilidade das empresas, o que afetou bastante o comércio de rua (AVELAR *et al.*, 2020).

**Quadro 4 - A minha empresa atualmente está em dia com as finanças**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	66,7%	89,7%	76,1%	47,8%	69,8%	80,0%	75,0%
Indiferente	14,3%	25,0%	7,7%	17,4%	34,8%	20,8%	14,5%	17,6%
Discordo	7,1%	8,3%	2,6%	6,5%	17,4%	9,4%	5,5%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 5 refere-se à variável “A minha empresa no período de pandemia organizou-se estrategicamente” apresenta um  $p$ -valor de 0,166 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,854 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,124 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respostas dos respondentes.

Com alto índice de concordância, a maioria dos entrevistados aponta que a empresa está se organizando frente aos desafios da pandemia do COVID-19 considerando o *lockdown* e isolamento social, com 81,5%. Esses índices são maiores entre as mulheres com 87,1%, entre os que possuem faixa etária acima de 40 anos com 87% e aqueles de maior escolaridade com 89,1%.

Considerando o decreto do governo estadual que determinou que apenas os serviços públicos e as atividades essenciais pudessem permanecer abertos, foi um momento de grande restrições e contingências por parte das empresas e muitas partiram para atividades *on-line* e *delivery* (LANCHIMBA *et al.*, 2020).

**Quadro 5 - A minha empresa no período de pandemia organizou-se estrategicamente**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	87,1%	72,2%	79,5%	80,4%	87,0%	73,6%	89,1%	81,5%
Indiferente	12,9%	27,8%	20,5%	17,4%	13,0%	24,5%	10,9%	17,6%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 6 refere-se à variável “A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos” apresenta um  $p$ -valor de 0,464 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,503 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,250 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre a proporção das respostas dos respondentes.

Os conflitos certamente estão presentes nas empresas familiares, no entanto, pode-se observar que houve um equilíbrio nos resultados, onde os respondentes com 38,9% citam que há conflitos e atritos, e que por outro lado, 35,2% informam que não há. Entre os respondentes que entendem existir atritos e conflitos vividos na empresa, estão os acima de 40 anos com 52,2% de

concordância. Assim sendo, para haver minimização de conflitos é consenso que o planejamento sucessório se tornou fundamental para garantir a continuidade e sobrevivência da empresa ao longo do tempo e por diferentes gerações (LUIZ; SCHNEIDER, 2019).

**Quadro 6 - A minha empresa que é gestão familiar tem conflitos e atritos**

Escola	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	37,1%	38,9%	35,9%	34,8%	52,2%	32,1%	45,5%	38,9%
Indiferente	30,0%	19,4%	30,8%	28,3%	13,0%	32,1%	20,0%	25,9%
Discordo	32,9%	41,7%	33,3%	37,0%	34,8%	35,8%	34,5%	35,2%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 7 refere-se à variável “A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão principal”; apresenta um  $p$ -valor de 0,677 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,068 para a hipótese H1e um  $p$ -valor de 0,083 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre as respondentes.

O favorecimento em colocar pessoas próximas ou parentes na gestão é muito comum nas empresas e o índice de concordância, no geral, na pesquisa é de 39,8%, sendo 52,2% com idade de 30 a 40 anos; com 41,4% de respostas do gênero feminino, destes 49,1% com curso superior. Por isso, colocar parentes na gestão, por ser algo comum, torna-se parte importante no planejamento da sucessão familiar, pois as vezes isso pode não acontecer, sem que seus gestores levem em consideração essa questão (LUIZ; SCHNEIDER, 2019).

**Quadro 7 - A minha empresa emprega pessoas próximas ou parente na gestão**

Escola	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	41,4%	33,3%	28,2%	52,2%	34,8%	30,2%	49,1%	39,8%
Indiferente	34,3%	36,1%	33,3%	34,8%	34,8%	43,4%	25,5%	34,3%
Discordo	24,3%	30,6%	38,5%	13,0%	30,4%	26,4%	25,5%	25,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 8 refere-se à variável “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” apresenta um  $p$ -valor de 0,020 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,231 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,138 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que a hipótese H0 deve ser rejeitada, enquanto as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas.

Existe uma preocupação em se conseguir fazer uma boa gestão das empresas quando 41,7% concordam na utilização de alguma forma de consultoria externa. Destaca-se que 45,7% são do gênero feminino. Outro destaque é a faixa etária de 30 a 40 anos com 47,8% com curso médio 45,3%.

Importante considerar que empresas familiares, no caso as participantes, em sua maioria tem como perfil de microempresas (até 9 empregados) e ao procurar o auxílio de consultores para tratar de assuntos na gestão estratégica, pode inclusive auxiliar em temas relativo à sucessão familiar (PICCOLI, 2019).

**Quadro 8 - A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	45,7%	36,1%	38,5%	47,8%	34,8%	45,3%	38,2%	41,7%
Indiferente	17,1%	41,7%	28,2%	17,4%	43,5%	32,1%	21,8%	26,9%
Discordo	37,1%	22,2%	33,3%	34,8%	21,7%	22,6%	40,0%	31,5%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 9 refere-se à variável “A minha empresa mantém contatos com os clientes” apresenta um  $p$ -valor de 0,789 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,586 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,652 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Verifica-se então, que 83,3% mantem contato estreito com os clientes, principalmente os respondentes do gênero feminino, com 85,7%; acima de 40 anos, com 91,3% e com ensino médio 84,9%. O ideal, uma vez que há esse contato, que as empresas de gestão familiar criem um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) como o método sofisticado e eficiente para uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais (PEPPERS; ROGERS, 2014).

**Quadro 9 - A minha empresa mantém contatos com os clientes**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	85,7%	80,6%	87,2%	76,1%	91,3%	84,9%	81,8%	83,3%
Indiferente	10,0%	13,9%	7,7%	17,4%	8,7%	9,4%	14,5%	12,0%
Discordo	4,3%	5,6%	5,1%	6,5%	0,0%	5,7%	3,6%	4,6%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 10 refere-se à variável “A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes” apresenta um  $p$ -valor de 0,596 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,551 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,728 para a hipótese H2. O teste do *Qui-Quadrado* sugere que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que nos cruzamentos por gênero, faixa etária e escolaridade, não apresentam diferença significativa entre os respondentes.

Considerando essa questão, um pouco mais que a metade, 54,6% concordam que a empresa monitora as ações dos concorrentes. Diante dos achados, a busca por diferencial em meio a concorrência é importante, oferecendo produto e serviço de qualidade, uma vez que os clientes estão, cada vez mais, exigentes quanto ao atendimento (FERREIRA; FILIPCHIUK; SILVA, 2014).

**Quadro 10 - A minha empresa monitora as ações dos principais concorrentes**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	52,9%	55,6%	61,5%	45,7%	60,9%	54,7%	54,5%	54,6%
Indiferente	28,6%	33,3%	25,6%	37,0%	21,7%	32,1%	27,3%	29,6%
Discordo	18,6%	11,1%	12,8%	17,4%	17,4%	13,2%	18,2%	15,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 11 refere-se à variável “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado” apresenta um  $p$ -valor de 0,590 para a hipótese H0, um  $p$ -valor de 0,028 para a hipótese H1 e um  $p$ -valor de 0,766 para a hipótese H2. O teste do Qui-Quadrado sugere que a hipótese H1 deve ser rejeitada enquanto as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas.

Quanto a essa questão, cerca de 76,9% dos respondentes concordam com a afirmação que fazem plano de ação para atuar no mercado. Destaque para a faixa etária de 30 a 40 anos, que citam com menor índice de concordância, com 65,2%; contra 87,2% para os de até 30 anos e 82,6% acima dos 40 anos. Pelo fato de citarem que há plano de ações, assim é importante considerar que existem algumas ferramentas e o SEBRAE (2008) indica o 5W2H, que se trata de uma técnica prática que permite identificar dados e rotinas em um projeto e, também, possibilita saber quem é o responsável, o que deve ser feito e o porquê das tarefas, por meio de um plano de ação.

**Quadro 11 - A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado**

Escala	Feminino	Masculino	Até 30	30 / 40	40 +	Médio	Superior	Total
Concordo	78,6%	72,2%	87,2%	65,2%	82,6%	79,2%	74,5%	76,9%
Indiferente	15,7%	16,7%	7,7%	28,3%	4,3%	15,1%	16,4%	15,7%
Discordo	5,7%	11,1%	5,1%	6,5%	13,0%	5,7%	9,1%	7,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 12, sintetiza os resultados quanto ao teste Qui-Quadrado, considerando as hipóteses H0, H1 e H2, se deve ser rejeitado ou não-rejeitado ao nível de significância de 1% ( $p \leq 0,01$ ) e 5% ( $p \leq 0,05$ ).

Observa-se que apresentaram diferenças estatísticas significativas quanto as variáveis que seguem: “A minha empresa atualmente está em dia com as finanças” na segmentação por escolaridade (Quadro 4), “A minha empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão” na segmentação por gênero (Quadro 8) e “A minha empresa tem um plano de ações para atuar no mercado” na segmentação por escolaridade (Quadro 11).

**Quadro 12 – Resumo do teste estatístico não-paramétrico: Qui-Quadrado**

	$p$ -valor	Teste hipótese Gênero	$p$ -valor	Teste hipótese Faixa etária	$p$ -valor	Teste hipótese Escolaridade
Quadro 4	0,364	Não rejeitar H0	0,008*	Rejeitar H1	0,463	Não rejeitar H2
Quadro 5	0,166	Não rejeitar H0	0,854	Não rejeitar H1	0,124	Não rejeitar H2
Quadro 6	0,464	Não rejeitar H0	0,503	Não rejeitar H1	0,250	Não rejeitar H2
Quadro 7	0,677	Não rejeitar H0	0,068	Não rejeitar H1	0,083	Não rejeitar H2
Quadro 8	0,020**	Rejeitar H0	0,231	Não rejeitar H1	0,138	Não rejeitar H2
Quadro 9	0,789	Não rejeitar H0	0,586	Não rejeitar H1	0,652	Não rejeitar H2
Quadro 10	0,596	Não rejeitar H0	0,551	Não rejeitar H1	0,728	Não rejeitar H2
Quadro 11	0,590	Não rejeitar H0	0,028**	Rejeitar H1	0,766	Não rejeitar H2

Fonte: dados da pesquisa (2020) - significativo a 1% ( $p \leq 0,01$ )\* e 5% ( $p \leq 0,05$ )\*\*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a reflexão acerca do tema empresas familiares, entende-se como atingido o objetivo desse estudo, uma vez que teve a proposta de analisar a forma de gestão das empresas familiares durante o período da pandemia. Seus principais achados quanto ao grau de concordância foram:

- I. 75% concordam que a empresa, atualmente, está em dia com as finanças, mesmo em tempo de pandemia, portanto, as hipóteses H0 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H1 deve ser rejeitada;
- II. 81,5% concordam que a empresa, durante o período de pandemia, organizou-se estrategicamente, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- III. 38,9% concordam que a empresa, que é gestão familiar, tem conflitos e atritos, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- IV. 39,8% concordam que a empresa emprega pessoas próximas ou parentas na gestão principal, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- V. 41,7% concordam que a empresa faz uso de consultoria para ajudar na gestão, portanto, as hipóteses H1 e H2 não devem ser rejeitadas e a hipótese H0 deve ser rejeitada;
- VI. 83,3% concordam que a empresa mantém contatos com os clientes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- VII. 54,6% concordam que a empresa monitora as ações dos principais concorrentes, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas; e
- VIII. 76,9% concordam que a empresa tem um plano de ações para atuar no mercado, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas.

Adicionalmente, a pesquisa mostra que existem poucos conflitos familiares e entende-se que também servem para impulsionar o crescimento da empresa. É possível observar que com a pandemia houve uma movimentação por parte dos gestores em relação ao empreendedorismo para que pudessem se sair bem em uma época difícil e de isolamento social, fazendo consultoria externa, mantendo contato estreito com os clientes, monitorando as ações dos concorrentes e fazendo plano de ação para atuar no mercado.

Com um bom planejamento sucessório as empresas têm grandes chances de sucesso, e assim é preciso diálogo entre pais e filhos, buscando sempre o melhor para a empresa, ao mesmo tempo em que o filho deve ouvir o pai, devido sua experiência de vida, o pai deve ter a mente aberta a novas possibilidades e ideia do filho.

Como contribuição da pesquisa, são fornecidas informações sobre quais pontos devem ser observados pelos gestores que possam ter um melhor relacionamento no contexto familiar, tratando-se de uma boa oportunidade para que façam um melhor planejamento de suas estratégias relativo aos seus negócios. O problema gerado pela COVID-19 fez com as empresas se organizassem, diante das algumas situações, ainda que alguns tenham fechado as portas para o atendimento, em termos de uma melhor gestão, podendo contribuir para um futuro promissor das empresas pós pandemia.

As principais limitações que ocorreram na pesquisa foram em obter conhecimento detalhado sobre cada resposta obtida no estudo, sobre como são os contatos com clientes, monitoramentos desde a concorrência e da realização do plano de ação. Adotado no dia a dia, seria interessante ter um estudo mais detalhado em pesquisas futuras. Da mesma forma, a análise fica restrita à amostra, que foi não-probabilística, junto aos gestores investigados das duas cidades pesquisadas, não devendo serem generalizados os resultados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, S. M. C.; RAMOS, E. M. B.; DELDUQUE, M. C.; Decretação de lockdown pela via judicial: medida (des) necessária? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 6, p. 1-4, 2020.

AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R. da; FERREIRA, C. O.; Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. In: XXIII SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo. **Anais [...]** Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). 2020. 1-16.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.; Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015. Disponível em: <https://seer.imes.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso: 25 out. 2020.

BAIA JÚNIOR, G. C. B.; **Os pilares da administração e a gestão de processos**: estudo de caso em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras. 2017. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017.

BRASIL. **Decreto 10.292**, de 25 de março de 2020. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm). Acesso em: 24 out. 2020.

DALLA COSTA, A.; LUZ, A. E. D.; Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica e VI Conferência Internacional de História de Empresas. Caxambu (MG). **Anais [...]** 2003. v.7

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EICK, C. L.; SOUZA, T. J. D.; A importância das funções administrativas em uma empresa varejista de Venâncio Aires. In: Salão de Ensino e de Extensão, 208, 2012. **Anais [...]**. Disponível em: [https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao\\_ensino\\_extensao/article/view/10436](https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao_ensino_extensao/article/view/10436). Acesso em: 24 out. 2020.

FERREIRA, J. D.; FILIPCHUK, B.; SILVA, T. G. O marketing para a fidelização de clientes: análise de caso buffet Donebelli. **ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2014. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/32.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciante. São Paulo: Penso Editora, 2012.

FREZATTI, F. *et al.* Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GIESELER, L. L. **Conflito trabalho família**: estudos de conflitos em empresas familiares, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7592/1/21173790.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Empreendedorismo no Brasil: Global entrepreneurship monitor (GEM) 2019**. Curitiba, IBPQ: 2019.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Política econômica emergencial orientada para a redução dos impactos da pandemia da COVID-19 no Brasil**: medidas fiscais, de provisão de liquidez e de liberação de capital. Brasília: Ministério da Economia; IPEA, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2576.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2576.pdf). Acesso em: 16 abr. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LANCHIMBA, C.; BONILLA-BOLAÑOS, A.; DÍAZ-SÁNCHEZ, J. P. A pandemia do COVID-19: cenários teóricos de seus impactos socioeconômicos na América Latina e no Caribe. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 4, p. 622-646, 2020.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. [185]-199, jun. 1997.

LONGNECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 81-100.

LUIZ, I. C.; SCHNEIDER, M. D. Importância do planejamento sucessório em empresas familiares. In: Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior. **Anais [...]** v. 3), 2019. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5243>. Acesso em: 22 out. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NESKE, D. A. L. **Processo sucessório em empresas familiares**: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares. 2018. Dissertação (Administração – Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one manager**: real-world lessons in customer relationship management. New York: Currency/Doubleday, 2014.

PICCOLI, E. R. *et al.* Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, 2019.

RICCA, D.; SAAD, S. M. **Governanças corporativa nas empresas familiares**: sucessão e Profissionalização. São Paulo: CLA Editora, 2012.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 30-44, 2017.

SCHUMPETER, J. A. Economic Theory and Entrepreneurial History. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Empresas familiares**: resolvendo conflitos com soluções eficientes. [S. l.]: SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD> . Acesso em: 04 maio 2020

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Ferramenta 5W2H**. [S. l.]: SEBRAE, 2008. Disponível em: [http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf). Acesso em: 4 mai. 2020.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JUNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2017.