

OS DESAFIOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR AGRÍCOLA DE TAQUARA (RS).¹

Natália Gabriela dos Reis²
Luiz Fernando Costa Neves³

RESUMO

A representatividade das micro e pequenas empresas na geração de emprego formal no Brasil é expressiva. Em virtude disso, o presente estudo explana acerca dos desafios da profissionalização da gestão em uma microempresa familiar do setor agrícola, localizada no município de Taquara (RS), visando compreender a repercussão desse processo nos resultados financeiros e de produtividade dessa instituição. A metodologia utilizada na pesquisa foi um estudo exploratório, com a análise dos dados através de uma abordagem qualitativa. A coleta de dados sucedeu-se por intermédio de estudo de caso e levantamento de informações, por meio de entrevistas junto aos gestores administradores da microempresa, almejando identificar o grau de profissionalização aplicado na microempresa, além de formular ações que promovam melhorias estratégicas na organização. Por conseguinte, o processo de profissionalização da gestão atrelado a tecnologia da informação, além de simplificar os processos organizacionais, minimizar os custos operacionais, expandir mercados de atuação, promove vantagem competitiva da organização tendo em vista a longevidade e perpetuidade no âmbito dos negócios.

Palavras-chave: Microempresa familiar. Profissionalização. Gestão. Produtividade. Finanças.

ABSTRACT

The representation of micro and small companies in generating formal employment in Brazil is significant. As a result, this study explains the challenges of professionalizing management in a family micro-enterprise in the agricultural sector, located in the municipality of Taquara (RS), aiming to understand the impact of this process on the financial results and productivity of this institution. The methodology used in the research was an exploratory study, with data analysis using a qualitative approach. Data collection took place through a case study and information gathering, through interviews with the micro-enterprise's administrative managers, aiming to identify the degree of professionalization applied in the micro-enterprise, in addition to formulating actions that promote strategic improvements in the organization. Therefore, the process of professionalizing management linked to information technology, in addition to simplifying organizational processes, minimizing operational costs, expanding

¹ Trabalho de Conclusão de Curso. Data da submissão e aprovação: 17 dez. 2024.

² Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: nataliadosreis@sou.faccat.br.

³ Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: fneves@faccat.br

markets, promotes the organization's competitive advantage with a view to longevity and perpetuity within the business sphere.

Keywords: Family micro-enterprise. Professionalization. Management. Productivity. Finance.

1 INTRODUÇÃO

Em consonância com a dominação das empresas familiares na estrutura econômica do Brasil, sendo responsáveis por 75% da empregabilidade e 65% do Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE), apresenta-se o número crescente de oportunidades de empregos nesse segmento e o sucessivo desenvolvimento local nos municípios em que estão situadas, tornando-se evidente a importância da profissionalização da gestão em empresas familiares diante ao atingimento dos objetivos organizacionais e maior eficiência operacional.

À vista disso, “as relações nas empresas familiares exigem uma gestão esclarecida. Em boa medida, isso significa somente uma boa gestão profissional. Contudo, certas técnicas são especialmente úteis para lidar com problemas inerentes à empresa familiar” (LONGENECKER, MOORE, PETTY, PALICH, 2017, p. 92). Por conseguinte, a boa gestão é

necessária para o sucesso de qualquer negócio, e a empresa familiar não é uma exceção. Portanto, desvios significativos, por razões familiares, do que poderia ser chamado conjunto de boas práticas gerenciais servem apenas para enfraquecer o negócio (idem).

Em consideração a isso, o presente artigo discorre acerca da profissionalização da gestão em uma microempresa familiar do setor agrícola situada em Taquara (RS), atuante há mais de 23 anos no comércio atacadista de frutas e raízes. Assim, configura-se em uma sociedade limitada regida por dois sócios, contando com seis colaboradores no seu quadro de funcionários. Por consequência, sua atividade principal caracteriza-se como o comércio anual de bananas (sem produção própria), e, consequentemente, a sua atividade secundária consiste na plantação e no comércio de laranjas, bergamotas e aipins no período de safra anual, contando com cerca de seis hectares de plantio. Isto posto, o problema de pesquisa do artigo em

pauta consiste em: Quais os desafios que uma microempresa familiar vinculada ao setor agrícola encontra na profissionalização de sua gestão?

Ademais, o artigo em estudo visa, primeiramente, investigar e analisar os desafios do processo de profissionalização da gestão em uma microempresa familiar, visando compreender a repercussão desse nos resultados financeiros e de produtividade; além de conceituar profissionalização da gestão, apontando os benefícios e evidências práticas de sua eficácia em empresas familiares; descobrir se a empresa em estudo encontra-se no processo de profissionalização da sua gestão visando a longevidade do seu negócio; traçar os impactos da implementação da profissionalização da gestão na microempresa familiar no desempenho de suas operações diárias; citar os aspectos que podem dificultar ou retardar a profissionalização da gestão na microempresa familiar e por fim, investigar a concepção dos microempreendedores acerca do processo de profissionalização da sua gestão, examinando se estes estão cientes da importância deste processo para o crescimento e eficiência organizacional.

Outrossim, mediante a constatação de que a gestão de qualquer empreendimento é primordial para o norteamento e para o sucesso empresarial, apresenta-se a relevância do presente artigo. Ademais, é raso o conhecimento referente a profissionalização da gestão em microempresas familiares localizadas no Rio Grande do Sul voltadas à agricultura, podendo, assim, contribuir para maior esclarecimento acerca do respectivo assunto a pequenos microempreendedores e motivá-los em seu processo de profissionalização e inovação organizacional, cruciais para manutenção e crescimento sucessivo das organizações.

Evidencia-se, em sequência, que a agricultura familiar é crucial para o desenvolvimento rural/regional, especialmente, na criação de práticas agrícolas que sejam produtivas, sustentáveis, flexíveis, receptivas, dinâmicas e inovadoras, as quais podem colaborar para a segurança e a soberania alimentar. Ademais, a família detém controle sobre os principais recursos da propriedade, como por exemplo, a terra, os animais, o material genético, os cultivos, a maquinaria, as construções e o conhecimento de como combinar e utilizar esses recursos para maior efetividade organizacional (DEPONTI, 2014).

Além disto, a presente pesquisa encontra-se centrada na empresa familiar da pesquisadora, a qual considera essencial essa análise e o acompanhamento mais

próximo de aspectos relativos ao controle financeiro e de produtividade para aprimoramento contínuo do empreendimento e possível crescimento deste de modo mais profissionalizado e organizado. Por fim, é essencial investigar como a empresa familiar atua diante à sua administração, operacionalização e continuidade diante a expressividade da empregabilidade dessa modalidade organizacional em nosso país, evidenciando, inclusive, os desafios na profissionalização da sua gestão, destacando as suas consequências e sugerindo procedimentos para sua melhor aplicação. Por conseguinte, nota-se que as constatações do referido artigo são de extrema significância para o contexto da economia nacional, aliás, conforme Padula (2004), as empresas familiares são múltiplas e encontram-se carentes de orientações coerentes para a superação das dificuldades e desafios que sucedem-se a qualquer momento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção discorrerá sobre conceitos atrelados à empresa familiar, o processo de profissionalização da gestão e a interconexão entre o setor agrícola e a tecnologia da informação tendo em vista a melhor desenvoltura dos resultados financeiros e de produtividade de uma organização no cenário de competitividade acirrada atual.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Consoante Amaral et al. (1999), a empresa familiar encontra-se no princípio da formação econômica brasileira, aliás, as capitâncias hereditárias configuraram-se como o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. No entanto, apesar de serem caracterizadas pelo sentimentalismo e paternalismo, o modelo de organização social em pauta estrutura-se como o responsável pelo crescimento e desenvolvimento do nosso país como país-agroexportador e formador de excedentes de capital fundamentais ao surgimento da industrialização nacional.

Sabe-se também que 80% de todas as empresas no mundo são familiares, evidenciando-se a grande influência econômica e social proveniente dessa modalidade de organização (GERSICK et al., 2006).

Por consequência, materializa-se como empresa familiar a empresa que apresenta tanto a gestão administrativa, quanto a propriedade sob controle, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, sendo que dois ou mais membros da família

envolvem-se com a força de trabalho, em especial, os integrantes da diretoria (JÚNIOR, 1999).

No tocante ao processo sucessório em uma microempresa familiar, denota-se que trata-se do processo em que uma geração abre espaço no comando da empresa para a entrada de outra. Desse modo, o planejamento e o estudo desse processo é de extrema valia para o futuro da organização, portanto, de modo algum esse deve ser antecipado ou adiado (FULANETO, 2009).

Logo, mediante Padula (2004), a empresa familiar possui como objetivo definir, produzir e comercializar produtos e serviços e simultaneamente fundamentar e aperfeiçoar os sistemas operacionais e administrativos adequados para profissionalizar a gestão, e, por conseguinte, dar sustentação ao seu desenvolvimento.

Assim, aponta-se que a empresa familiar distingue-se de inúmeras maneiras das demais modalidades de empresas, como por exemplo, “a tomada de decisões é normalmente mais complexa, uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais” (LONGENECKER; MOORE; PETTY; PALICH, 2017, p.82).

Nessa perspectiva, evidencia-se que a relação empresa/família traz consigo os conceitos de “lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, orgulho familiar, concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa” (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2000, p. 10)”.

Em sequência, surge o conceito de cultura organizacional que consiste, justamente, em “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS, 2012, p. 501). Portanto, os elementos que compõem a cultura organizacional são denominados como: valores, histórias, artefatos, linguagem, hábitos, símbolos e rituais que caracterizam o comportamento do capital intelectual no meio organizacional.

2.2 GESTÃO PROFISSIONAL DA EMPRESA FAMILIAR

As organizações familiares exteriorizam “características próprias que constituem verdadeiros desafios e nem sempre as soluções ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996, p. 153). À vista disso, as maiores dificuldades na gestão familiar

estão atreladas, justamente, a qualificação inadequada dos recursos humanos, inadequação do tamanho do quadro de pessoal com a real necessidade da empresa, ausência de objetivos e metas mensuráveis, falta de planos e regras e intensa presença do empirismo e da improvisação (fatores que configuram-se em uma importante problemática à gestão e à sucessão em uma empresa familiar).

Constata-se que na maioria das micro e pequenas empresas (MPEs), os proprietários encontram-se à frente da gestão, contudo, não apresentam qualificação adequada para gerenciar, apesar de apresentarem vasto conhecimento acerca do ramo de atividade (CAMPOS, 2015). Do mesmo modo, segundo Silva et al. (2020), o mau emprego das informações financeiras tem ocasionado dificuldades na gestão dessas organizações. Há ainda quem aponte que alguns empreendedores não têm conhecimento compatível ao gerenciamento de suas empresas.

Em vista disso, é notória a fragilidade das práticas administrativas cruciais ao bom funcionamento de uma organização. Ademais, segundo Caravantes et al. (2005, p.385), “administração é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais”.

Isto posto, Caravantes et al. (2005), evidencia ainda a importância do controle nas organizações, enaltecendo que quanto maior a complexidade das empresas, maior é a habilidade exigida pelos gerentes para a função de controlar.

Outrossim, Vasconcelos et al. (2016), constatou ao estudar o nível de inovação em micro e pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas, a falta de controle e acompanhamento dos resultados das empresas em estudo, proveniente da ausência de registro de informações. Soma-se a isso a verificação da importância do controle interno a essas organizações, evidenciando que o controle sustenta a tomada de decisão e a saúde financeira de qualquer empreendimento (NASCIMENTO et al., 2020).

Tendo em consideração as problemáticas mencionadas no parágrafo anterior, torna-se indiscutível que toda empresa familiar necessita vivenciar o processo de profissionalização, aliás, uma empresa sem gestores profissionais encontra-se fadada ao insucesso. Assim, segundo Freitas e Freeza (2005, p. 35), “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Por conseguinte, “a profissionalização começa a ocorrer quando a

organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional" (GEHLEN, 2006, p. 25).

Diante ao exposto, disserta-se que profissionalizar a empresa familiar corresponde a ocupar os cargos da empresa com pessoas com capacidade, habilidades e know-how, as quais realizam as suas funções e assumem suas responsabilidades de modo a atingir os objetivos organizacionais (PETERLINE; PALOMBINO, 2010).

Em síntese, em conformidade com Chiavenato (2012, p.496), o "aperfeiçoamento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo".

Soma-se a isso o conceito de Chiavenato (1994, p. 126), treinar

é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem; é educar, ensinar, mudar o comportamento; é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e aprender a aprender".

Em vista disso, o indivíduo que ocupa o cargo de gestor em qualquer organização deve procurar se capacitar cada vez mais, bem como, deve contar com um time de profissionais capacitados, encontrando-se, dessa forma, aberto para avaliar novas ideias que irão surgir para o seu negócio, buscando manter-se sempre atualizado diante a legislação trabalhista e tributária, análise de mercado e aperfeiçoamento na formação gerencial (PESSOA; DINIZ, 2017).

Em síntese, os treinamentos proporcionam inúmeros benefícios às organizações expressas como: maior rentabilidade, produtividade e qualidade do trabalho, maior identificação dos trabalhadores com as metas da organização, aperfeiçoamento da autoestima dos colaboradores, melhor relacionamento entre chefe e subordinados, aprimoramento do conhecimento e execução dos cargos em todos os níveis hierárquicos, melhor imagem da empresa, tomada de decisão mais consciente e soluções de problemas de forma mais efetiva, além de auxiliar na adaptação às mudanças, desenvolver maior comunicação e redução de custos, por exemplo (WERTHER, DAVIS, 1983). Por conseguinte, denota-se a grande valia dos

treinamentos para o complexo organizacional independente do porte da empresa e sua constituição.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AGRICULTURA FAMILIAR

Mediante a globalização, a tecnologia é uma tendência mundial, a área agrícola deve adaptar-se a esses movimentos globalizados, para se destacar entre os concorrentes e prestar suporte e informações mais customizadas ao usuário. Segundo Fonseca e Pereira (1997, p. 239), “a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações”, ou seja, ela é uma aliada dos empresários por trazer benefícios na otimização do tempo e resultados.

Segundo Deponti (2014, p.15), o emprego das TICs, tecnologias de informação e de comunicação no ambiente rural pode oportunizar:

diversos benefícios, principalmente quando se observa a possibilidade da transformação de informações em conhecimento contribuindo para o desenvolvimento do setor agrícola. A transferência de informações para o setor agrário surge como veículo de informação que pode contribuir para uma mudança social.

Isto posto, evidencia-se que a evolução da tecnologia tem proporcionado o surgimento de sistemas que auxiliam na gestão empresarial, simplificando o processo no meio organizacional. Tendo em consideração o exposto, a informatização assume um papel de importância na busca pela eficácia e sucesso no negócio, por intermédio do emprego de funções como fluxo de caixa, controle de estoque ou acompanhamento de contas a pagar e receber, por exemplo (CARVALHO; DIAS, 2019).

Por conseguinte, a tecnologia da informação pode agregar valor ao setor agrícola, especialmente, na criação de soluções inteligentes com o intuito de gerar eficácia e aprimoramento dos processos internos, assertividade no controle da produção e rapidez na comercialização, buscando evitar o desperdício de recursos

naturais, como por exemplo, o emprego de dispositivos para a administração da irrigação no plantio (DATUM, 2014).

Evidencia-se, assim, que o setor agrícola apresenta peculiaridades que o distingue dos demais setores da economia. Por conseguinte, Crepaldi (1998), ressalta as seguintes características do setor em pauta: dependência do clima (atrelada às épocas de plantio, colheitas, escolha de variedades); dependência de condições biológicas; relação do tempo de produção com o tempo de trabalho; estacionalidade da produção; terra participante da produção; incidência de riscos (exemplos, problemas causados pelo clima, ataque de pragas), produtos não uniformes, sistema de competição econômica e alto custo de saída e/ou entrada.

Enfatiza-se, assim, que a instrumentação avançada, data-mining, agropecuária de precisão, geotecnologias, bioinformática, plataformas web de transferência tecnológica constituem em importantes TICs empregadas pela Embrapa. À vista disso, em virtude da complexidade e contínua evolução, as soluções de TICs requisitam um planejamento estratégico e um modelo de governança coerentes aos objetivos organizacionais (LOPES, 2013).

Além do mais, Marcelo Tacchi (2017), expõe que a internet configura-se como uma importante ferramenta para a gestão administrativa, a qual difunde a concepção da relevância do computador no meio rural. Ademais, a tecnologia da informação pode ser aplicada em diversos componentes da administração de uma microempresa familiar do setor agrícola, como por exemplo, no fornecimento de um banco de dados mais conciso e coerente que conte com informações referentes a produções, softwares empregados, e inclusive, a troca de informações que possibilitem a comercialização desses produtos. Nota-se ainda que o agricultor encontra-se sujeito a uma enxurrada de conteúdos diversos, sendo crucial o gerenciamento da informação e o conhecimento atrelado à inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva. Assim, com o emprego da tecnologia, o ser humano pode aplicar o meio mais objetivo, rápido e eficaz a fim de oportunizar informação para constituir conhecimento, oportunidades e negócios.

Constata-se, dessa forma, que hoje a internet materializa-se como o principal instrumento da era da informação e do conhecimento ao promover maior interação com outras redes de comercialização, instituições públicas e privadas, pesquisadores e profissionais de todo o mundo. Enaltece, ainda, Noronha e Peres (1992), que essa

tecnologia em pauta deve ser estudada e aplicada com cautela, evidenciando que é muito prejudicial à organização a tomada de decisão equivocada, sendo muito pior essa do que o aumento da tecnologia e da competitividade no mercado.

Isto posto, observa-se que aos olhos dos gerentes a gestão de dados configura-se como um recurso de extrema significância para uma organização, além de que os dados obtidos são de grande valia na tomada de decisões, ao passo de fornecerem informações fundamentais acerca de clientes e mercado, por exemplo, ainda mais com a interligação e a interconexão que o ser humano está vivenciando atualmente (O'BRIEN; MARAKAS, 2007).

Tendo em consideração que o banco de dados é empregado, justamente, no gerenciamento desses dados cruciais ao funcionamento da organização, sendo muito mais eficiente do que de forma manual, por intermédio de arquivos de papéis, por exemplo, o que evidencia de modo notável a significância dos computadores nas organizações (MATTOS, 2010).

Por conseguinte, a tecnologia de redes e telecomunicações proporciona conectar inúmeros dispositivos, sendo possível o compartilhamento de dados, voz e mídias, tais como imagem, vídeo e som, inclusive, os usuários estando em diferentes locais. Assim, conforme já mencionado, a internet configura-se na rede mais usada nos dias atuais, conectando as pessoas de todo o mundo no âmbito dos negócios, favorecendo, inclusive, o desenvolvimento da vantagem competitiva organizacional. No entanto, quando a conexão é empregada em uma rede interna, é designada de intranet, já quando os usuários externos utilizam uma rede particular para se comunicarem com dispositivos conectados à rede interna, trata-se da extranet (LAUDON; LAUDON, 2011).

No tocante a estudos referentes ao uso da informática pelas micro e pequenas empresas, Prates e Ospina (2004), enaltecem que as razões para a implantação de tecnologia da informação, mediante pesquisa com 25 pequenas empresas, são denominadas como: melhoria de controles organizacionais, aumento na participação e acréscimo de produtividade. Logo, os melhores benefícios observados consistem na melhoria de controles e melhor compreensão das funções produtivas. Já Lunardi et al. (2010) analisou 123 micro e pequenas empresas, detectando vantagem competitiva nas empresas que contam com sistemas informatizados, apresentando simplificação na consecução de processos operacionais, redução de custos

operacionais e aumento de mercado. Outrossim, Lunardi et al. (2017), realizou outro estudo focado na comparação entre empresas informatizadas e não informatizadas diante ao desempenho de atividades gerenciais, concluindo vantagem expressiva das empresas informatizadas, em todas as oito variáveis consideradas: Planejamento; Gestão de Suprimentos; Clientes; Pessoas; Crédito; Caixa; Ponto de Venda e Qualidade.

Sob esse olhar, evidencia-se o emprego de sistema de informação (SI) para melhor acompanhamento e atuação da gestão de uma organização. Conforme Mattos (2010), o sistema em análise encontra-se atrelado ao processamento de dados e informações. Dessa forma, consiste em um conjunto de componentes inter-relacionados que atuam na coleta, processamento, recuperação, armazenamento e distribuição de informações cruciais a tomada de decisões, a administração e o controle de uma empresa (LAUDON; LAUDON, 2011).

Nesse ponto de vista, surge o conceito de SIG, sistema de informação com o intuito de auxiliar na gestão. Diante a isso, Laudon e Laudon (2011) enfatizam que essa modalidade de sistema de informação focada na administração, consolida-se como uma importante ferramenta para monitoramento e controle da organização, propiciando, inclusive, relatórios sobre o desempenho da empresa. Já Prince (1975), destaca o papel significativo dos dados proporcionados por esse sistema na tomada de decisões.

Tendo em consideração a relevância dos dados obtidos pelo emprego de Sistemas de Informação, o seu processamento configura-se em uma função principal nesse sistema, em que surgem duas denominações diferenciadas denominadas como: dados e informação. À vista disso, Laudon e Laudon (2011), conceituam dados como fatos ainda não processados, já informação consiste na transformação desses dados a fim de torná-los comprehensíveis às pessoas. Nessa mesma perspectiva, O'Brien e Marakas (2007), designam dados como matéria-prima que serão processadas e transformadas em informação, significativa para os usuários em sua tomada de decisão.

Outrossim, a integração de sistemas configura-se como solução diante ao grande volume de dados das distintas áreas componentes de uma organização, em que há a unificação das informações dos vários setores em um só sistema, proporcionando além de maior flexibilidade, produtividade para os gestores, já que

favorece a minimização do retrabalho no meio organizacional (LAUDON; LAUDON, 2011).

Em consequência, Pereira et al. (2017) constatou a grande significância na implementação de SIG em uma empresa familiar, especialmente, acerca do suporte na tomada de decisão e no planejamento estratégico, por intermédio de melhorias tanto no controle, como nas atividades operacionais, atuando de modo fundamental no controle gerencial da empresa familiar em análise.

Em síntese, o avanço da internet e da tecnologia da informação de modo mais amplo tem propiciado um maior controle sobre as operações agrícolas, além de quebrar barreiras, aproximando o produtor rural de toda essa tecnologia de uma forma muito veloz. Contudo, como enaltecido anteriormente, deve-se tomar cuidado com essa ferramenta eficaz a fim de evitar possíveis problemas futuros.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

“Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 27). Desse modo, a pesquisa em pauta apresenta como delineamento não só a pesquisa bibliográfica, como também Estudo de caso único, além de caracterizar-se em pesquisa de cunho exploratório e explicativo.

Por conseguinte, o método de abordagem da pesquisa configura-se como qualitativo, por intermédio da análise subjetiva do cenário vigente diante à questão da profissionalização na microempresa familiar.

3.2 Universo da pesquisa

Markoni e Lakatos conceituam universo como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (2003, p.223). Em consequência, “amostra ou população amostral é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade” (VERGARA, 2010, s/p).

Assim, “a amostra objetiva extrair um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa” (ROESCH et al., 1999, s/p).

A amostra da presente pesquisa consiste nos dois sócios da microempresa familiar, com o anseio da compreensão do mecanismo de gestão adotado, enaltecedo o controle financeiro e de produtividade, além de procedimentos para aprimoramento da profissionalização dos seus gestores. A amostragem será não probabilística, definida como amostragem intencional, a qual “constitui-se pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo” (VERGARA, 2010, s/p).

3.3 Meios e Métodos da pesquisa

Com o anseio da compreensão acerca dos mecanismos de gestão e nível de profissionalização da microempresa familiar em análise, tornou-se imprescindível a realização de entrevistas estruturadas com os dois sócios proprietários da microempresa familiar do setor agrícola em estudo. Essa foi composta por 10 questões com tempo médio de duração em torno de 20 minutos, sendo gravada e, posteriormente, transcrita para melhor computação dos resultados explanados na sequência. Por fim, a análise de dados fundamenta-se na interpretação das respostas obtidas por intermédio das entrevistas à luz da revisão bibliográfica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de discorrer acerca dos dados observados no estudo, realizou-se em 15 de agosto de 2024 entrevistas estruturadas com perguntas abertas a ambos os sócios a fim de identificar o grau de profissionalização vivenciado pela microempresa familiar nos quesitos atrelados à administração, operacionalização e continuidade dos negócios.

Principiou-se a entrevista com a indagação referente ao grau de escolaridade dos administradores da microempresa familiar, assim, constatou-se que um sócio apresenta ensino fundamental incompleto (4^a série) e o outro ensino fundamental completo. Por conseguinte, nota-se, conforme Campos (2015), baixo nível de escolaridade no nível gerencial da microempresa em pauta, aliás, apesar de não existir qualificação para esse papel, ambos administradores apresentam vasto

conhecimento acerca do ramo de atividade da sua empresa, aliás, fazem 11 anos que ocupam essa função na organização. Diante do exposto, os autores destacam o processo de profissionalização da gestão, aliás, uma empresa sem gestores profissionais encontra-se fadada ao fracasso, assim, a organização deve sempre estar aberta a novas ideias, à inovação e buscar conhecimentos atrelados tanto a legislação trabalhista, quanto a legislação tributária, além da análise de mercado e aprimoramento na formação gerencial a fim de obter melhores resultados em seu empreendimento (PESSOA; DINIZ, 2017).

Diante a experiência relatada pelos entrevistados na administração da microempresa familiar em pauta, evidenciou-se que o controle financeiro segue sendo feito de forma manual por intermédio de acompanhamento dos lançamentos diários de entradas e saídas, de forma bem arcaica ainda com inúmeras anotações em cadernos e blocos de anotações. Em vista disso, nota-se que a gestão não apresenta conhecimento de modo exato de como encontram-se os seus indicadores financeiros, somente uma prévia da saúde financeira da organização, o que contrapõe a importância do controle em qualquer organização apontada por Caravantes (2005). Evidencia-se também que o mau emprego das informações financeiras acarretam dificuldades na gestão (SILVA, 2020), aliás, é justamente o controle interno que sustenta a tomada de decisão e a saúde financeira da organização (NASCIMENTO, 2020), o que exalta a extrema magnitude dos gestores deterem esse conhecimento para o norteamento de suas atribuições diárias em rumo ao sucesso organizacional.

Soma-se a isso o fato de a microempresa familiar não ter ciência, com exatidão, da sua produtividade, pois, os sócios administradores apresentam noção básica dos níveis de produtividade no cultivo de laranjas, bergamotas e aipins, por conseguinte, o acompanhamento procede ainda de forma manual proveniente de cálculos básicos envolvendo questões de custos e gastos com a plantação e o cultivo e a produção mensal de suas matérias-primas, não havendo critérios para analisar a veracidade das informações obtidas. Surge, então, com o intuito de oportunizar maior controle organizacional, além de expandir a participação de mercado das organizações e sua produtividade, a tecnologia da informação (PRATES; OSPINA, 2004), a qual configura-se em uma importante aliada no gerenciamento das organizações na atualidade.

Em contraposição a isso, observa-se que a microempresa familiar conta com processos obsoletos em suas operações diárias, seja o não emprego efetivo de

recursos e equipamentos tecnológicos em suas atividades diárias, aliás, essa só utiliza o WhatsApp para o contato com clientes e fornecedores, notebook para a emissão de boletos e notas fiscais, as quais são encaminhadas por e-mail ou impressas e entregues a esses, não utilizando a tecnologia como ferramenta de suporte à tomada de decisões no quesito gestão, em divergência ao discutido por Laudon e Laudon (2011); seja a prospecção de novos clientes e a divulgação de seus produtos, aliás, a microempresa familiar emprega o Buzz Marketing, ou seja, Marketing Boca a Boca, não apresentando redes sociais e qualquer outra forma de comunicação com o seu público-alvo.

Diante a isso, as principais dificuldades enfrentadas pelos administradores da microempresa familiar do ramo agrícola consistem no controle de preços; falta de mercadoria, especialmente, no inverno (devido às condições climáticas) e aumento sucessivo do preço dessa mercadoria juntamente com os fornecedores, já que a organização não conta com produção própria de bananas (seu principal produto de comercialização); controle dos pedidos de clientes, pois procede que o cliente altera a quantidade de seu pedido no momento da entrega, o que prejudica a eficiência nas entregas, precisando, por vezes, os colaboradores voltarem ao depósito para buscar mais mercadorias para conseguir finalizar as suas entregas diárias e por último, destacaram a perecibilidade das mercadorias (com cerca de 700 quilos de perdas de bananas semanais, totalizando R\$14.000,00 de perdas mensais). Isso vem ao encontro das peculiaridades do setor agrícola evidenciadas por Crepaldi (1998), denominadas como: dependência do clima (épocas de plantio, colheitas); estacionalidade da produção; incidência de riscos, por exemplo, que ocasionam a variabilidade na produtividade das empresas do setor agrícola. Diante a isso, expõe-se a seguir a tabela com a quantidade de produção anual de cada mercadoria da microempresa familiar, evidenciando a significativa representatividade da comercialização das bananas frente aos outros produtos (em torno de 84% da produção anual da microempresa familiar em pauta) e sua atenção maior diante ao processo de pré a pós-venda:

Bananas	Laranjas	Bergamotas	Aipins
1.100.000 Kg/ano	150.000 Kg/ano	50.000 Kg/ano	15.000 Kg/ano

No tocante ao maior problema de uma empresa familiar, destacaram justamente o fato de ser constituída por membros de uma mesma família, os quais apresentam concepções distintas, havendo, inclusive, a sobrecarga de serviço, sendo, por vezes, complicado o relacionamento e a convivência entre esses, tornando a tomada de decisões mais complexas devido, especialmente, a mistura de valores e interesses familiares e comerciais, conforme mencionado por Longenecker, Moore, Petty e Palich (2017). O exposto confirma o dissertado por Lerner, (1996) que as características próprias das microempresas familiares configuram-se como verdadeiros desafios e, inclusive, por vezes as soluções não ocorrem com facilidade, o que dificulta a operacionalização da microempresa familiar e o atingimento de seus objetivos.

Em razão disso, os gestores enfatizaram a importância de maior controle no âmbito financeiro e de produtividade/estoque, a aquisição de um sistema de auxílio à tomada de decisão englobando a interligação de todas as informações atreladas à atividade fim da microempresa familiar e cursos de capacitação dos funcionários a fim de melhorar a eficiência operacional da organização. Com isso, essa contará com maior flexibilidade, produtividade e minimização do retrabalho, ou seja, irá proporcionar somente benefícios se bem utilizado por todos os envolvidos, conforme Laudon e Laudon (2011).

Em referência ao conhecimento acerca da gestão profissional, ambos sócios destacaram ter noções básicas desse processo, contudo, evidenciaram que a microempresa familiar não encontra-se em processo de profissionalização da sua gestão, mas reconhecem a importância desse processo para melhores resultados organizacionais, aliás, maior capacitação, proporciona maior rendimento e produtividade na organização. Isto posto, toda e qualquer organização deve passar pelo processo de profissionalização da sua gestão tendo em vista a longevidade do seu negócio, pois é somente por intermédio do aperfeiçoamento gerencial que as empresas tornam-se profissionais, contando com pessoas com competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) que atuam de modo a realizar suas funções e responsabilidades com o intuito de atingir os objetivos organizacionais (PETERLINE; PALOMBINO, 2010).

Em contrapartida, comprehende-se que a cultura organizacional configura-se em uma barreira à profissionalização da gestão, aliás, a microempresa familiar encontra-se estagnada em seu processo de desenvolvimento e crescimento, sendo

que os seus valores, normas, hábitos e comportamentos estão intrínsecos entre o capital humano, tornando-se uma tarefa desafiadora a modificação da sua operacionalidade diária transformando-a em mais profissional e qualificada. Como evidenciado acima, a microempresa em análise apresenta processos arcaicos, não sendo adepta, por exemplo, à inovação tecnológica, contando com vários processos manuais e sem controle gerencial efetivo, preferindo a uniformidade vigente a qualquer modificação em seu empreendimento, o que configura-se como um percalço à profissionalização da gestão na empresa em estudo.

Por último, destaca-se que a microempresa familiar em análise conta com planejamento de sucessão familiar, encontrando-se hoje na segunda geração, apresentando, assim, perspectivas de passar para a terceira geração, inclusive, seus membros já estão efetuando graduação em administração tendo em vista esse processo. Em consideração a isso, Fulaneto (2009) destaca a atenção que deve ser dada ao processo de sucessão, pois, conforme ele, não deve-se adiar ou adiantar o referido processo, destacando que o seu planejamento e estudo são fundamentais para a perpetuidade de qualquer negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Infere-se que a microempresa familiar do setor agrícola em questão centraliza-se a sua tomada de decisões no conhecimento empírico de seus sócios administradores, os quais apresentam vasto conhecimento do ramo de atividade em pauta, sem, contudo, demonstrar maiores aprofundamentos e estudos atrelados a sua produtividade e saúde financeira.

De modo consequente, evidencia-se a ausência de profissionalização da gestão ao empregar formas antigas de controle gerencial, as quais são adversas a volatilidade do mercado, devido, especialmente, à cultura organizacional e ao receio por parte dos sócios administradores a mudanças e inovação tecnológica.

Em contraposição a isso, discorre-se que a microempresa familiar requer profissionalização e aperfeiçoamento do seu capital humano, seja no nível estratégico, tático ou operacional, pois há muitos gargalos a serem suprimidos. Por conseguinte, pontua-se que deve-se atentar a ações elucidadas a seguir:

Em primeiro lugar, considera-se essencial a profissionalização do capital humano por intermédio de capacitações aos sócios administradores relacionados a gestão de pessoas e liderança de equipe e treinamentos centrados no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe destinado ao membro da terceira geração que trabalha na microempresa familiar e que é graduando de administração com o intuito desse transmitir o conhecimento para os demais funcionários da instituição. Além disso, pondera-se fundamental o treinamento em excel de todos os clientes internos da organização, aliás, como será dissertado a seguir, essa ferramenta será empregada para o aprimoramento do gerenciamento sistêmico dessa. Por fim, soma-se a essas capacitações a maior produtividade e qualidade do trabalho, melhor relacionamento interpessoal entre colaboradores e na relação colaborador e seu chefe direto, a identificação do seu time de colaboradores com as metas da organização, aprimoramento da comunicação interpessoal e auxílio à tomada de decisões de forma mais assertiva. Destaca-se, ainda, que os cursos de especialização, no primeiro momento, serão efetuados de modo online e gratuito, contando com o monitoramento e o acompanhamento dos seus resultados para a averiguação de melhorias proporcionadas por esses e o planejamento e a estruturação de futuros cursos de especialização para o aprimoramento contínuo do seu capital intelectual.

Em conjunto a isso, almeja-se criar um relacionamento próximo com produtores de chás e balas de bananas com o intuito de fornecer as trocas de bananas a um preço mais acessível, tendo em vista a minimização de perdas com essas e a destinação sustentável dessa matéria-prima. Pensa-se em transportar até Santo Antônio da Patrulha as trocas semanais durante as viagens de compra de mercadorias no norte do estado para otimização do tempo, sem, contudo, proceder maiores gastos com combustíveis e demais logísticas. Isso permitirá maior sustentabilidade ao negócio, o que proporcionará uma redução significativa nos custos com perdas anuais de R\$168.000,00 e uma atuação mais estratégica no mercado. Logo, a prospecção de clientes será efetuada por intermédio de contato telefônico e reuniões via Google Meet para melhor negociação de agenda e valores de comercialização das trocas de bananas (atribuições destinadas ao novo colaborador do setor administrativo, conforme mencionado na sequência).

Posteriormente busca-se inserir planilhas de excel incluída no drive com considerações de todas as áreas da microempresa em estudo com o intuito de proporcionar uma visão holística da microempresa familiar, bem como, histórico da

sua operacionalização, produtividade e saúde financeira. Por conseguinte, será de responsabilidade do graduando de administração a constituição das planilhas de excel que contará com informações correspondentes à/ao:

1. cadastro de clientes e fornecedores (contato telefônico, e-mail, endereço e histórico de compras e vendas);
2. gestão de compras, vendas e estoque apresentando cadastro de mercadorias (bananas, laranjas, bergamotas e aipins), data de entrada, data de saída e quantidade de mercadorias em estoque, com o intuito de verificar a necessidade de novas compras (solicitações de pedidos com base no cálculo de estoque médio e giro de estoque);
3. gestão de recursos humanos com o anseio de verificar dados cadastrais dos colaboradores da instituição, cargo atual, data de contratação, período de férias, número de faltas, remuneração, treinamentos e benefícios salariais;
4. controle financeiro tendo em consideração contas a pagar - saída (salários, combustível, manutenção de veículos, material de limpeza, despesas com viagens para a compra de bananas, aquisição de bananas para comercialização ao varejo, aquisição de adubos e demais produtos para o cuidado com plantio e colheita e custos fixos (energia elétrica, por exemplo)) e contas a receber - entradas provenientes da atividade fim da microempresa (dinheiro em espécie, cheques, boletos e pix), lucro e saldo do mês;
5. análise da produtividade da microempresa familiar, almejando a melhora na qualidade das suas mercadorias, levando em consideração a quantidade de perdas e trocas, especialmente, pelo fato de se tratar de mercadorias perecíveis, com o intuito de examinar alternativas para o aprimoramento de sua eficácia produtiva.

Em resumo, será empregado planilhas de excel para centralizar todas as informações conectadas a microempresa familiar, propiciando que os administradores consigam tomar decisões mais assertivas e coerentes com o real cenário econômico, financeiro e produtivo da mesma tendo em vista a longevidade do negócio. Isto posto, torna-se necessário a contratação do plano Google Workspace para o emprego das ferramentas google indicadas acima no valor de R\$420,00 (R\$70,00 mensais por usuário), plano de internet com valor aproximado a R\$100,00 e plano de linha telefônica empresarial em torno de R\$220,00, proporcionando assim inúmeros benefícios no quesito controle gerencial mais efetivo e eficaz de todo o seu

empreendimento, contando, inclusive, com o acesso facilitado e ágil em qualquer local a informações atreladas à atividade fim da sua empresa.

Em conjunto a isso, será aplicado o uso de tablets para o registro das informações das entregas em planilhas de excel (quantidade de caixas vendidas e preço de venda, gastos com combustível, café da manhã e almoço) salvas no drive para melhor compartilhamento de dados e assertividade na contabilização diária das entregas. Diante ao exposto, a microempresa familiar contará com o melhor gerenciamento diário das entregas de mercadorias ao varejo, além de fácil acesso e edição das informações atreladas a essa atividade, propiciando, inclusive, economia de tempo ao empregar fórmulas para melhor contabilização diária desse processo. Observa-se, ainda, que será necessário a aquisição de 6 tablets, totalizando um investimento de R\$7.200,00 (4 tablets para registro em tempo real das informações nas entregas e 2 tablets designados a cada sócio administrador), a qual modificará o controle efetuado de modo manual para tecnológico tendo em vista os benefícios apontados acima e ao cenário competitivo atual.

Neste instante, julga-se fundamental a criação de WhatsApp e e-mail corporativo com o intuito de oportunizar e facilitar o contato e as negociações com os clientes e fornecedores, constituindo, inclusive, uma padronização na comunicação com os clientes internos e externos, no momento das solicitações de pedidos com o intuito de trazer mais formalidade e veracidade ao negócio. Em sincronia a isso, faz-se necessário a contratação de um colaborador para o monitoramento e o gerenciamento do WhatsApp e e-mail, assessorando os demais setores organizacionais no fluxo de suas demandas diárias. Assim, tendo em vista a operacionalidade das funções atreladas ao cargo administrativo que será estruturado, faz-se fundamental a aquisição de um notebook, além de um celular para o melhor desempenho do cargo em pauta. Em consequência, essa ação acarretará nos custos com a contratação de um novo colaborador em média equivalente a R\$2.000,00, a aquisição de um notebook no valor aproximado de R\$2.800,00 e a compra de um celular correspondente a R\$1.500,00. Isso posto, a presente ação visa a centralização da comunicação com os clientes internos e externos, bem como, a conferência dos pedidos com os seus clientes externos em um dia de antecedência, com o intuito de garantir que sejam alocados nos caminhões somente a quantidade de mercadorias solicitadas pelos clientes, evitando, dessa forma, o retrabalho e melhorando de forma significativa o gerenciamento dos referidos pedidos.

Na sequência, busca-se criar uma conta no Instagram com o propósito de expandir a visibilidade da empresa, ao explanar acerca dos seus produtos e processos organizacionais de uma forma mais criativa e que proporcione um relacionamento mais próximo e humano com o seu público-alvo. Soma-se a isso a contratação de um social media responsável pela criação e manutenção de conteúdos interativos e interessantes para a rede social, proporcionando o melhor posicionamento da marca no mercado. Por conseguinte, sucederá um custo com a contratação do social media em torno de R\$500,00 mensais, o qual proporcionará mudanças significativas na percepção dos seus clientes acerca da marca, tornando-se uma marca ativa no mundo digital, além do mundo físico.

Por último, tem-se a necessidade da estruturação da política de cargos e salários, além da formulação da progressão de carreira, sendo designado ao membro da terceira geração que encontra-se em formação acadêmica a sua constituição e comunicação a todo o capital intelectual acerca do novo sistema. Considera-se essa uma prática fundamental para a valorização do capital intelectual, além da melhor compreensão das atribuições e funções de cada cargo e o entendimento do seu papel no complexo organizacional diante dos objetivos estratégicos, além de proporcionar o reconhecimento dos colaboradores por seu mérito e dedicação.

Ademais, nota-se, ainda, que há gargalos atrelados ao controle de preços, ao repasse de valores aos clientes e disponibilidade das bananas ao longo das estações do ano em virtude das forças do ambiente externo, sobre as quais os administradores não apresentam controle, estando à mercê das oscilações do comportamento do mercado, o que influi diretamente na tomada de decisões da organização, logo, esses gargalos provém de fatores externos incontroláveis e mutáveis que interferem qualquer organização.

Em virtude do explanado no presente artigo, será necessário um investimento em torno de R\$14.740,00 com o intuito de garantir maior profissionalização da gestão, engajamento por todos os colaboradores, além de eficiência e eficácia operacional rumo ao atingimento dos objetivos empresariais.

Em síntese, é possível observar que o problema de pesquisa, as questões norteadoras e os objetivos apresentados no artigo foram plenamente atingidos, conforme o planejado. Concluindo-se que o processo de profissionalização da gestão pode se configurar como um processo moroso, por vezes, devido, especialmente, a

cultura organizacional, mas é de grande valia para qualquer empreendimento independente do porte com o intuito da perpetuidade do seu negócio.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Antonio C. R. Et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- CAMPOS, E.C. **O Controle Interno Na Gestão Das Micro E Pequenas Empresas**. 84 f. Graduação - Curso de Ciências Contábeis. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/3463>>. Acesso em: 05 mai 2024.
- CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo - dando asas ao espírito: empreendedor**. BARUERI, SP: Manoli, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 2. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1998.
- DATUM. **Tecnologia da Informação: a grande aliada do agronegócio**. Disponível em: <<http://www.hagah.com.br/especial/rs/agricultura-e-pecuaria/19,1646,4112617>>. Acesso em: 15 mai 2024.
- DEPONTI, Cidonea Machado. **As “agruras” da gestão da propriedade rural pela agricultura familiar**. Rev. Des. Regional, Santa Cruz do Sul, p. 9-24, 2014.
- DIAS, D.R.; CARVALHO, S.C. **Informatização empresarial: fatores, dificuldades e desafios**. Research, Society and Development, v. 8, n. 5, p. e885764-e885764, 2019.
- FONSECA, João Gabriel Marques; PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997, p.239.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063/1499>>. Acesso em: 28 abr. 2024.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FULANETO, I. P. **Empresa familiar: análise e reflexão.** São Paulo: Fundação Educacional do Município de Assis, 2009.

GEHLEN, Mara Vania Dopke. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A.** 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas) - Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.01-26.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <gil-a-c-mc.3a9.todos-e-tc3a9.cnicas-de-pesquisa-social.pdf (ayanrafael.com)>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GRZYBOVSKI, D. & TEDESCO, C. **Empresa Familiar x competitividade: tendências e rationalidades em conflito.** Revista da ISSN, v. 1, n. 4, maio, 2000.

JÚNIOR, Armando Lourenzo Moreira. **Programas de profissionalização e sucessão:um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas.** 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

LOPES, Maurício Antônio. **Sistema de Inteligência Estratégica para a Agropecuária Brasileira.** Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/academia/estruturaadm/altosestudos/pdf/apresentacao-mauricio-lopes-2a-reuniao-cedes>>. Acesso em: 20 mai. 2024.

LUNARDI, G.L.; DOLCI, D.B.; DOLCI, P.C. **Adoção de tecnologia da informação e sua relação com a gestão de negócios em micro e pequenas empresas (MPEs).** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 10, n. 5, p. 929-948, 2017.

LUNARDI, G.L.; DOLCI, P.C.; MAÇADA, A.C.G. **Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas.** Revista de Administração, v. 45, n. 1, p. 5-17, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, A.C.M. **Sistemas de informação: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, J.P.S.; GOMES, D.W.R.; OLIVEIRA, O.V. **O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte.** Revista Expressão Católica, v. 9, n. 1, 2020.

NORONHA, J. F.; PERES, F.C. **Rumos da administração rural.** In: Semana de atualização em administração rural, Lages, 1991. Anais. Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do planalto Serrano Catarinense, 1992, p. 251 – 260.

O'BRIEN, J.A., MARAKAS, G.M. **Administração de Sistemas de informação: uma introdução.** 13. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão.** 3^a ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PEREIRA, A.C.S.; GOSLING, M.S.; CARVALHO, I.B.; GOSLING, I.T.S. **Sistema integrado de gestão.** Diálogos Interdisciplinares, v. 6, n. 2, p. 91-104, 2017.

PESSOA, Rosiomar Santos. DINIZ, Francisco. **Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam no Brasil.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 2, n. 01, p. 137-161, 2017.

PETERLINI, Andreia dos Santos; PALOMBINO, Carlos Vinicius. **As empresas familiares, suas facilidades e dificuldades: o caso Supermercado Palombino.** 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Cenecista de Capivari.

PRATES, G.A.; OSPINA, M.T. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios.** RAC, v. 8, p. 9-26, 2004.

PRINCE, T.R. **Sistemas de Informação: planejamento, gerência e controle.** v. 1. São Paulo: Edusp; Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1975.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira, MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE (IBGE). **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas->>

familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SILVA, A.J.; LEVINO, N.A.; COSTA, C.E.S. **Gestão Financeira em MPEs: um estudo sob a ótica de especialistas alagoanos**. Revista de Gestão, Finanças E Contabilidade, v. 10, n. 3, 2020.

TACCHI, Marcelo. **O poder da internet no agronegócio**. Disponível em: <<http://www.agrisoft.com.br>>. Acesso em 06 mai 2024.

VASCONCELOS, R.B.B.; MELLO, P.R.C.B.; MELO, F.V.S. **Gestão empresarial e inovação: Uma análise sobre os determinantes da inovação em micro e pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas**. Future Studies Research Journal, v. 3, n. 8, p. 138-165, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WERTHER JUNIOR, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.