

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

GESTÃO E PLANEJAMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES

Pedro Paulo Direne Loureiro

Nº de matrícula: 0813191

Orientador:

Euries Bezerra Lima

Junho de 2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

GESTÃO E PLANEJAMENTO DE EMPRESAS FAMILIARES

Pedro Paulo Direne Loureiro

Nº de matrícula: 0813191

Orientador:

Euries Bezerra Lima

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

Junho de 2012

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

“A família é a fonte da prosperidade e da desgraça dos povos”. (Martinho Lutero)

“In my younger and more vulnerable years my father gave me some advice that I’ve been turning over in my mind ever since.

- Whenever you feel like criticizing any one, - he told me - just remember that all the people in this world haven’t had the advantages that you’ve had.

He didn’t say any more, but we’ve always been unusually communicative in a reserved way, and I understood that he meant a great deal more than that”. (F. Scott Fitzgerald, *The Great Gatsby*)

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
2.1. Uma análise das empresas familiares típicas no Brasil e no Mundo.....	8
2.2. A relevância em dados.....	9
2.3. O sucesso (e o fracasso).....	10
2.4. O Modelo dos Três Círculos.....	12
3. A VANTAGEM DO COMPROMETIMENTO DE LONGO PRAZO.....	14
3.1. Comprometimento e estabilidade.....	14
3.2. Valores e responsabilidade.....	16
4. A PERDA DE COMPETITIVIDADE.....	19
4.1. O nepotismo e o tradicionalismo excessivo.....	19
4.2. A ineficiência comparativa e brigas internas.....	22
5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PROFISSIONALIZAÇÃO.....	26
6. PASSANDO O BASTÃO: O PROCESSO SUCESSÓRIO.....	29
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

A análise de uma empresa familiar pode parecer, à primeira vista, cabível apenas ao ramo da psicologia para solução de conflitos, com todo o resto migrando para a teoria administrativa de uma empresa qualquer. Todavia, estes dois campos do conhecimento respondem por apenas uma parte deste estudo. A empresa familiar é uma área que abrange ciências sociais, contábeis, microeconômicas, administrativas, psicológicas, jurídicas e éticas. Até mesmo questões religiosas podem entrar no jogo. E esse jogo não envolve apenas o responsável por gerir a empresa. Em suma, a empresa familiar é complicada e complexa. Ela é, ao mesmo tempo, um problema de curto e de longo prazo. Um prazer e um dever. Um orgulho e uma responsabilidade.

A definição de empresa familiar varia muito entre os autores especializados no tema. Para boa parte dos autores, empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros de uma mesma família no controle acionário e/ou no controle administrativo da empresa, não importando em qual geração estejam. Às vezes mais de uma família está envolvida em um mesmo negócio, em uma longa ramificação. Logo, não é uma empresa com capital pulverizado em diversos acionistas minoritários ou que seja controlada por alguma corporação ou fundo mútuo.

O que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são: a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto. (GONÇALVES, 2000, p.8).

Além das três características apresentadas acima, também será incluída uma quarta característica: Empresa familiar será aquela companhia na qual o fundador tem o desejo de transferi-la hereditariamente antes de sua aposentadoria ou falecimento inesperado.

Mesmo com tamanhos distintos e atuando em praticamente todos os diferentes ramos da economia, o fato destas organizações estarem ligadas a uma família é uma característica central importante que as diferencia das demais e as coloca em um grupo especial, com necessidades, opiniões e visões diferenciadas. Na empresa familiar, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da companhia.

Algumas das razões que levam boa parte dos fundadores, também denominados empreendedores, a abrir o próprio negócio são o desejo de independência (pessoal e financeira), frustrações com empregos antigos e um aproveitamento oportunista. Experiências

anteriores positivas na família também são relevantes para a predisposição empreendedora. O fato de se possuir um negócio próprio é uma excelente vantagem inicial, pois isso aumenta a probabilidade dos fundadores (e dos sucessores, em sequencia) observarem a empresa de um modo diferente, sendo considerada quase que como uma parte de sua existência. Isso proporcionará dedicação, lealdade e sensibilidade por parte destes administradores-proprietários. Estes, por sua vez, exigirão a mesma atitude dos outros gestores, sejam eles membros da família ou não. Esta visão idealizada pode não ser uma visão unânime, não sendo incomuns os casos de negligência e acomodação, porém os proprietários geralmente buscarão colocar os interesses da empresa em primeiro plano, prevalecendo a entajuda e sacrifícios feitos pela família em prol da empresa.

A atitude de um sócio, gerente, colaborador, investidor ou acionista para tomar qualquer decisão, não importando o quão relevante ela seja, pode mudar drasticamente quando os afetados serão as mesmas pessoas que se encontrarão com ele no próximo almoço de família, no Natal ou no seu aniversário. A liquidação de uma empresa, isto é, a venda desta visando a saída dos negócios por parte dos sócios, apesar de ainda ser um assunto complexo e, por vezes, mais sentimental do que racional, é uma questão bem menos complicada no caso de empresas de capital fechado com um único dono ou donos com ligação apenas profissional. Ainda segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.137), “os relacionamentos entre os membros da família em um negócio são mais sensíveis do que entre empregados sem parentesco”.

Esta é uma área de estudos que pode parecer simplória ou utópica demais para aqueles que nunca trabalharam com parentes. A empresa familiar tem um estereótipo de micro e pequena empresa ou de produção pequeno-agropecuária, usada décadas atrás em uma época em que a globalização e a competência não eram as palavras de ordem. Em outras palavras, está fadada à extinção. Este é apenas outro mito a ser desmistificado. A concorrência acirrada e a globalização (que muitos autores consideram a nova ordem mundial) causaram, sim, a morte de muitos negócios tradicionais e antiquados, onde não se via profissionalismo e visão mercadológica. Mas as empresas que conseguiram o feito de preparar os herdeiros e os funcionários para esse novo cenário e, tão importante quanto, conseguiram inovar continuamente, acompanhando as mudanças tecnológicas e as necessidades do mercado, prosperaram e se tornaram maiores e mais lucrativas.

Apesar do preconceito inicial, as empresas familiares também possuem um estereótipo positivo: empresas com essa característica parecem ter um compromisso pessoal no negócio, prezam pela qualidade dos produtos que vendem e têm uma visão mais ética perante a

sociedade. Uma das mais famosas empresas de produtos para cuidado pessoal, produtos químicos e limpeza doméstica do mundo, a SC Johnson, é administrada pela família Johnson há quase 120 anos. Os atuais donos fazem parte da quinta geração. Esta empresa orgulha-se de sua tradição familiar e explora esta imagem no rótulo de seus produtos, passando credibilidade para o consumidor. Por ter aliado uma visão tradicionalista familiar com inovação estratégica e gestão profissionalizada nas doses certas, se tornou uma empresa extremamente bem-sucedida.

Para Gersick et al. (1997, p.4), “Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da ‘intercambialidade’ dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença ‘quem’ eles são”. O estudo de relacionamentos dentro da companhia funciona como um complemento, visando humanizar o ambiente de trabalho e solucionar conflitos internos, otimizando a produção e o desempenho.

Empresas familiares são um tipo particular de organização empresarial com algumas necessidades não encontradas em outros tipos de empresas privadas, principalmente a dificuldade de separação profissional e afetiva entre os itens família, empresa (gestão) e patrimônio. Boa parte destes assuntos, principalmente no que se refere à questão do processo sucessório, é fonte constante de conflitos entre os participantes e um olhar aprofundado sobre o tema pode trazer soluções para as situações mais difíceis.

2. A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

2.1. Uma análise das empresas familiares típicas no Brasil e no Mundo

Muitas das principais organizações do Brasil e do mundo são compostas, ou tiveram em sua origem, membros de uma mesma família. Exemplificando apenas para empresas mundialmente conhecidas, as Organizações Globo, Gerda, Odebrecht, Grupo Votorantim, Gol, TAM e Pão de Açúcar (Brasil), FIAT (Itália), Peugeot (França), Wall Mart, Trump Organization, Cargill, Hyatt e Ford (EUA), Tata (Índia) e Samsung Group (Coreia do Sul) são apenas alguns poucos exemplos de sucesso, com décadas de atuação. Este tipo de empresa possui uma importância tão grande em termos econômicos e sociais que pode até mesmo passar despercebido como sendo empresas de administração familiar.

Segundo reportagem do final do ano de 2011 da revista *Veja Rio*, no município do Rio de Janeiro, diversas empresas conhecidas que pertencem à história recente da cidade são familiares, como a Lidador (importadora de bebidas), Geneal (lanchonetes), Casas Pedro (armazém) e Nova Rio (limpeza). Vidigal (1996) também apresenta os casos de sucesso das empresas Hering (vestuário) e Sul América (seguradora).

Mesmo sendo uma das mais antigas instituições da humanidade, Bortoli Neto e Moreira Júnior (2001, p.2) indicam que “somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares”.

Oliveira (1999, *apud* Grzeszczeszyn e Machado, 2007, p.3) indica que as primeiras empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após o Brasil ter sido descoberto por Portugal. Tais capitânias podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos administradores dessas terras, junto com o direito de exploração destas para terceiros. O modelo paternalista de gestão era quase unânime na época e ainda é observado até os dias de hoje.

Nos últimos 150 anos da história brasileira houve o incremento de empresas familiares com os próprios brasileiros e portugueses já estabelecidos e movimentos imigratórios de diversas etnias que chegaram ao país, especialmente com árabes (sírio-libaneses, principalmente), judeus, italianos, japoneses, chineses, espanhóis e alemães.

Uma gestão familiar é caracterizada, entre outras razões, pela propriedade de uma empresa por uma ou mais famílias. Todavia, também é preciso que haja uma organização administrativa em que os principais cargos de chefia sejam preenchidos por membros da

família proprietária e, porventura, que a cultura empresarial seja inevitavelmente influenciada pela cultura familiar. Em outras palavras, a família deve deter o poder sobre o negócio, possuir um mínimo de propriedade sobre o capital e ter a garantia de direitos legais para interferir administrativamente no controle da entidade. Não pode ter simplesmente investido o dinheiro e não atuar na empresa. Controle e participação são as palavras-chave. E essa é a principal fonte de conflitos a serem solucionados.

Não são apenas as micro, pequenas e médias empresas de capital fechado (limitadas) que possuem as características necessárias para serem consideradas familiares. A grande maioria destes empreendimentos são pequenos negócios, porém alguns são gigantes multinacionais, como muitas das companhias já citadas. A semelhança entre elas está no fato de que as famílias fundadoras ou adquirentes ainda administram o negócio e/ou possuem ao menos um membro da família participando do conselho administrativo e/ou detém o controle acionário da companhia. Todas as grandes empresas citadas anteriormente possuem duas, ou mais, destas características. Essa manutenção do poder e as consequentes brigas pelo controle são as principais fontes dos desentendimentos, podendo levar a ineficiências na administração dos negócios e até mesmo a falência em casos extremos.

Podemos destacar, *grosso modo*, três tipos básicos de empresa familiar: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa. (LETHBRIDGE, 1994, p.7).

2.2. A relevância em dados

O segmento de empresas com administração familiar representa a vasta maioria das empresas privadas em todo o mundo. Infelizmente, a inexistência de uma definição única entre os autores especializados no tema sobre o que é efetivamente uma empresa familiar não permite estatísticas exatas e unânimes entre os autores sobre o número de empresas familiares existentes. No Brasil, pelas estatísticas do SEBRAE, esse segmento responde por 85% das empresas pequenas e médias. Grzeszczeszyn e Machado (2007, p.2) afirmam que “No Brasil, as empresas familiares representam mais de 90% da quantidade de empresas privadas”. Bortoli Neto e Moreira Júnior (2001, p.3) também incluem dados relativos à participação das empresas familiares na Europa: Portugal, 70%; Inglaterra, 75%; Suíça, 85-90%; Espanha,

80% e Suécia, 90%. Ainda, segundo dados de pesquisa da Consultoria Prosperare feita entre os meses de Novembro de 2005 e Dezembro de 2006, um terço das mil maiores empresas privadas no Brasil é familiar.

(...) as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total. É verdade que muitas delas são pequenas propriedades (...). Mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das empresas listadas pela revista *Fortune 500* sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas (*apud ZEITLIN, 1976*). As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (GERSICK et al., 1997, p.2).

Em artigo publicado no site do SEBRAE, o autor José Renato de Miranda afirma que “(...) dos 300 maiores grupos brasileiros, 265 são familiares. Nos EUA, 110 universidades têm cadeira com graduação em negócios com esta particularidade. Ganham assiduidade eventos que abordam ou que são dirigidos para o tema”.

Infelizmente, o IBGE ainda fornece poucos dados sobre empresas familiares. A definição utilizada pelos profissionais neste instituto abrange apenas o grupo das micro e pequenas empresas, pois as divide entre “empregadoras” e “familiares”, considerando a empregadora como tendo pelo menos uma pessoa na condição de empregado não membro da família e as familiares como tendo exclusivamente membros de uma mesma família em seu quadro de funcionários. Esta é uma definição inadequada, por ser simples e restritiva demais ao escopo do estudo. Porém, segundo esta análise, das 2 milhões de micro e pequenas empresas do país, 926,8 mil eram do tipo em que apenas os proprietários ou membros da família trabalhavam nela.

O IBGE também destaca que as micro e pequenas empresas exclusivamente familiares assumem papel importante na relação entre os membros da família, devido tanto ao maior engajamento destes na condução do negócio, quanto à sua instalação, na maioria das vezes na residência do proprietário.

2.3. O sucesso e o fracasso

A empresa familiar fica sujeita à necessidade de mudança imposta pelo mercado, como no caso de qualquer empresa, para garantir sua sobrevivência, mas, ao mesmo tempo,

precisa atender aos interesses, valores e crenças da família. Grzybowski e Tedesco (1998, p.48) concluem: “A conclusão a que se chega é de que a empresa fica entremeio à família a ela ligada e o ambiente mutável que a rodeia”.

Os empreendimentos familiares são importantes não só pela sua contribuição econômica, mas também pela sua estabilidade de longo prazo, o comprometimento intenso com a comunidade, especialmente em âmbito local, e os valores que preconizam. Estes fatos se tornam ainda mais importantes como uma âncora ao avanço da atual crise financeira mundial.

Rossato Neto e Cavedon (2004, p.1-2) descrevem o Mercado Público de Porto Alegre como uma entidade repleta de famílias que são “proprietárias das bancas” do Mercado e que recebem incentivos da Prefeitura local para que o processo sucessório seja feito de pais para filhos, como uma forma de “assegurar que a tradição histórica e familiar” da cultura gaúcha seja mantida. “Essa tradição se manifesta no atendimento personalizado, na política de preços e na qualidade das mercadorias comercializadas”.

Mesmo tendo um importantíssimo papel na economia, a grande maioria das organizações familiares ainda não possui os mesmos reconhecimentos e facilidades por parte do Estado.

A administração da empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares vitoriosas destacam-se mundialmente pela ousadia e pelo espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade. Questiona-se, então: o que faz algumas empresas obterem mais vitórias que outras? Que fatores integram a gestão daquelas que sobrevivem e prosperam? Como compartilhar uma identidade de valores e princípios para não desperdiçar as oportunidades surgidas no mercado global e manter vantagens competitivas? (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p.38)

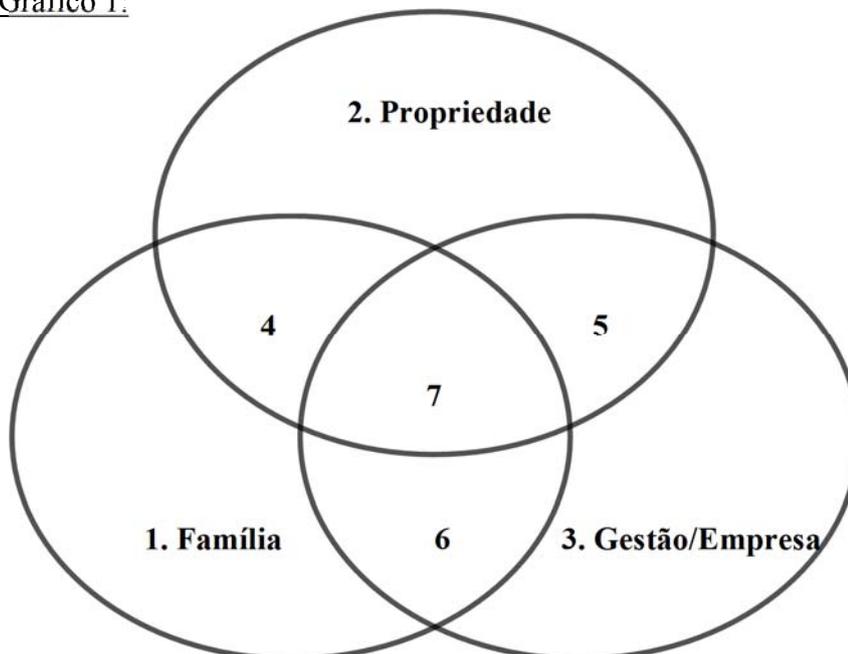
A globalização e o avanço tecnológico do mundo contemporâneo fizeram cair drasticamente o nível de empregos disponíveis e o empreendedorismo será imperioso como uma alternativa a essa falta de posto de trabalho. Gorgati (2000, p.15-16) conclui que “A empresa familiar é em muitos casos, senão em todos eles, uma consequência do empreendimento pessoal” que, por ter tido êxito, “exige a integração de novos colaboradores”. A preferência inicial para esta integração é sempre por um membro da família, pela proximidade e confiança. O autor ainda complementa: “O conhecimento de modelos de gestão capazes de integrar satisfatoriamente a família e empresa pode ser de vital importância para o sucesso de tais empreendimentos”. A empresa familiar deve ser valorizada por sua organização e seus imensos potenciais de geração de lucros e expansão, principalmente no âmbito dos mercados locais.

2.4. O Modelo dos Três Círculos

Grzeszczeszyn e Machado (2007, p.2) explicam que “O que torna a empresa familiar uma organização complexa é justamente a existência de duas instituições em um único ambiente: a família e a empresa”. Longenecker, Moore e Petty (1997, p.136), indicam que a fonte de harmonia ou de conflito neste tipo de empresa se dá pela “sobreposição das preocupações familiares com os interesses dos negócios”. Os autores incluem a educação e o desenvolvimento pessoal como principais preocupações familiares e a lucratividade e a sobrevivência como os principais interesses do negócio.

Gersick et al. (1997, p.5-15) expõem um interessante modelo tridimensional, adicionando uma nova dimensão à discussão sobre a fonte de divergências em uma empresa familiar: a propriedade. Os autores apresentam o modelo dos três círculos, com “três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão (empresa), propriedade e família”, para explicar a origem de conflitos. “(...) importantes dilemas enfrentados (...) têm mais a ver com a distância entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo”.

Gráfico 1:



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

De acordo com o Gráfico 1 acima, pode-se incluir qualquer membro da família em uma das três dimensões. Um cônjuge de um dos proprietários que não é funcionário da empresa e também não possui participação acionária pertence, por exemplo, à parte 1 e exclusivamente a esta. Caso o cônjuge possua participação acionária e trabalhe na empresa,

está na parte 7 do gráfico. Um cunhado que trabalhe na empresa, mas não tem propriedade desta, se encontra na parte 6. O filho de um dos donos que não quis trabalhar na empresa se encontra na parte 4, pois pertence à família e tem propriedade da empresa por herança, porém não trabalha na empresa e nem participa da gestão.

Gersick et al. (1997, p.6) complementam: “Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. (...) Neste modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização”.

O modelo dos três círculos é “teoricamente elegante e imediatamente aplicável”. Olhando para este modelo simples, pode-se enxergar facilmente onde cada pessoa se encaixa no sistema empresa-família-patrimônio e entender a fonte de potenciais conflitos. Os problemas surgem porque as pessoas têm de cumprir obrigações e deveres em ambos os círculos. “Ao separar os domínios, ele esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema”.

Gersick et al. (1997, p.14-18) ainda introduzem uma quarta dimensão muito mais importante para o contexto da companhia familiar do que para as companhias não familiares: o tempo. Os modelos candidatos a explicar a dinâmica de relações empresariais e familiares precisam levar em conta o tempo e as mudanças de mentalidade, de amadurecimento pessoal e profissional e distribuição de propriedade e tarefas. Ainda assim, precisam estar atentos às entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos, e à saída destas, através de divórcios e mortes, para explicar melhor a realidade. Não são apenas as empresas que mudam com o tempo para se adaptarem melhor ao mercado. As pessoas também mudam. A entrada de novos membros, a aposentadoria de alguns, as escolhas feitas, a venda de ações por um sócio, a dinâmica da sucessão, a expansão da empresa, entre outros fatores, dependem muito do momento em que ocorrem, de quem está conduzindo a ação e como ela está sendo feita. Os papéis são desempenhados por pessoas essenciais em períodos prolongados. O ciclo de vida dos proprietários se mistura com o ciclo de vida do empreendimento. Daí a importância da dimensão do longo prazo e, em certa maneira, do “longuíssimo” prazo na condução de um negócio familiar.

3. A VANTAGEM DO COMPROMETIMENTO DE LONGO PRAZO

3.1. Comprometimento e estabilidade

Um estudo do ano de 2010 da consultoria McKinsey indica que as empresas familiares podem ter lucratividade 3% maior do que a média. Um dos motivos seria o comprometimento de longo prazo dos fundadores e herdeiros.

A empresa familiar se diferencia das demais pelos seus valores e intenções. Enquanto um negócio que não envolve relacionamento afetivo entre os sócios pode vir a se estabelecer no mercado visando apenas o lucro, de uma forma predatória, a empresa familiar padece menos deste problema. Quaisquer dividendos não retirados por acionistas que também detém o controle, dado uma administração eficiente e maximizadora de lucros na entidade, serão inevitavelmente transformados em investimento na própria empresa. Os donos e acionistas de uma empresa familiar estão muito mais propensos a passar um determinado período de dificuldades financeiras abrindo mão de um salário e visando melhor alocação futura do dinheiro dentro da companhia, do que profissionais e diretores financeiros sem controle acionário contratados externamente que são sujeitos à apresentação de resultados e avaliação de desempenho no final do ano. Os *stakeholders* de companhias familiares estão mais propensos a terem visão e objetivos de longo-prazo e metas mais bem definidas. Na maioria dos casos, é mais fácil tomar decisões rápidas e difíceis sem ter a pressão de apresentar resultados em um período de tempo próximo, como na maioria das companhias de capital aberto.

A maximização de utilidade para o administrador vem do crescimento da empresa, através de melhores remunerações e benefícios e do próprio prestígio social. Por essa razão, os administradores terão sempre incentivos para investir no crescimento do negócio em detrimento do pagamento de fluxos de caixa livre aos acionistas – família. (...) A família tem incentivos para se comportar como a figura clássica do principal descrita na teoria da agência, esperando que seus investimentos lhes proporcionem retornos significativos nos menores espaços de tempo possíveis. (GORGATI, 2000, p.46).

A visão de longo prazo é importantíssima neste estudo. Há casos em que toda a família acaba por depender da empresa e trabalhar nela. Se os sócios e administradores tiverem noção de que, geralmente, a empresa será a garantia de futuro dos seus filhos e que o sucesso desta depende de boas práticas, como governança corporativa e profissionalização de seus membros e colaboradores, isso pode aumentar, e muito, o envolvimento na atividade empresarial e o

comprometimento de todos os envolvidos com seu trabalho, facilitando, assim, a execução de ações visando um maior ganho no futuro. A reputação da família está em jogo.

A confiança entre os membros é um dos fatores mais importantes que os administradores levam em consideração quando optam por abrir um negócio, ou comprar um negócio já existente. Esta é uma das vantagens comparativas que as empresas familiares possuem. Existe algo como uma garantia implícita de que alguém com laços emocionais (familiares, ou até mesmo algum amigo de longa data) com os outros sócios não falte com o comprometimento ou pratique atos que prejudiquem o negócio.

Uma noção básica de cooperação em Teoria dos Jogos explica facilmente a razão para tal comportamento. Na grande maioria dos casos, a interação estratégica entre trabalhadores de uma empresa familiar não pode ser entendida como um Jogo Estático, ou seja, a estratégia tomada por um participante não será tomada visando apenas ganhos no curto prazo e sem levar em consideração as consequências futuras de suas ações. Este requisito é especialmente importante, pois o longo prazo é uma dimensão temporal muito mais relevante para empresas familiares do que para empresas que visam o lucro e a liquidação apenas para utilidade pessoal, sem vínculo emocional e afetivo com a empresa. A interação será entendida como um Jogo Dinâmico, ou seja, será efetivada em etapas sucessivas por certo período de tempo.

Neste contexto, o Equilíbrio de Nash tenderá para a honestidade contábil e administrativa. O jogador, ou melhor, o administrador que fugir à estratégia exclusivamente para benefício próprio (para aumento de seu *payoff* de curto prazo) sofrerá com uma punição crível para seu desvio: o repúdio social e a deterioração das relações do indivíduo com os demais envolvidos no negócio. Obviamente, isto não é uma regra formal, porém a desonestidade e/ou o descomprometimento tornam-se estratégias dominadas especialmente quando o jogo é de informação perfeita (*common knowledge*) como, por exemplo, uma empresa que pratique governança corporativa e contabilidade profissional, e caso os agentes utilizem o método de Indução Retroativa para racionalizar sequencialmente suas escolhas. A boa administração e uma contabilidade responsável e transparente diminuem muito a chance de roubos e favorecimentos indevidos em qualquer negócio.

As empresas familiares, mesmo as maiores, geralmente possuem comandos únicos e centralizados, permitindo ações mais rápidas, flexíveis e menos burocráticas para casos emergenciais. Ter poucos gestores responsáveis pelo negócio pode nem sempre trazer as melhores respostas, porém facilita e agiliza a tomada de decisões. Essa capacidade de reação e praticidade na gestão também tem como consequência uma maior lealdade dos funcionários, dada pela proximidade destes com os donos do negócio e os detentores do poder. Com este

maior contato, os funcionários e a empresa como um todo se adaptam rapidamente às necessidades e transformações exigidas pelos sócios e pelo mercado. Gorgati (2000, p.33) explica que “Os membros da família precisam se coordenar, trabalhar em equipe, de forma cooperativa, com foco no grupo e, sobretudo, envolver funcionários-chave, não pertencentes à família, para garantir participação e coesão”.

As empresas familiares geralmente possuem estruturas mais enxutas do que empresas de administração profissional. Isso é uma vantagem e uma desvantagem ao mesmo tempo, na medida em que, apesar da concentração das decisões estar nas mãos de poucas pessoas, estes diretores devem ter amplos conhecimento de causa, capacidade de resposta em tempo hábil e experiência de mercado para fazer as escolhas certas.

Uma pesquisa do ano de 2010 feita pela empresa de auditoria e consultoria Pricewaterhouse Coopers (PwC) analisou o contexto da crise financeira de 2008 e o aplicou a empresas de administração familiar. Segundo ela, 63% dos entrevistados no Brasil e 67% dos entrevistados no exterior afirmaram que esse foco de longo-prazo e baixa pressão por resultados de curto-prazo das empresas familiares foram algumas das razões predominantes para ajudar estas companhias a superarem mais facilmente a crise. A diferença de 4 pontos percentuais evidencia o fato de a crise ter sido mais acirrada nos mercados internacionais em comparação ao brasileiro.

3.2. Valores e responsabilidade

Uma forma de empresas manterem o controle da produção e aumentarem a motivação de seus funcionários pode ser feita pela criação de cotas e sistemas de incentivos por competência e resultados. Dado que os funcionários estão próximos dos donos da empresa, estes terão maior liberdade para trocar ideias e dar opiniões sobre os rumos do negócio. Isso aperfeiçoa a visão estratégica da empresa, principalmente no longo prazo. Os colaboradores da empresa terão maior confiança no negócio e participarão com maior afinco das decisões, incrementando o senso de responsabilidade destes e fazendo-os crescer profissionalmente.

John Ward, pesquisador renomado sobre o assunto, em entrevista ao site da revista especializada em negócios HSM Management, mostrou que somente 20% das empresas sobrevivem 20 anos ou mais no mercado. No entanto, as empresas familiares são mais lucrativas porque são empresas que apresentam uma cultura mais forte com permanência, liberdade e história. De acordo com o pesquisador, esses fatores fazem a diferença. O grande

desafio das empresas familiares é mesclar valores emocionais com os racionais. Isso é fundamental para obter sucesso. O equilíbrio é a base que deve nortear a carreira das novas gerações de executivos.

A empresa familiar deve aproveitar-se da sua imagem de empresa tradicional e ética para conquistar os clientes que apreciam estes valores. Apesar de algumas delas já serem gigantes multinacionais, empresas famosas como Bauducco, PANCO, Procter & Gamble e SC Johnson exploram muito bem a imagem de uma empresa familiar atenciosa com o consumidor em suas campanhas de marketing, como uma forma de sinalizar dedicação ao trabalho, comprometimento com a qualidade dos produtos, credibilidade e confiança para o consumidor. Diversos restaurantes, pousadas e outros ramos de serviços fazem questão de deixar bem claro que são administrados por famílias. Não é incomum que o sobrenome dos proprietários seja o mesmo nome do empreendimento. Os clientes gostam de sentir-se confortáveis quando contratam algum serviço e o fato de a empresa colocar a reputação familiar em jogo na administração do empreendimento pode ser entendido como uma sinalização de competência. Esta reputação da família pode ser estendida ao espaço geográfico onde atua, especialmente em cidades pequenas, funcionando com uma espécie de segurança econômica e política.

Muitos autores e consultores ainda aconselham as empresas familiares a montarem um Código de Ética próprio, como forma de diferenciação. Há um sentido de missão e uma visão única de comprometimento na empresa que provê toda a fonte de renda da família, não só para os gestores, como para todos os outros funcionários.

Outra grande vantagem de se possuir uma companhia em torno de uma ou mais famílias é o sentimento de responsabilidade e unidade que a empresa pode trazer a todos os envolvidos na atividade, sejam eles membros das famílias ou não. No caso dos membros, há um interesse em torno do patrimônio comum destes. O fato de ser dono de seu próprio negócio e continuar um caminho já há muito tempo percorrido ou estabelecido por seu pai e seu avô gera prazer e motivação extra em muitos administradores. Uma maneira de se avivar este sentimento nos herdeiros é fazê-los conhecer a empresa desde cedo e se familiarizem com ela, mesmo que não trabalhem diretamente lá. Um conhecimento profundo do negócio, do perfil dos clientes-alvo e do mercado de atuação dá uma melhor base aos donos e colaboradores para suportar momentos de dificuldade, buscando soluções para estes e melhor aproveitamento dos períodos de bonança, maximizando o lucro e, em alguns casos, expandindo a empresa.

A união entre os dirigentes e acionistas geralmente é priorizada nas empresas familiares. Um importante fator de manutenção do negócio é a relação de lealdade e de afeto entre irmãos, primos e parentes em geral. Esse maior contato entre os responsáveis pela administração melhora a comunicação interna e facilita a implementação de soluções. Por causa desta união, o interesse em manter a empresa em plena atividade e os objetivos de longo prazo devem sobrepujar os interesses individuais e imediatistas. Teló (2001, p.20) indica que “O interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois esta não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.” No curto prazo, o que é melhor para a família pode não ser o melhor para a empresa e os diretores devem estar atentos a isso.

As boas práticas descritas acima não são úteis apenas para empresas de capital fechado e que pertençam a uma mesma família. Constantemente é observada a abertura de organizações por ex-colegas de colégio ou de faculdade, amigos próximos ou que se tornaram mais próximos após abrirem o negócio. Esse tipo de empresa terá um comportamento similar ao de uma empresa familiar. Conflitos de interesse e desgaste entre os membros evidentemente aparecerão, sejam eles familiares ou amigos. O comportamento tende a ser parecido, e as soluções também o são.

O administrador precisa estar ciente de que, por ser uma entidade com potencial para atuar durante décadas no mercado, a empresa familiar não pode esquecer-se de priorizar a governança corporativa e a sensibilidade socioambiental, por meio de práticas de sustentáveis. A companhia familiar não deve entrar no mercado de forma predatória, mas sim visando atender os interesses da sociedade e da comunidade na qual está inserida junto com seus próprios interesses, de forma a fidelizar clientes e funcionários ao mesmo tempo em que mantém a credibilidade.

4. A PERDA DE COMPETITIVIDADE

Entre as fraquezas da administração familiar acreditamos serem as mais importantes:

- Conflitos entre os interesses da família e os da empresa,
- Falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização.
- Morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado.
- Desenvolvimento de nepotismo que não é contrabalançado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de administradores. (DONNELLEY, 1967, p.165).

4.1. O nepotismo e o tradicionalismo excessivo

O modelo tradicional de companhia familiar vem sofrendo diversas pressões em seu ambiente de negócio. O mundo globalizado fez surgir enormes empresas multinacionais, com consideráveis ganhos de escala que podem engolir facilmente as empresas menores. Surgiram novos players internacionais, principalmente os de países em desenvolvimento, que possuem baixo custo operacional como característica básica. O mercado interno é cada vez mais influenciado pelas crises externas, pela taxa de câmbio e preços de commodities no mercado externo. Há uma necessidade constante de inovação no negócio, independente de qual seja ele. Isso pode trazer sérios riscos às micro e pequenas empresas, principalmente as que estão em estágio embrionário e as que possuem dificuldade de adaptação. Ainda segundo a pesquisa da PwC, “a necessidade de capital para consolidar a indústria ou iniciar um processo de internacionalização faz com que as empresas busquem alternativas como os fundos de *private equity*, parceiros estratégicos, fusões e abertura de capital”.

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais. (GONÇALVES, 2000, p.7)

Particularmente, a empresa familiar brasileira enfrenta um grave problema de capitalização nas últimas décadas. Por ser uma entidade fechada à entrada de terceiros, as possibilidades de expansão e investimentos sempre serão limitadas pelo capital e pela possibilidade de alavancagem dos donos controladores. Essa austeridade pregada por alguns donos pode ser uma enorme vantagem em períodos de crise ou euforia, porém será uma desvantagem para agir contra uma competição cada vez mais acirrada no mercado.

Uma das razões para este “fechamento” é apresentada por Gonçalves (2000, p.8-12). Ele indica que a questão patrimonialista da empresa brasileira “(...) provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, (...)”. Essa atitude paternalista do fundador da empresa, geralmente é alternada com uma postura autoritarista e austera, seja na realização dos investimentos, seja na gestão e controle das despesas. Um problema decorrente desta autocracia é que o chefe da empresa pode ficar tão submerso no trabalho e nos interesses empresariais que acaba esquecendo-se do seu papel de chefe-de-família, ausentando-se em questões relativas a esta.

Gorgati (2000, p.21-25) alia a característica de paternalismo e individualismo à persistência e às dificuldades enfrentadas pelos colonizadores e colonos na história brasileira, desde a época das Capitânicas Hereditárias. O autor adiciona as fracas políticas de estímulo governamental no país, para apresentar uma importante discussão, ainda bastante atual, a respeito do motivo dos patriarcas brasileiros serem avessos à divisibilidade dos bens, com forte apelo sentimental pelo patrimônio conquistado. Esse fato contrasta fortemente com o estabelecido e democrático mercado de capitais nos Estados Unidos, onde a pulverização da propriedade em favor do crescimento é um fato corriqueiro.

A passagem para um modelo de gestão mais descentralizado, com delegação de poder e responsabilidade e, sobretudo, monitoramento eficiente é a chave para um crescimento equilibrado e promissor e se constitui num (sic) dos maiores desafios à empresa familiar, marcadamente brasileira (...) (GORGATI, 2000, p.24).

Esta cultura familiar autocrata e patriarcal dificulta não só a entrada de investimentos externos, como também a discussão e implementação de questões importantes pelo Conselho de Diretores da empresa que, porventura, estejam em desacordo com as imposições dadas pelo chefe do clã. As decisões deste acabam sendo quase inquestionáveis e o Conselho fica restrito a apenas oficializar as decisões já tomadas. A primeira geração do controle da empresa pode (e deve) se beneficiar deste paternalismo, geralmente sendo este fator um gerador de sucesso financeiro e rápido crescimento. Todavia, a manutenção deste modelo nas futuras gerações pode ser uma forte ameaça à sobrevivência da empresa, pois dificultará as sugestões de inovação e será fonte constante de divergências entre os indivíduos. Muitas das características de uma empresa em estágio embrionário são determinadas pela personalidade do fundador.

Em geral, a primeira geração de uma empresa familiar é caracterizada por uma estrutura de propriedade concentrada no empreendedor. Este detém a maior parte do capital do negócio e controla o processo decisório, determinando não apenas os rumos quotidianos como as táticas e estratégias do negócio, visando a condução de longo prazo. (GORGATI, 2000, p.31)

Bernhoeft e Castanheira (1995, p. 29) complementam: “Os paradigmas familiares ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar”. Há um lado positivo nisso, onde prevalece o respeito hierárquico e a submissão e lealdade dos subalternos. Porém, esse ponto é muito mais negativo do que positivo e quando as possíveis discussões são abafadas, os indivíduos mais inovadores podem acabar acomodando-se e deixando de lado a consciência crítica.

Indagar a lógica subjacente das estruturas tradicionais é criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconstantes decorrentes da motivação das pessoas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores, trabalhar com novas pessoas, interagir e aprender com os clientes. Neste mundo de mudanças, somente sobreviverão as pessoas e organizações que tenham aprendido a aprender de forma eficaz. (TELÓ, 2001, p.18)

Outro problema atrelado a todo este tradicionalismo é a inércia com relação às mudanças no mercado e resistência a elas. Ainda são baixos os números de empresas familiares ligadas aos novos setores da economia que necessitam de alto investimento em conhecimento e capital, como empresas de alta tecnologia, internet e instituições financeiras.

Algumas das boas técnicas indicadas acima podem ser aplicadas para toda e qualquer empresa em expansão, porém há alguns problemas que afetam principalmente as empresas familiares, especialmente as já estabelecidas no mercado. Um deles é a valorização da antiguidade como um atributo que supera a eficiência ou a competência. Isso pode desencorajar e forçar a demissão de colaboradores habilidosos, porém mais jovens. Apesar de não ser uma regra, empresas de administração profissional evitam promover funcionários menos dedicados apenas pelo critério da antiguidade, deixando de lado a eficiência. Outra dificuldade comum é que as relações familiares acabam se tornando mais importantes do que a habilidade profissional. Os indivíduos dificilmente conseguem separar o racional e o emocional no trabalho. Quando tendem a escolher o racional, podem levar a briga para a mesa do jantar. Quando escolhem o emocional, o que geralmente predomina, podem ter feito a pior opção para a equipe. Os colaboradores devem saber separar o que deve ser compartilhado dentro da empresa e o que deve ser vivido exclusivamente em suas residências.

Apesar de não ser uma exclusividade de empresas familiares, os relacionamentos pessoais e afetivos acabam prevalecendo em detrimento da saúde empresarial. Alguns profissionais, mesmo os elementos não familiares, podem sentir-se acomodados em seu *status quo* e não produzirão mais de acordo com o seu potencial ou com o que se espera dele, deixando de acrescentar algo novo e evoluir profissionalmente.

Os fundadores podem ter preferência por promover ou admitir sobrinhos, primos, cunhados e noras, em detrimento de outros funcionários. Ou ter dificuldade em demiti-los devido ao laço familiar. Os parentes devem ter o bom-senso para ocupar posições importantes na empresa apenas se possuírem bom treinamento e formações práticas e teóricas condizentes com o cargo pretendido. No caso da presidência da companhia, este é um fenômeno simplesmente fatalista, pois o fundador desta geralmente deseja passar o cargo hierárquico máximo para um filho ou uma filha, mesmo que estes filhos não sejam os melhores profissionais possíveis. Porém, Longenecker, Moore e Petty (1997, p.140) alertam para o fato de que, com relação aos outros postos de trabalho dentro da empresa, o nepotismo pode atrapalhar a relação saudável com os outros colaboradores:

Membros que não pertencem à família também são afetados pelas considerações de família. Em alguns casos, suas oportunidades de promoção são reduzidas pela presença de membros da família (...). O potencial para progresso dos membros que não pertencem à família, portanto, pode ser limitado e eles podem sentir-se injustiçados ou frustrados. (...) Para evitar uma atmosfera de tensão, o dono deve deixar claras as oportunidades que existem para o funcionário que não faz parte da família e identificar as posições, se houver, que são reservadas para os membros da família. Aqueles que não pertencem à família podem ser pegos no fogo cruzado entre membros da família que estão competindo entre si. (...) Feudos familiares dificultam aos de fora a manutenção da neutralidade estrita.

Nenhum funcionário deve “escolher um lado” ou apoiar algum membro sem razão específica, pois está sujeito a perder o apoio dos outros. Dada toda esta convivência, trabalhar em uma empresa familiar pode acabar sendo um serviço mais delicado do que nas empresas não familiares.

4.2. A ineficiência comparativa e brigas internas

Em artigo publicado no site do SEBRAE, o especialista José Renato de Miranda afirma que, segundo o IBGE, “A cada 100 empresas familiares, 30 chegam à segunda geração e só 5 alcançam a terceira geração. (...) A complexidade para se manter neste segmento em meio a alta competitividade é que leva instituições empresariais a se dedicarem ao tema”.

Os dados fornecidos pela revista especializada HSM Management, no ano de 2003, também apontam estatísticas parecidas. Para cada cem empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas trinta sobrevivem à segunda geração, quinze à terceira geração e quatro à quarta geração.

A empresa comum e a empresa familiar são unidades econômicas que possuem métodos similares de administração. Entretanto, enquanto a empresa comum atribui cargos de

maior responsabilidade para indivíduos competentes e/ou experientes, a empresa familiar não o faz necessariamente, atribuindo estas funções a indivíduos que, muitas vezes, não são bons profissionais ou possuem pouca experiência no mercado.

O fato de muitas empresas familiares irem à falência e de existirem dados tão negativos relacionados à continuidade da empresa pode estar ligado à má administração do empreendimento, ou seja, a falta de administração profissional, por parte não só dos donos, como também de todos os colaboradores. Outra possibilidade são os conflitos entre os interesses da família e os da empresa, além das brigas internas e o desgaste dos familiares, tanto os envolvidos diretamente na administração, quanto os não-envolvidos. A questão da alocação de recursos é outro tema de discussão.

A pesquisa do ano de 2010 da PwC explica que a variável considerada mais importante pelos gestores e empresários para o sucesso dos negócios no âmbito nacional e internacional é a atração e retenção de profissionais qualificados. Nas empresas familiares de países emergentes, onde o processo de comunicação e confiança entre os controladores é crítico, essa questão passa por apresentar os desafios de carreira e corretos mecanismos de remuneração. Em segundo lugar, a consultoria também aponta a necessidade de uma reorganização interna em algumas empresas. Também enaltece que, no mundo competitivo de hoje, no qual uma companhia precisa enfrentar o baixo custo de uma concorrente de um mercado emergente, a empresa familiar precisa pôr fim a prática de destinar os cargos da presidência e da diretoria apenas aos principais integrantes da família e passar a considerar a meritocracia e a produtividade, em lugar das relações afetivas ou de parentesco, nas promoções dos funcionários se quiser obter prosperidade e sucesso financeiro.

Chega um momento no tempo de vida do negócio em que os donos devem começar a contratar novos profissionais de fora do círculo familiar de forma a atender a demanda crescente ou expansões. Gzybovski e Tedesco (1998, p.40) explicam que “Esses elementos *não familiares* são recrutados em razão de uma habilidade específica que os parentes próximos não detêm”. Com isso, surge um novo desafio que qualquer empresa, familiar ou não, se defronta: a retenção de talentos. As entidades devem dar ênfase aos desafios profissionais, além de estruturar muito bem o plano de carreira dos colaboradores para não perder trabalhadores de alta performance para organizações de grande porte. Deve estudar muito bem a questão econômica dos incentivos para aumentar os ganhos. Aplicar um sistema de remuneração variável para os empregados atrelada ao desempenho é uma excelente possibilidade. Outra seria a inclusão destes melhores funcionários em futuros planos de expansão ou franquias. A pesquisa da PwC revela que as empresas familiares estão

incorporando alternativas mais sofisticadas. A maioria das empresas pesquisadas já distribui bônus anuais aos seus executivos e 20% no Brasil utilizam o bônus diferido, que pode ser pago ao longo de um período determinado condicionado à permanência na organização.

Mesmo quando a formação teórica e empresarial dos sócios e colaboradores é consistente, fazendo a empresa caminhar sem grandes problemas contábeis e administrativos, ainda surge um novo tema de discussão: A questão de brigas internas e o desgaste dos funcionários sejam eles administradores ou não. A empresa deve definir com clareza qual é o papel de cada funcionário no negócio. Possíveis conflitos surgem justamente por conta desta indefinição. A entrada dos filhos, cunhados e noras na empresa também é fonte constante de desentendimentos, dado que, muitas vezes, as pessoas deixam-se levar mais pela emoção do que pela razão para tomar decisões. Longenecker, Moore e Petty (1997, p.144) complementam que “A decisão de um pai afetando um membro é vista do lado de fora como uma decisão familiar e empresarial. (...) Tanto os negócios quanto a família acabam envolvendo relacionamentos extremamente delicados”. A discussão pode acabar sendo levada para a mesa do jantar e esta pode ser a pior forma de debater o assunto.

Os familiares que não atuam diretamente nos negócios também acabam adquirindo uma participação importante nas decisões tomadas. A esposa (ou ex-esposa) de um gestor pode, por exemplo, tomar as dores do filho que foi repreendido pelo pai por não está se dedicando ao trabalho ou um dos gestores pode querer, irresponsavelmente, empregar o compadre, a nova namorada, a amante, o amigo ou o sobrinho que se mudou para a cidade, mesmo estes não tendo experiência adequada ao cargo. Cabe aos donos controlar adequadamente e com responsabilidade estes problemas exógenos à organização empresarial e evitar que problemas familiares se intrometam nos negócios.

Uma das situações mais delicadas é o caso de empresas onde o casal toca a companhia juntos ou ambos possuem responsabilidades dentro da empresa. Se não houver muita cumplicidade entre eles, não só o casamento pode acabar como também o negócio, que é a principal fonte de renda do casal. Entre colegas de trabalho, deve sempre prevalecer o relacionamento profissional e não o relacionamento afetivo. A formalização e a cordialidade no tratamento entre os indivíduos não pode ser perdida mesmo fora do ambiente empresarial, sejam eles cônjuges, irmãos, primos ou apenas conhecidos.

Outro caso bastante comum são os desentendimentos em uma a empresa familiar, geralmente na segunda ou terceira geração, que possui primos, tios, sobrinhos e irmãos trabalhando juntos. São sócios que os membros não tiveram a possibilidade de escolher. No caso da primeira geração da empresa a sociedade se fortalecia pelo trabalho, gerando e

dividindo o capital. Nas gerações seguintes, a pulverização do capital e, porventura, jogos de poder para promoção pessoal, ditam as regras, dado que há muitos acionistas e nem todos vão trabalhar na empresa. Apesar de todos os membros quererem obter independência financeira através dela ou dar opiniões sobre os rumos da companhia, nem todos podem querer vivenciar o ambiente empresarial. A fonte de conflitos é iminente e pode gerar rivalidade entre os familiares e acionistas, pois serão muitos membros no Conselho, poucas vagas na diretoria, pontos de vista diferentes e muitas decisões a serem tomadas. Teló (2001, p.21) resume: “A empresa torna-se um instrumento de autoafirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas”.

Sobre os que trabalham na companhia, a possível concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda de foco, prejudicando os negócios. A possibilidade de conflitos é alta e necessita-se estimular o diálogo entre os colaboradores para resolver todas as pendências, além de respeitar a hierarquia empresarial e delegar cargos e responsabilidades de acordo com a competência prática e teórica de cada um. O caso se agrava ainda mais quando há falta de interesse e de disciplina de alguns donos que, acomodados com a situação, acabam deixando todo o trabalho nas mãos dos outros familiares, querendo aproveitar apenas a melhor parte de se possuir um negócio. O uso das instalações, dos funcionários e da estrutura da empresa, como sala de reuniões, impressões e ligações para fins particulares é outro problema delicado que pode, e deve, ser discutido, procurando sempre prevalecer o bom-senso da parte de todos. Caso hajam desvios de conduta, devem ser aplicadas as devidas punições, não importando quem seja o infrator. A impunidade em descumprir regras leva a sentimentos negativos, não só entre os familiares, mas em todos os outros colaboradores que observam o chefe sem a devida preocupação com a empresa. Por fim, deve-se atentar, mesmo quando a entidade possui apenas um único dono, para o fato de possível descapitalização da organização, sendo o caixa da empresa usado para como solução para problemas financeiros particulares, o que pode ser um enorme risco para a saúde da companhia como um todo.

Por fim, é comum que haja falta de interesse, falta de aptidão ou simplesmente falta de motivação de alguns herdeiros para continuar o negócio. Quanto a isso, o chefe deve apenas se conscientizar que o filho irá tomar um caminho diferente do planejado e que essa é uma decisão pessoal. Floriani e Rodrigues (2000) consideram que hoje em dia é mais difícil os descendentes seguirem os passos dos fundadores do que no passado. O herdeiro não deve ser obrigado a dar continuidade ao negócio caso não queira ou não se sinta apto para isso. Porém deve sempre considerar a hipótese, dado que possuir ou participar de uma empresa de sucesso é uma ótima oportunidade para atingir a independência financeira.

5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Notórios são os casos de empresas em que o fundador fez enorme sucesso nos negócios e os herdeiros da segunda geração viveram razoavelmente bem às custas deste sucesso e fama. Porém estes mesmos herdeiros não souberam administrar os resultados quando chegou a sua vez de entrar na gestão da companhia e esta teve de ser vendida, ou estava deteriorada junto com a herança familiar, na terceira ou quarta gerações. A literatura sobre o tema está cheia de casos de herdeiros mal preparados ou incompetentes que acabaram com o legado deixado para eles. O velho ditado português já dizia: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Rossato Neto e Cavedon (2004, p.4) dizem que “Ao fundador cabe a tarefa de despertar no sucessor o interesse pelo negócio da família”. É importante motivar e preparar os filhos desde cedo para assumirem a empresa no futuro. O passo seguinte se dá com a manutenção (e aumento) dos bons resultados anteriores. Não é uma questão apenas de sorte, mas de saber utilizar corretamente os recursos disponíveis e imprimir uma clara questão de senso ético e de responsabilidade nos funcionários e herdeiros. Deve-se implementar uma gestão participativa na organização. O uso de técnicas modernas e eficazes na administração da companhia e a profissionalização dos membros, sejam eles parte da família ou não, são fundamentais. Profissionalização requer delegação de poder e de responsabilidades aos colaboradores. Em suma, para atingir a valorização e o sucesso financeiro a “empresa familiar” deve transformar-se em uma “família empresária”, atuando com transparência e possuindo estratégias para profissionalização da gestão.

A maioria das grandes empresas, incluindo muitas das multinacionais, nasceu como negócios familiares locais. Uma das razões para o sucesso é o tratamento da questão sobre o nível de controle que a família deve manter sobre o negócio. Segundo a pesquisa já mencionada do ano de 2010 da PwC, sob a perspectiva da família, ainda que seja interessante manter o controle sobre os ativos, há o dilema envolvendo a concentração da riqueza em um único negócio. Geralmente é aconselhável diversificar o portfólio de investimentos da família para explorar novas oportunidades de negócio e mitigar o risco da concentração.

O sucesso depende da família, dos acionistas e dos executivos mais velhos, de sua educação e preparação para enfrentar com coragem os desafios do plano de sucessão. O preenchimento dos cargos disponíveis deve ser feito buscando privilegiar competência e profissionalismo, sendo este processo uma condição para o sucesso. (FRUGIS, 2007, p.164)

Há uma etapa a ser vencida no que diz respeito à propriedade estrita e transformação em resultados. Muitas vezes os herdeiros não dão valor ao adquirido pelos pais justamente por não observarem o esforço empreendido por estes. Uma melhor preparação dos sucessores através de excelente educação formal, aliada a uma educação financeira prática, é um bom começo para reverter este quadro. Se possível, também é aconselhável que os membros da família interessados em dar continuidade ao negócio passem por períodos de estágio em outras empresas de sucesso, independentemente do setor de atuação, para adquirir conhecimentos técnicos e práticos sobre controle de pessoas, capital e insumos e também para que saibam atuar dentro de uma gestão profissional. Trabalhar em outra empresa será motivo de intercâmbio de boas práticas e aperfeiçoamento pessoal e profissional, inclusive no que diz respeito à questão da disciplina no trabalho, controle de horários e escolha de prioridades. A profissionalização dos membros é um ponto-chave para a evolução, ou pelo menos para a manutenção da empresa.

O planejamento financeiro é feito fundamentalmente por meio de projeções. Esta ferramenta ajuda a tomar decisões importantes para o futuro da empresa nos mais diversos prazos, diminuindo eventuais riscos.

A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão frequentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas. (...) O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. (...) podendo antecipar os possíveis problemas antes que eles possam acontecer. (TELÓ, 2001, p.21-22)

Questões relativas à Contabilidade, Economia e Direito Empresarial são essenciais para a efetiva implementação de ações para o sucesso nos negócios. O amplo domínio dos temas é essencial para evitar a perda de controle da empresa. Também é necessário estabelecer e desenvolver um modelo de governança corporativa eficaz, moderno e transparente. A escolha infeliz dos sócios na abertura e expansão dos negócios e a delegação equivocada de responsabilidades a alguns colaboradores inaptos pode comprometer a saúde financeira do empreendimento. Desentendimentos dentro da companhia podem levar à sua falência. Mesmo parcerias de sucesso podem acabar devido a brigas pelo poder. A questão da sucessão empresarial também é outro tema de suma importância, e deve estar muito bem definida.

Com relação à profissionalização da gestão, é uma tarefa árdua balancear os interesses das famílias controladoras e dos novos acionistas que porventura entrem na empresa. É de suma importância trazer administradores externos competentes e imparciais para auxiliar neste processo. Vidigal (1997) defende a tese de que os jovens herdeiros que apresentem

vocação empreendedora devem ser treinados desde cedo para servirem como executivos competentes no futuro. Os demais que não quiserem ou não se interessarem em participar da vida empresarial também devem ser treinados para se transformarem em acionistas competentes. É interessante que todos obtenham conhecimentos no campo da legislação empresarial, direito tributário e trabalhista, economia, contabilidade e administração, respeitando as especificidades de cada ramo do negócio.

Nas empresas de pequeno porte, esta questão da profissionalização dos membros e maturidade da gestão financeira é muito mais difícil de ser implementada do que nas empresas de grande e médio porte. Nestas entidades menores a função financeira fica relegada a um segundo plano, devido ao fato de estar sendo feita por profissionais sem formação teórica e que geralmente cuidam de outras áreas na companhia e acumulam mais do que uma função.

A concorrência globalizada diminuiu muito a margem para erros e incertezas, tornando ainda mais essencial uma boa formação teórica e prática, além de amplo conhecimento de mercado, por parte de todos os integrantes da companhia. Nas empresas mais problemáticas e acomodadas é importante modificar a cultura organizacional, com especial foco nos líderes e funcionários-chave, para otimizar os resultados e controlar as finanças.

A profissionalização administrativa das empresas familiares é importantíssima para sua manutenção no mercado. Essa gestão mista é um remédio contra eventuais conflitos entre os colaboradores que possam comprometer as finanças e a lucratividade da empresa. Lethbridge (1994, p.17) explica que “O maior obstáculo ao êxito desse procedimento reside na relutância dos donos em dividir o poder com os novos sócios e em admitir o acesso de profissionais não-familiares a cargos de direção”.

6. PASSANDO O BASTÃO: O PROCESSO SUCESSÓRIO

O assunto mais importante e delicado no contexto de empresas familiares é a questão da sucessão empresarial. Este tema também é o mais explorado e discutido na bibliografia especializada.

Para Rossato Neto e Cavedon (2004, p.3), “sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir (*apud* LEONE, 1992, p.85)”. Segundo os autores, esta sucessão ocorre de duas maneiras: uma gradual e planejada e outra de forma repentina, por questões como morte, motivos de saúde ou acidentes que afastem o dirigente principal do cargo. Há de se atentar também para dois fatos relevantes: Primeiro, o poder não deve ser transferido apenas, ele deve ser conquistado pelos novos envolvidos. Os herdeiros têm uma árdua tarefa de “construção de sua legitimidade perante os empregados e a família”. Segundo, além da transferência de cargos físicos, simplesmente, a sucessão também envolve a transmissão de conhecimentos (*apud* TONDO, 1999). Enfim, a sucessão envolve adaptação, tempo e esforço. Está longe de ser uma simples troca de nomes.

Do ponto de vista da família, a transição deve atender às expectativas de todos os membros envolvidos. Evidentemente, isso impõe uma grande limitação ao processo decisório, uma vez que interesses tão distintos não podem ser atendidos simultaneamente. Escolhas precisam ser feitas. Determinadas premissas precisam ser priorizadas em detrimento de outras menos representativas, e neste caso está-se referindo a juízo de valores. Cada família, ou membro de cada uma delas, definirá quais valores serão preservados num (sic) processo sucessório. Do ponto de vista da empresa, a transição deve visar a perpetuação do negócio. (GORGATI, 2000, p.46-47).

Alguns fundadores simplesmente possuem uma enorme dificuldade em abrir mão do poder e da companhia que levantaram:

A maior dificuldade do processo sucessório ocorre na passagem da primeira para a segunda geração (*apud* CARRÃO, 1997). Prova disso é que 70% das empresas familiares vivem, em média, 24 anos, tempo em que o fundador permanece na direção dos negócios. (...) O fundador tem uma relação afetiva muito profunda com a empresa que, para ele tem o sabor de prêmio pelas suas renúncias. (...) Para perpetuar seu projeto, o fundador acredita ser necessário que seus filhos entrem para a empresa. (ROSSATO NETO e CAVEDON, 2004, p.5).

Floriani e Rodrigues (2000, p.301) apontam os processos de sucessão mal planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Sobre a questão das falências precoces, os autores, em pesquisa feita por estes em empresas familiares no Brasil e na Itália, descrevem que:

“33% dos entrevistados atribuem esse fenômeno a problemas familiares em geral; 25% indicam o desempenho familiar como causa dessa mortalidade; e 17% afirmam que a falta de preparo do sucessor, sua dificuldade em escolhê-lo e a formatação de um plano errado são os motivos da morte precoce. 25% não souberam responder à questão. (...) A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre

por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão”. (p.308-309)

Em um fórum sobre o tema, o vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), Carlos Fernando Gross, comentou que “as famílias felizes mantêm suas empresas e as infelizes lutam para preservá-las. A boa sucessão empresarial passa pela vocação, talento e sorte”.

Apesar de este ser um assunto de extrema importância, constata-se, na maioria dos casos, que o empresário comum não se preocupa com este tema. Ou passa a se preocupar apenas quando já é tarde demais, influenciado por alguma fatalidade na família ou algum outro problema. Caso a sucessão não esteja bem discutida, pode levar a brigas internas e, não raro, à liquidação ou falência do negócio.

Renato Bernhoeft, consultor especialista em empresas familiares, indica que um dos principais conflitos a que uma empresa familiar está sujeita é o fato de o fundador não tratar do assunto sucessão ainda em vida: “Após o velório é mais difícil encontrar soluções, devido ao forte envolvimento emocional das pessoas”. Ele destaca ainda que, apesar de ser um assunto delicado e pouco prazeroso, é importante tratar dele com os fundadores em vida, preferencialmente.

O processo de mudança de controle para a próxima geração deve ser planejado com antecedência. Esse planejamento inclui questões presentes no direito tributário, societário e de família. É interessante a contratação de um consultor jurídico para evitar divergências.

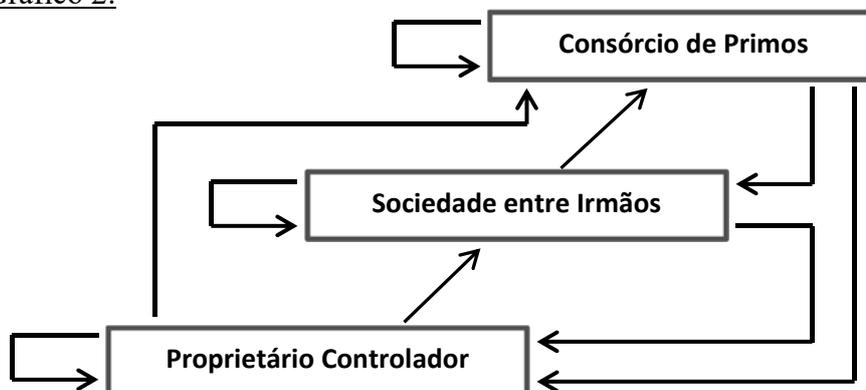
Segundo o advogado especializado em Direito Societário e palestrante da FIRJAN, Carlos Leoni Siqueira, a sucessão empresarial no âmbito da família depende de uma série de fatores. Planejar é bom, mas não necessariamente resultará em coisa positiva. Leoni também explica que a falta de planejamento sucessório é muito frequente, levando a empresa a grandes dificuldades. E complementa:

Nós sabemos que há casos como o do pai que focou toda a sucessão num filho, e não na outra filha casada com um técnico muito importante da empresa deles, mas sem interesse empresarial. Só que o filho morreu antes dele. Há também sucessões que deixam tudo preparado e quando o que fez o planejamento morre, os herdeiros decidem que não querem aquilo e fazem uma sucessão diferente.

Outro item destacado foi que o planejamento sucessório para empresas familiares tem que conter vários elementos como sorte e competência, sem os quais não consegue manter o que foi programado. A primeira geração tem uma notória dificuldade de abrir mão do controle. A sucessão, mesmo que incompleta, deve ser planejada e tratada com mais seriedade, buscando sempre alternativas para solucionar os problemas.

Gersick et al. (1997, p.203-221) apresentam um modelo para entender a diversidade de sucessões. Os autores mostram que existem nove tipos possíveis de sucessão, indicados pelo Gráfico 2 abaixo, envolvendo as três possíveis situações: empresa com proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos.

Gráfico 2:



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 204).

Cada uma das nove possibilidades apresentadas acima tem suas peculiaridades, tanto para fazer a geração mais jovem assumir, quanto para permitir que a geração mais velha saia sem prejuízos.

A estrutura de Proprietário Controlador é a mais simples de todas. Gersick et al. (1997, p.206) afirmam que, nesta estrutura, “As famílias (...) estão apostando sua fortuna no talento de liderança, na agudeza para negócios e maturidade emocional de uma única pessoa”. Isso ocorre quando existe apenas um único sucessor possível na família, ou os irmãos e primos não querem continuar com o negócio, podendo haver venda de ações de membros que não queiram trabalhar na empresa para oficializar a posse, ou apenas a delegação de poder com estabelecimento antecipado de dividendos. Esta escolha gera um grande risco, dado que a seleção do líder único na empresa pode estar sujeita a favoritismo emocional.

A transição para uma Sociedade entre Irmãos requer igualdade na tomada de decisões, harmonia e respeito entre os membros. Os sócios precisam estar dispostos a deixar o ego de lado e ser flexíveis e abertos a compromissos quando surgirem dificuldades. Trabalho em equipe e consenso nas decisões são fundamentais. A existência de rivalidade entre os membros da sociedade pode pôr todo o sistema em perigo.

Essas sociedades têm maior probabilidade de sucesso quando (...) todos os irmãos são capazes e bem-treinados, os talentos e qualificações especiais daqueles que trabalham na empresa são mais ou menos complementares e quando uma carreira na empresa é vista como uma opção para aqueles cujas qualificações e ambições se encaixam bem nas necessidades dela. (GERSICK et al., 1997, p. 212)

A maior dificuldade na transição para um Consórcio de Primos pode estar na grande quantidade de herdeiros existentes, na desigual distribuição numérica de primos (e, conseqüentemente, de percentual acionário) entre os vários ramos da família e na falta de intimidade entre estes. Gersick et al. (1997, p.217) apontam a grande diferença entre esta transição e a anterior: “Para os irmãos, ramo e igualdade individual eram a mesma coisa; para os primos, a menos que cada irmão tenha o mesmo número de herdeiros, elas são mutuamente exclusivas”. Caso existam mais primos do que posições gerenciais, a competição entre eles pode acabar sendo inevitável. Uma solução comum, porém complexa, para este caso é a profissionalização máxima da gestão, delegando responsabilidades a diretores que não pertencem à família e/ou criando comitês imparciais para avaliação dos primos candidatos a posições de gerência em comparação com candidatos externos passíveis de contratação.

Finalmente, se a empresa formal mudou suas características para adaptar-se aos novos tempos, a estrutura familiar também se modificou. A tradicional concepção de família nuclear, isto é, de uma casa com pai e mãe (casados entre si) mais os filhos, está cada vez mais difícil de ser encontrada.

Esta formatação familiar, devido ao estreito vínculo entre seus membros é a mais crítica, no aspecto sucessório, já que cria obstáculos à participação de outros membros (agregados), quando da divisão de cargos na empresa familiar. Esses obstáculos, por sua vez, geram focos de conflito e de divisão familiar, na luta pelo poder e pela participação igualitária nos destinos de um empreendimento empresarial. (FLORIANI e RODRIGUES, 2000, p.303).

Divórcios, novos casamentos, meio-irmãos, etc. estão entrando na equação e também podem querer participar, de alguma forma, da vida empresarial e de seu processo sucessório.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grzybovski e Tedesco (1998, p.43) apresentam uma das melhores conclusões ao estudo relativo ao sucesso da empresa familiar e à sua essência: “(...) a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente e que a empresa e a família somente sobreviverão e terão continuidade se a família servir à empresa. Nenhuma delas será vitoriosa se a empresa for dirigida para servir à família”.

A empresa familiar ainda é um campo novo do conhecimento, com muito território inexplorado. Há uma imensa possibilidade de desenvolvimento para estudos futuros sobre este ramo.

Caso a empresa familiar saiba controlar suas finanças, estruturar sua gestão e profissionalizar seus membros, motivando-os para o trabalho, não há motivos para não acreditar no seu sucesso. A empresa familiar pode ser competitiva e moderna mesmo com administração familiar. O futuro destas empresas é garantido pelo fato de elas serem agentes importantes no desenvolvimento econômico local, grandes geradoras de empregos e uma alternativa organizacional ao aumento de competitividade na economia mundial.

O Brasil vive seu melhor momento, em termos de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e da renda desde o milagre econômico da década de 70, e um dos melhores momentos da história recente no que diz respeito à diminuição das desigualdades sociais e fomento ao empreendedorismo. Esse crescimento, para ser sustentável, requer além de compromisso socioambiental, ganhos contínuos em termos de produtividade e competitividade. Cada vez mais a eficiência das empresas, sejam elas familiares ou não, será desafiada e colocada à prova.

Um estudo aprofundado sobre suas dificuldades e peculiaridades pode ser muito útil para melhorar o funcionamento e criar melhores práticas administrativas para os pequenos e grandes empreendedores que pensam em ter ou já tem um negócio familiar, melhorando a atividade econômica, tanto local, quanto global, e oferecendo melhores serviços para a população.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato, **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JÚNIOR., Armando L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, Nº 4, p.1-11, Outubro/Dezembro 2001.
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 7, Nº 23, p. 161-198, out./dez. 1967.
- FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do I EGEPE**, p.299-312, FURB, Maringá, Paraná, Out. 2000.
- FRUGIS, Leonardo F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo. EDUC. Fapesp, 2007.
- GERSICK, Kelin E., et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo, Elsevier. 1997.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, EAESP, FGV, São Paulo. *RAE Light*, v.7, Nº 1, p.7-12, Jan./Mar. 2000.
- GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: Contribuições da Teoria da Firma**. Departamento de Administração, USP, São Paulo, 2000.
- GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka V. **Empresas Familiares no setor moveleiro em Guarapuava, Paraná**. Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2007.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. **Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito**. *Teor. Evid. Econ.*, Passo Fundo, v. 6, Nº 11, p. 37-68, nov. 1998.

JORNAL DO COMMERCIO, Documento Especial: O Segredo da Longevidade Empresarial, E1-E16, 21 a 26 de Dezembro de 2007.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Nº 7, Brasília, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William, **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron. 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3.ed. Editora Atlas. 2010.

ROSSATO Neto, Félix J.; CAVEDON, Neusa R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE**, FGV, v. 2, Nº 3, Dezembro 2004.

TELÓ, Admir R. **Desempenho Organizacional**: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares. FAE Business School Rev. FAE, Curitiba, v.4, Nº 1, p.17-26, Jan./Abr., 2001.

VEJA RIO, A vez dos herdeiros, 21 de Dezembro de 2011, p.40-41.

VIDIGAL, Antônio C. **Viva a empresa familiar!** Rocco. Rio de Janeiro. 1996.

IBGE: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm> (último acesso: 14/05/2012)

PwC: <http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf> (último acesso: 19/06/2012)

FIRJAN: <http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC30E85C95013148F953DB7583.htm> (último acesso: 21/05/2012)

http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf (último acesso: 19/06/2012)

<http://www.hsm.com.br/blog/2011/05/os-desafios-das-empresas-familiares/> (último acesso: 21/05/2012)

<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresa-e-nao-a-empresa-para-a-familia/> (último acesso: 19/04/2012)

<http://clubdovendedor.com.br/2012/03/19/magazine-luiza-e-exemplo-para-empresas-familiares/> (último acesso: 19/06/2012)