

## **A IMPORTÂNCIA DE ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DIANTE DAS NOVAS EXIGÊNCIAS DE MERCADO**

*Tassiana de Almeida Barros<sup>1</sup>  
Luiz Carlos Canêo<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta um levantamento histórico das empresas familiares brasileiras, de suas características, vantagens e desvantagens em relação a outras organizações, enfatizando sua importância na economia e procurando contribuir com estratégias para que essas organizações modifiquem sua gestão e mantenham-se no mercado. Para a realização do trabalho foram utilizados estudos de outros autores como Bernhoeft, Ehlers, Floriani, Lodi, Gallo, Lanzana, Macedo e Ricca.

**Palavras-chave:** empresas familiares, gestão, exigências, mercado, estratégias.

### **ABSTRACT**

This paper introduces a detailed report about Brazilian family business, its characteristics, advantages and disadvantages in relation to other organizations. It also emphasizes its importance in the economy. The paper attempts to contribute with strategies to make such organizations change their administration and be kept in the market. For this, some authors such as Bernhoeft, Ehlers, Floriani, Lodi, Gallo, Lanzana, Macedo and Ricca have been studied.

**Key words:** Brazilian family business, economy, management, market, strategies.

Atualmente, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudanças organizacionais que visam a adaptação das organizações familiares às novas exigências de mercado, de mão-de-obra e de empregabilidade são resultados de trabalhos realizados em empresas de grande porte, normalmente multinacionais. Dessa maneira, as empresas de pequeno e médio porte, que são as responsáveis por uma enorme porcentagem de geração de empregos, pela sustentação da economia e aquecimento do mercado brasileiro, não encontram sustentação teórica para apoiar as suas estratégias de mudanças e se manterem no mercado.

De acordo com estudos realizados pelo professor Manuel Bermejo sobre alguns pontos chaves para a opção por uma idéia de negócio, o autor ressalta que a prevalência, hoje e nos próximos anos, é a instalação de micro, pequenos e médios negócios. Para o autor, os grandes complexos empresariais estão fragmentando-se e privilegiando a terceirização de serviços de apoio. Assim, esses novos

---

<sup>1</sup> Professora de Psicologia, formada pela Unesp – Bauru.

<sup>2</sup> Doutor em Educação, professor do curso de Psicologia da Unesp-Bauru.

negócios surgem para ocupar um novo espaço ou “nicho” de mercado, privilegiando estruturas enxutas e custos fixos minimizados. (BERMEJO, 1992, FLORIANI, 2003).

Considerando que essas micro, pequenas e médias empresas que tendem a prevalecer no mercado brasileiro na maioria das vezes são de gestão familiar, tendo como fundadores membros de uma mesma família e que apresentam características peculiares, torna-se fundamental conhecer sua história no cenário brasileiro, como se apresentam no contexto atual, quais as suas vantagens e desvantagens, para em seguida refletir sobre as estratégias e mudanças necessárias para que sobrevivam no mercado.

As primeiras empresas familiares brasileiras estiveram presentes na figura histórica das capitânicas hereditárias originadas durante a colonização portuguesa.

Retornando a 1534, quando o rei de Portugal D. João III percebeu a importância do imenso território descoberto por Cabral em 1500 e a dificuldade em manter sob seu domínio essa quantidade enorme de terras, o Brasil foi dividido em 15 capitânicas (15 faixas horizontais de terra), cujas propriedades foram doadas a senhores feudais. Em troca dessas terras era exigida a promessa de lealdade à coroa portuguesa, bem como o pagamento de alguns impostos. Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia o princípio da primogenitura, pelo qual as terras eram transmitidas por herança ao filho mais velho, desprezando-se o direito dos demais filhos e preservando a unidade da propriedade. Posteriormente as famílias adotaram um modelo mais afetivo e sentimentalista, no qual dividiam a herança entre todos os filhos provocando um desmembramento das propriedades ou do controle acionário das “empresas”, facilitando a sua fragmentação e decadência. Assim, foram poucas as capitânicas que prosperaram efetivamente. (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999).

A partir de meados do século XIX, a empresa familiar entrou num período de crescimento expressivo com o grande volume de imigrantes e filhos de imigrantes que se dedicavam às atividades de seus antepassados, e chegou aos dias atuais ocupando um amplo e importante espaço no contexto econômico nacional. (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999).

De acordo com o consultor Domingos Ricca, o Brasil possui entre seis e oito milhões de empresas, sendo que 90% destas são administradas por famílias, podendo ser consideradas “pilares” da economia brasileira, já que são responsáveis pela participação do PIB (Produto Interno Bruto) com 12% do segmento *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% de serviços. Assim, embora essas organizações sejam tremendamente complicadas, elas são decisivas para a saúde da economia brasileira. (RICCA, 2004).

Para aprofundarmos a discussão torna-se necessário identificar como os autores e estudiosos da área têm se referido às empresas familiares.

Lodi (1986) entende como empresa familiar aquela em que a sucessão da diretoria está relacionada ao fator hereditário e os valores da empresa se identificam com a figura de um fundador. Para o autor, o conceito de empresa familiar nasce,

geralmente, com a segunda geração de dirigentes.

“A geração do fundador é quando muito pessoal e não familiar, havendo entre seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoal, que a segunda geração virá a quebrar ou a transformar. Para o fundador da empresa, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores; para a geração seguinte, as relações de poder nasceram do direito de sangue”. (LODI, 1993, p.6).

Bernhoeft (2003) também busca aprofundar esse conceito. Para ele, empresa familiar é aquela que tem a sua origem e história vinculadas a uma família na administração dos negócios. O autor compartilha com Lodi a idéia de que uma empresa só pode ser qualificada de familiar a partir da segunda geração do fundador devendo, necessariamente, vivenciar o processo sucessório.

As definições propostas pelos autores acima, ao colocarem como condição para ser uma empresa familiar a necessidade de passar pelo processo sucessório desconsideram que desde que exista uma família na direção de um negócio, os valores e a cultura da mesma também estarão presentes na organização, tornando-se raro encontrar uma empresa familiar que não enfrente a dificuldade de separar as dimensões da família e da empresa, mesmo antes de passar para a segunda geração de dirigentes.

Lanzana também critica a obrigatoriedade de a empresa passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar. O critério mais adequado, segundo o autor, se encontra na relação entre propriedade e controle; com base nesse enfoque, a organização familiar tradicional seria “aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital” (LANZANA, 1999). Essa definição deixa claro que a única condição para que seja considerada uma empresa familiar é a necessidade de um grau mínimo de concentração da propriedade nas mãos de uma família, o suficiente para que esta tenha o controle administrativo.

A visão colocada anteriormente parece ser a mais adequada, à medida que a maior parte das empresas gerenciadas por famílias, principalmente as de pequeno e médio porte, não permanecem no mercado tempo suficiente para vivenciar um processo sucessório e, além disso, por considerar que a influência da cultura dos dirigentes e os conflitos pessoais e familiares estão presentes tanto na geração do fundador, quanto na geração do sucessor, mesmo que o segundo dirigente apresente uma gestão mais atualizada e adequada ao mercado. As características presentes em uma empresa familiar que vivenciou um processo sucessório e as características de uma empresa familiar que ainda não passou para a segunda geração são semelhantes, o que pode ser diferenciada é a maneira como os dirigentes lidam com elas.

É importante ressaltar que as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem con-

seqüências positivas e negativas.

Essas organizações extraem uma força especial de história, identidade e linguagem comuns às famílias, e que são transmitidas para seus colaboradores através do processo de aculturação. (RICCA, 2004).

Macedo entende como cultura de um grupo o conjunto de modos de pensar, de sentir, de agir, os quais têm sido aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas e servem para integrar essas pessoas, em uma coletividade diferente das outras. O homem passa por um processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade na qual está inserido. (MACEDO, 2003). Trazendo para o contexto organizacional, os valores dos grupos são baseados nos valores e nas crenças de seus fundadores.

No caso das empresas familiares de pequeno e médio porte essa interferência de valores está muito presente, à medida que, grande número de pessoas que trabalham na empresa são parentes ou pessoas que acompanharam, junto com o fundador, a criação da empresa.

Entretanto, essa intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial; os papéis na família e na empresa podem se tornar confusos propiciando um ambiente fértil para o surgimento de problemas que, se não forem identificados e tratados a tempo, podem comprometer a gestão, o desempenho e o próprio futuro da organização.

“As relações familiares se caracterizam por três aspectos inter-relacionados: o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos, a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, e a indissolubilidade do vínculo existente; e já as relações profissionais se caracterizam por um suposto envolvimento mútuo, porém sem ultrapassar os limites superficiais de interesse imediato decorrente do trabalho, onde são estimulados contatos intelectuais, frios e racionais”. (BERNHOEFT, 1989, apud MACEDO, 2001).

Nesse contexto, os indivíduos vivenciam um conflito de papéis que resulta da contradição entre valores familiares e valores profissionais refletindo em toda a dinâmica da empresa e muitas vezes na própria dinâmica familiar.

Veja abaixo algumas das principais dificuldades desse tipo de organização:

§ Supervaloração das relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. (MACEDO, 2001)

§ Laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização. (MACEDO, 2001)

§ Grande valorização da antiguidade (tempo de empresa), considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. (MACEDO, 2001)

§ Exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização. (MACEDO, 2001)

§ Dificuldades na separação do que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para a prevalência ou supervalorização de aspectos emocionais quando decisões necessitam ser tomadas. (LODI, 1986)

§ Presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas dos dirigentes em relação aos seus subordinados. (LODI, 1986)

§ Excesso de centralização, não delegação de responsabilidades e morosidade nas decisões. (RICCA, 2004)

§ Conflitos de interesses entre família e empresa e conflitos de poder entre membros da família, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos. (LODI, 1986)

§ Uso indevido de recursos da empresa por membros da família. Falta de sistemas de planejamento financeiro, de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado. (LODI, 1986)

§ Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança”, e à falta de uma boa política de produtos e de mercados. (LODI, 1986)

§ Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada. Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional, o que permite empregar profissionais não competentes. (RICCA, 2004)

§ Fragilidade diante da ausência do fundador; o comportamento dos colaboradores e dos gestores (membros da família) mudam quando a figura do fundador não está presente. (RICCA, 2004)

§ Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis gerenciais, falta de profissionalização dos gestores. (RICCA, 2004)

§ Não conformidade com as novas realidades; adaptação e assimilação mais lentas. Receio de inovação, medo de mudanças, acomodação, conservadorismo. (RICCA, 2004)

§ Informalidade excessiva. Normas e regras quase nunca são claras e definidas e há o predomínio do intuitivo; prevalece a lógica individualista: “cada um faz o que acha certo”. Isso acarreta: personalismo das normas, uso da estrutura para a família, controles frágeis e necessidade de fiscalização. (www.redegestao.com.br, 2004)

§ Idéia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a “harmonia” do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos são idealizados e a competição, embora latente, é negada, o que gera o travamento nas decisões, o surgimento de subgrupos dentro da empresa. (www.redegestao.com.br, 2004)

§ Familiares em cargos de gestão podem sentir-se donos, centralizando as decisões em excesso, de forma autoritária, tornando o desejo e opinião pessoal como lei e acarretando a cultura do “manda quem pode, e obedece quem tem

juízo”. Nesse caso, funcionários desenvolvem uma espécie de lealdade passiva, desempenhando a sua função mais por acomodação e inércia do que por motivação ou comprometimento. (www.redegestao.com.br, 2004)

Se, por um lado, a mistura entre as dimensões da família e do negócio pode ameaçar a competitividade da organização, é inegável que, por outro lado, esse tipo de empresa tem uma série de vantagens sobre seus concorrentes não familiares. Desde que esses diferenciais sejam potencializados e os riscos sejam administrados com cuidado, dividir a responsabilidade da gestão com parentes pode ser uma estratégia muito eficiente. Essas vantagens também são apresentadas por diversos autores e estão a seguir:

§ A lealdade dos empregados é mais acentuada, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que ali estão o tempo todo, que não são dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos. (LODI, 1986)

§ A cultura empresarial muito forte, o que acarreta a lealdade e obediência dos colaboradores à tradição. (RICCA, 2004)

§ O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado ou até mesmo no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. (LODI, 1986)

§ A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e a visão pessoal do dirigente atual, o que reflete diretamente na segurança e estabilidade do colaborador da empresa, e conseqüentemente na sua motivação para o trabalho e no seu desempenho. (LODI, 1986).

§ Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite regional, apresentando uma perfeita permeabilidade de influências aos interesses regionais. (LODI, 1986)

§ Contato direto com o dono torna as relações mais pessoais. (RICCA, 2004)

§ Valores mais humanos, considerando o aspecto social dos empregados; e a preocupação com a responsabilidade social, embora de forma protecionista. (RICCA, 2004)

§ Relações informais entre os diversos níveis gerencial e operacional. (RICCA, 2004)

§ Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa. (RICCA, 2004)

§ As bases da empresa familiar (patrimônio, valores e história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos. O capital “emocional” induz os familiares a vestir a camisa da empresa muito mais intensamente

do que um profissional de fora da família. Isso permite uma maior coesão, união nos interesses e na defesa do patrimônio, maior confiança e capacidade de relevar conflitos. (www.redegestao.com.br, 2004)

§ A motivação por participar de um negócio próprio, e que é fonte de renda da família, é um diferencial muito importante. Pode estimular um elevado senso de responsabilidade, para fazer a empresa dar certo, e maior comprometimento com a busca de resultados, o que pode acarretar um instinto de preservação mais aguçado, capacidade de enfrentar dificuldades de modo solidário, facilidade para arregimentar forças, com maior potencial de aliança e disposição para apostar no negócio. (www.redegestao.com.br, 2004)

§ A empresa familiar costuma ser uma referência para seus integrantes desde a infância. Quando os herdeiros crescem já se sentindo parte do negócio, identificam-se mais prontamente com os problemas e desafios da organização. A tradição de trabalho na organização familiar, quando estabelecida como valor sólido, torna-se um referencial para todos. Isso resulta na solidez do projeto, em um maior domínio do negócio, numa base afetiva forte para o projeto profissional e na motivação consistente. (www.redegestao.com.br, 2004)

É importante ressaltar que essas características podem ser utilizadas como diferenciais competitivos desde que sejam bem aproveitadas e desenvolvidas. Caso contrário, podem não agregar valor algum, podendo até prejudicar o andamento da organização.

Gallo aprofundou seus estudos em empresas familiares e constatou duas situações críticas na vida dessas empresas:

No primeiro caso, são comuns empresas que nascem, crescem, expandem-se e solidificam a sua liderança e patrimônio empresarial (é a família empreendedora) sob a égide de um fundador esforçado e lutador, líder natural e claramente comprometido com o escopo de seu negócio. Mas, com o passar dos duros anos de luta, o fundador, compenetrado em seu labor empresarial, acaba deixando de perceber a sua própria deterioração, bem como também resiste em absorver as mudanças que surgem em seu contexto, decorrentes do avanço natural da sociedade. Além disso, cercado por fiéis colaboradores, também já envelhecidos, muitos dos quais o seguem desde o primeiro passo da empresa, o fundador mantém uma postura estacionada no tempo, impossibilitando o desenvolvimento e modernização da empresa. Dessa maneira, não acompanha as mudanças que ocorrem no seio da sociedade que avança tecnologicamente, ao passo que seu negócio começa a ficar para trás. Em determinado momento a empresa se defronta com uma concorrência acirrada, fortalecida e suportada por estratégias avançadas e pensamentos modernos, consoantes à tendência predominante da época. E, então, o negócio começa a fenecer a perder espaço. (GALLO, 1999)

No segundo caso, a passagem da primeira para a segunda geração exige a adequação do sucessor ao ambiente e à estrutura legada pelo fundador. Os primeiros momentos de gestão do sucessor são críticos, por conta do conflito que se

instala entre uma administração conservadora, à moda antiga, e um ritmo de ação renovado imprimido pelo sucessor. Este é crucial e passível de levar a organização ao enfrentamento de uma crise sem precedentes. Tudo irá depender da preparação do sucessor, do seu espírito de liderança, da sua capacidade de dirigir os destinos do negócio, sem que para isso tenha de se impor pelo poder absoluto. Assim, a liderança do sucessor é um aspecto fundamental antes e após o processo de sucessão, no sentido de que se prepare o seu ingresso de maneira paulatina, ordenada e em consenso com o sucedido ou fundador. A inexistência dessa característica, desde logo, implicará um empecilho adicional para o processo sucessório e, conseqüentemente, uma ampliação das possibilidades de insucesso, com a ocorrência dos dois pontos críticos já mencionados e analisados acima. (GALLO, 1999)

O autor aponta duas situações críticas enfrentadas por essas empresas familiares, chamando a atenção do leitor para que reflita sobre que procedimentos poderiam impedir que o negócio perdesse espaço.

Nos casos apresentados, o autor parece se referir a dois tópicos básicos de gestão que são necessários para orientar a empresa familiar no sentido de minimizar esses problemas: o Planejamento da Sucessão Familiar e a Profissionalização.

Uma das fases mais difíceis e mais importantes das organizações de gestão familiar se encontra no processo sucessório, devido às conseqüências que este pode apresentar tanto no âmbito familiar, quanto no âmbito empresarial.

Para Macedo, à medida que um membro da família é escolhido para ser o sucessor, ele passa a ocupar um papel diferenciado dentro da dinâmica familiar e organizacional. (MACEDO, 2001). A autora também chama a atenção para a importância da preparação para esse processo, à medida que os relacionamentos nessas empresas se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa etc. do que na qualificação profissional e competências. Dessa maneira a escolha do sucessor deve ser orientada por critérios claros que defendam os interesses da empresa e não interesses pessoais de membros da família ou por critérios como afetividade, afinidade etc.

A profissionalização pode ser considerada uma das ferramentas mais importantes para garantir que os conflitos familiares não interfiram na dinâmica organizacional, impedindo que essas empresas sejam incorporadas por grandes corporações em função da incapacidade de gerenciamento dos herdeiros por problemas de relacionamento ou por incompetência profissional.

É preciso lembrar que para uma empresa se tornar profissional o primeiro passo não é, necessariamente, contratar profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a organização assume diante da profissionalização (RICCA, 2004). As empresas devem estar respaldadas em uma gestão profissional, para garantir que os conflitos familiares não interfiram na dinâmica organizacional, sendo um instrumento que diferencia os interesses da família e os da empresa, minimizando os conflitos.

Segundo Ehlers, profissionalizar é administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis, de modo que os membros de cada área e cada gestor saibam o seu papel, sejam cobrados por isso e lutem pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometerem. Ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada. (EHLERS, 1999).

Para Lanzana, os impactos da globalização são diferentes sobre as empresas de pequeno e médio porte e sobre as empresas de grande porte. Parcelas expressivas das pequenas e médias empresas são familiares e correspondem, mesmo com a globalização, a uma porcentagem muito grande do total de empresas no Brasil. (LANZANA, 1999). Assim, o autor sugere uma análise mais detalhada das empresas familiares, dividindo-as em dois grupos distintos:

“o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família, onde o controle é muito centralizado nos membros da família, são denominadas empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado) (...) O segundo grupo é formado pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como abertura de capital, profissionalização da gestão, e busca de maior descentralização do controle, são denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle descentralizado) ou abertas (capital aberto)”. (LANZANA, 1999, p. 34)

Como vimos, empresas familiares de diversos tipos têm um piso significativo na economia mundial. No Brasil e em quase todos os demais países, as empresas familiares são muito significativas para que se possa afirmar que elas estão fadadas ao desaparecimento. Essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar, o que não pode ser aceito são as brigas de poder que tornam essas organizações vulneráveis no novo ambiente econômico.

Nesse ambiente altamente mutável, está se formando uma nova geração de empreendedores, responsáveis pela construção de uma base econômica extremamente sólida de pequenas e médias empresas. Para tanto, a primeira regra de sobrevivência é clara: o administrador atual precisa ser capaz de uma ação radical para transformar os conceitos de produto, procedimentos, programas e objetivos antes que a crise traga mudanças drásticas e inevitáveis.

Para isso a empresa familiar requer de seus dirigentes uma intervenção gerencial que faça com que a empresa tenha vida própria; que faça com que os membros da família reconheçam claramente o que é do domínio da empresa e o que é do domínio privado (da família). Isso será possível se cada um dos gestores for honesto em relação a si próprio, reconhecendo suas limitações e aplicando melhor as técnicas de gestão.

A análise da empresa familiar realizada no presente trabalho revela que a gran-

de maioria se defronta com uma problemática própria, com implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital. Entretanto, os empreendedores que estão no comando dessas empresas devem tomar decisões priorizando a quebra de paradigmas, sendo flexíveis e inovadores, mesmo quando o contexto é carregado de tensões devido aos estilos gerencias conflitantes entre membros da família.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHOEFT, R.; MARTINS, S.; MENEZES, P. L. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

CARDOSO, C. Série empresa familiar: Vantagens competitivas da empresa familiar. (pesquisa internet: <http://www.redegestao.com.br>).

CARDOSO, C. Série empresa familiar: Dificultadores da empresa familiar. (pesquisa internet: <http://www.redegestao.com.br>).

EHLERS, M. G. Empresa Familiar. (pesquisa internet: <http://www.mge.com>).

FLORIANI, O. P. Empresa familiar ou... inferno familiar? Curitiba: Juruá, 2003.

GALLO, M. A. *Segunda generación en la empresa familiar. La importancia de um liderazgo "fuerte" em la primera etapa*. Revista Iniciativa Empreendedora e Empresa Familiar, 1999.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, J. B. (1986) *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

MACEDO, K. B. (2001) *Empresa familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão*. Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG.

OLIVEIRA, D. P. R. (1999) *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.

RICCA, D. (2004) *Quem são as empresas familiares?*. (pesquisa internet: <http://www.empresafamiliar.com.br>)

RICCA, D. (2004) *Empresas familiares: o que dá certo e o que dá errado?*. (pesquisa internet: <http://www.empresafamiliar.com.br>)