

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA EMPRESAS FAMILIARES

AUTORES

Lorena Silva SOUZA

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

Bruna Grassetti FONSECA

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, sobre constantes mudanças, diversas formas de investimento e gastos, as empresas do ramo familiar se veem diante do desafio de se manter com o processo sucessório, tendo em vista que atualmente grande parte dessas vão a falência em um curto período de tempo pela falta de recursos para se manter no mercado, esse estudo visa apresentar possíveis causas e soluções para a resolução dessa problemática e como essas empresas podem manter-se em atividade com base em uma organização e delimitação dos gastos gerados e dos lucros adquiridos. Esse trabalho propõe que as empresas familiares devem se atentar a organização das finanças para poder ter sucesso no período da sucessão familiar, sempre de forma estratégica visando o crescimento econômico que é de total relevância para a sociedade.

PALAVRAS - CHAVE

Empresa familiar, Planejamento Financeiro, Processo Sucessório

1. INTRODUÇÃO

Uma das formas de negócio mais antiga da humanidade, as empresas familiares, ainda nos dias de hoje corroboram para a economia do país visto que são responsáveis por gerarem empregos formais e por contribuírem com o Produto Interno Bruto (PIB) (RETRATO, 2003). Na década de 50 elas dominavam o setor econômico nacional em todos os seus âmbitos: alimentação, comunicação, têxtil, entre outras (GONÇALVES, 2000). A relevância dessas fez com que o Brasil cria-se o CEBRAE que mais tarde se tornou SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas) para auxiliar os empreendedores entre eles os negócios familiares. Hoje esse serviço atua no setor público e privado e realiza feiras de negócios e consultorias.

Um dos principais pilares que auxiliam o crescimento e estabilidade dos negócios familiares é o planejamento financeiro, o modo como é feita a organização das finanças está diretamente relacionado com a sobrevivência da empresa, com a remuneração de seus funcionários, muitas vezes membros do seio familiar imediato, com a estrutura, serviços, produção, relacionamento com a concorrência e com a economia de um país como um todo (GONÇALVES, 2000). Qualquer desequilíbrio nesse setor afeta toda uma organização gera desempregos e influencia diretamente a economia e a comunidade (GITMAN, 1997). De acordo com Teló (2000), as organizações devem ter como principal objetivo direcionar e investir para que colabore com o desenvolvimento e eficiência diante de um mundo globalizado e competitivo.

Em algum momento na carreira do fundador da empresa, ou dos sócios, as circunstâncias podem sobrevir e chegara a etapa de dar continuação, o momento da sucessão dos negócios familiares, que se relaciona em grande maioria como uma herança de pai para filhos, ou qualquer outro membro familiar. Muitos autores consideram o processo sucessório como um dos momentos mais conflitantes e críticos da empresa, porque aqueles que sucedem não desempenham como o esperado, e por estarem em família, não foram treinados e nem estão aptos para gerenciar as adversidades intrínsecas ao processo sucessório e ao seu planejamento, dados comprovam que parte das empresas familiares fecham as portas na terceira geração, devido a falha no processo sucessório (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

Uma das principais falhas do processo é o mal treinamento para se adequar os lucros e gastos e para separar empresa e questões familiares (LODI, 1987). Apesar dos desafios, existem ferramentas para se extinguir os problemas enfrentados. De que modo a gestão financeira de qualidade interfere no processo de sucessão, ou seja, na continuação, da empresa familiar?

O objetivo desse trabalho é analisar a importância do planejamento financeiro para o processo sucessório das empresas familiares diante das transformações sociais, culturais e sobretudo econômicas. O planejamento financeiro e seus métodos oriundos visam auxiliar no processo de sucessão. Para Lara (1993) qualquer estudo que tenha como finalidade conhecer melhor a realidade das pequenas e médias empresas se justifica por si mesma, pois a ausência de informações nesta área, sobretudo no Brasil, não é proporcional à sua importância no contexto nacional e regional.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de empresa familiar

Ao longo dos anos, cada vez mais as empresas familiares tem sido o motivo de diversos estudos acadêmicos, visto que tem grande relevância no mundo corporativo e detém potencial de desenvolvimento. Gonçalves (2000), define que toda empresa familiar tem em comum três princípios básicos que são: a empresa pertence a uma família que detém grande parte de capital, de forma que controle seu rendimento total ou a maioria dele, a família tem a gestão e define os objetivos gerais da empresa e também administra e participa em decisões.

Na literatura não existe um consenso sobre qual seria a mais correta definição do que é ser uma empresa familiar, Bernhoeft (1989), define que a empresa familiar é aquela que tem princípio histórico relacionado a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração da organização. Já para Lodi (1993), a empresa familiar deve possuir crenças corporativas que distinguem o sobrenome da família ou seu fundador. Para Donelley (1994), uma empresa é familiar quando está a pelo menos duas gerações na família e essa por sua vez influencia a organização e os interesses finais da família, Leoni (1992), determina que uma empresa é familiar quando é estabelecida por um integrante da família e todo os outros membros participam da direção ou quando as crenças da família está conectada a organização. E Adams (2009), defini que empresa familiar é aquela que tem propriedade e aqueles que tomam decisões estão como um grupo afetivo, entre muitos outros conceitos.

Lethbridge (1997), disserta que existem três diferentes categorias de empresa familiar: a tradicional com um padrão básico e comum em que o capital é fechado e existe uma limitada transparência nos setores financeiros e administrativos e o comando dos contratos e negócios está na família, também a de influência, em que a família tem prestígio e importância e influencia perante participação acionária, todavia o poder de grande parte das ações está no mercado e não na família, e a empresa familiar híbrida em que a família está no controle dos negócios da organização, o capital é aberto e a presença de pessoas não membros da família mas que participam da parte administrativa do negócio.

De modo similar Andrade, Grzybovski, Lima (2004), apontam que uma empresa familiar condiz com um tipo de instituição com capital fechado, com pouca visibilidade em relação aos setores administrativo e financeiro e o conjunto decisório sob a perspectiva e poder de apenas uma pessoa que tenha autoridade. De modo mais abrangente, de acordo com Souza-Silva, Fischer e Davel (1999), para se qualificar uma empresa como familiar, ela deve ter atributos intrínsecos como influência nos valores da organização com a família, ser proprietária parcial ou total, tomar decisão sobre como será realizado processo de sucessão da empresa.

Gersick et al (1997), evidencia que as empresas no mundo contemporâneo manifestam particularidades comuns, que as distinguem das empresas de outras épocas, a primeira seria que no centro dos investimentos estaria seus proprietários-gerentes investindo tempo, capital e energia, a infraestrutura da organização é pequena e informal em relação as outras empresas, as metodologias e processos são estabelecidos em qualquer ocasião que seja necessário e alterado muitas vezes.

A respeito da definição Allouche e Amann (1999) declaram que a empresa deve ser considerada familiar quando existe laço consanguíneo e uma família nuclear ou extensiva no comando da organização. Da mesma forma Dyer(2003), ressalta que o número de casais que iniciam empresas vem crescendo e também podem ser consideradas empresas familiares.

Casillas, Vázquez e Díaz(2007), exprimem a complexidade de dar uma definição sobre o que é ser uma empresa familiar, visto que muitas vezes as circunstâncias fazem com que essas empresas tenha uma existência fadada a ângulos diversos, todavia esses autores destacam alguns pontos inerentes a empresa familiar, são eles: a autoridade que a família exerce sobre a empresa e o trabalho realizado pelos integrantes da família, o objetivo de fazer com que a empresa pertença as próximas gerações e o domínio sobre a empresa.

Sobre o fato de que grande parte das empresas tem o próprio dono como gerente, Robbins(2005), esclarece que para existir uma constância o gestor e dono deve saber diferenciar os negócios familiares e os da organização com o objetivo de diminuir conflitos, que são recorrentes nas empresas familiares.

2.2 Importância da empresa familiar para a economia

Muitas pessoas que se encontram desempregadas buscam através da abertura do próprio negócio ter maior autonomia profissional (DE VRIES, 1996). Existem circunstâncias econômicas e ambientais que tornam favoráveis e determinantes para a abertura de novos empreendimentos. O atual momento apresenta como características marcantes a carência de emprego, a pobreza e as desigualdades sociais em alta proporção e com a diminuição dos empregos formais/tradicionais é um desses motivos que tem como causa, por exemplo, as inovações tecnológicas, os novos processos produtivos, os sistemas de gestão. Portanto, uma evidente alternativa para quem se encontra afastado do mercado de trabalho é abrir e gerir seu próprio negócio. Desse modo uma das soluções para amenizar a questão do desemprego - também no Brasil - tem sido a abertura de negócios próprios os quais na sua grande maioria refletem em empresas familiares (GERSICK et al, 1997).

Perante uma visão histórica a magnitude de uma empresa familiar se mostra através do modo como essas atingem os sistemas políticos, econômicos e sociais. Principalmente no contexto social em que a empresa familiar é vista como progenitora de empregos e também com fundamentos que ampliam a conservação e continuidade do crescimento de mercado consumidor (BERNHOEFT, 1989).

Feltham, Feltham, Barnett (2005), discorrem que 80% das empresas no Canadá são familiares o que implica uma participação de 50% no PIB (Produto Interno Bruto do País), o mesmo pressuposto se aplica na Ásia, América Latina e México. Segundo Ricca Neto (2002), a relevância da empresa familiar brasileira não se mostra somente através do seu poder socioeconômico mas também seu posicionamento estratégico para o comércio exterior em que 34% atribui a área industrial, 12% a área de serviços e 45% ao agronegócio.

A empresa familiar é a principal fonte de crescimento econômico em países como os Estados Unidos e também na Europa, a porcentagem de empregabilidade é aproximadamente 50% e para a renda nacional americana é de 40% (DE VRIES,1996). Para Gueiros (1998), as

empresas familiares no Brasil são responsáveis por grande parte da geração de emprego e também pela produção em todo território nacional desde os grandes amontoados nacionais até os pequenos e médios empreendimentos e são as organizações que mais crescem no país, a influência dessas empresas mostram a proporção de benefícios para a economia.

Fukuiama (1996), propõe que em princípio todas as apostas econômicas começam como empresas familiares, isto é, empresas que pertencem a família e por ela são geridas. O elemento base de coesão social funciona também como unidade-base do empreendimento econômico em que tarefas são distribuídas entre os membros da família. O autor também mostra que a origem das sociedades agrícolas do núcleo da primeira revolução industrial era de origem familiar, mostrando assim a força e poder dessas na sociedade e na economia de uma nação. A arte e ciência de controlar recursos afetam a vida de qualquer pessoa e qualquer empresa.

O cenário contemporâneo é caracterizado pela globalização da economia e da concorrência, progresso das tecnologias, crescente variedade e ambiguidade, esses que afetam também as organizações familiares independente de seu seguimento no mercado (GITMAN, 1997). Gersick et al (1997), afirmam que 80% de todas as empresas no mundo são familiares, sendo que muitas delas são micro e pequenas organizações, porém uma grande porcentagem está entre as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo, que geram milhões de empregos, renda e crescimento da economia.

2.3 Planejamento Financeiro e Planejamento Estratégico da Empresa Familiar

As empresas familiares geralmente são desenvolvidas mediante o capital próprio da família que custeia os trabalhadores e investe no crescimento e prosperidade das práticas inerentes aos negócios da empresa (OURO, BEUREN, HEIN, 2009). Diante de um mundo globalizado, com mudanças repentinas no meio organizacional a diminuição dos níveis hierárquicos, a terceirização, descentralização, a atividade da mesma empresa sendo realizada em diversos locais ao redor do mundo e a associação entre trabalho muito distintos são alguns motivos pelos quais as organizações devem gerenciar as competências e recursos que são de grande importância para o sucesso na empresa (DRUCKER, 1999).

Toda a aplicação de uma empresa tem por objetivo a premissa do retorno financeiro, ou seja, o lucro da organização se torna essencial para que o capital próprio investido inicialmente garanta a continuidade do negócio (OURO, BEUREN, HEIN, 2009). O planejamento financeiro deve ser bem estabelecido, visto que ele estabelece como os propósitos e objetivos serão alcançados sendo assim estrategicamente uma organização das finanças que prove uma visão de futuro nos negócios (TELÓ 2000).

O planejamento financeiro é uma das maneiras de assegurar que os propósitos e os projetos da empresa tornem-se possíveis e adequados internamente nas áreas específicas, a circunstância do planejamento muitas vezes exige que a administração raciocine diante dos propósitos e também que estabeleça prioridades (GITMAN et al, 1997).

Atualmente grandes empresas utilizam de modelos administrativos formados por um planejamento a longo prazo, que permite que se estabilize de modo efetivo as estratégias que

iram levar a empresa a realização de seus objetivos, a construção de orçamentos, que permite uma visualização nítida sobre o futuro os custos e ganhos que a empresa pode alcançar e também permite um apuramento sobre o que a empresa almeja alcançar e o que de fato ela tem obtido como resultado.(CRUZ JUNIOR,1998).

O planejamento das finanças é elaborado principalmente através de projeções, ou seja, exibições de como será a posição econômico-financeira esperada (TELÓ ,2000). A pratica apropriada de um plano financeiro assegura que existiram fundos satisfatórios e indica com antecedência se haverá a necessidade de buscar fundos o que geraria um processo de negociação propenso a maior perspectiva de rendimento (CHERRY, 1997).

Um dos principais objetivos de uma programação das finanças é aumentar o valor das ações, ou seja, o valor do capital dos proprietários (TELÓ 2000). As organizações sempre necessitaram da elaboração de um plano financeiro, a vista disso é necessário que os administradores sejam hábeis aos interesses da organização e também tenham um papel estrategista dentro do meio empresarial (LEITNER,1999).

Cruz Junior (1998), disserta que as grandes e pequenas empresas precisam ter conhecimento das condições que favorecem o sucesso no mercado, isto é, aquilo que determina sua sobrevivência e rentabilidade, para que não exista problemas que são caracterizados pela falta de planejamento estratégico. Não obstante Drucker (1998), identifica que o planejamento estratégico deve ser aplicado segundo a realidade da empresa, visto que muitas vezes a estratégia não condiz com o contexto da empresa e com o seu porte.

O planejamento estratégico também está explicitamente relacionado ao orçamento, uma vez que proporciona o controle de atividades comuns de uma empresa, como a compra de produtos, financiamentos, recursos humanos, etc., o orçamento também auxilia na estratégia porque permite que se tenha visão das medidas corretas a serem tomadas para se corrigir erros de sua administração (CRUZ JUNIOR,1998).

Busca-se no desenvolvimento de um plano expor claramente o ambiente econômico em que a empresa espera existir, a falência de empresas e os contratempos financeiros são muitas vezes resultados da falta de um bom planejamento com uma visão a longo prazo. (TELÓ,2000).O objetivo principal que se busca alcançar através do planejamento financeiro não é acertar resultados de variáveis com precisão, mas auxiliar nas tomadas de decisão inerentes a uma empresa, promovendo assim uma visão estratégica (ROXO,1985).

Pereira (1998), discorre que é recomendável que a empresa procure respostas as adversidades e indagações dos seus negócios, como por exemplo, seus pontos fortes e fracos, perspectivas de mercado, concorrentes, fatores de sucesso, crescimento e suas fontes de renda, dessa forma ela estaria garantindo sua sobrevivência e sempre existiria uma estratégia para que isso ocorra da melhor forma.

2.4 Processo Sucessório das Empresas Familiares

A sucessão, segundo Leone (1991), é definida como uma pratica em que se transfere autoridade e capital entre a geração que atualmente comanda a empresa e a que virá a comandar,

sendo capaz de ocorrer de maneira progressiva, estratégica e programada, ou por causa de, acidente, doença do dirigente ou falecimento de forma repentina.

O processo sucessório é uma circunstância inevitável, demorada e infelizmente muitas vezes omissa, mesmo sendo decisiva para a permanência da empresa. Todavia é um dos maiores desafios, pois refere-se a duas complexas instituições: a família e a organização (DE CAMPOS, MAZZILLI,1998).

Segundo Bernhoeft (1989), existem seis principais pontos que denotam um processo sucessório, são eles: a família, mercado, comunidade, organização, sucessor e o sucedido, cada um deve ser perfeitamente averiguado no decorrer do processo.

De acordo com Scheffer (1993), um número considerável de organizações familiares passa pelo processo de sucessão e, neste ínterim, distintos conflitos e resistências surgem abrangendo os profissionais e familiares da empresa, gerando assim desentendimentos que se tornam habituais.

O processo sucessório é uma estrutura fundamental para o entendimento das empresas e para que ela continue no mercado, dado que, várias empresas familiares são descontinuadas após muito tempo na espera de um processo sucessório malconduzido (DE CAMPOS, MAZZILLI,1998).

Em relação a escolha e preparação do sucessor deve ser considerado principalmente a relação estabelecida com o sucedido, a posição perante a família, visão dos negócios da empresa e as preferências pessoais do sucessor, visto que quando um membro da família é escolhido para suceder toda a situação dessa família é afetada, como consequência ele terá um papel diferente também dentro do seio familiar (BERNHOEFT, 1989).

A empresa familiar tem como característica distinta das demais a perspectiva de continuidade, esse conceito é sustentado em grande parte pela própria família, assim sendo a questão sucessória é vista como determinante a longo prazo para o êxito da empresa(FLORES,2010).

Bernholdt et al (2000), evidencia que no processo de continuação encontra-se uma das principais falhas na gestão de uma empresa familiar, um dos pontos que está relacionado a esse processo é a promoção de familiares sem que esses tenham o conhecimento e habilidades necessários para gerir o negócio, entretanto os autores também reconhecem que a empreendedores que são cômicos da necessidade de eleger e qualificar o sucessor visando a continuação do negócio mesmo após não estarem mais sob sua supervisão. No Brasil estudos apontam que 30% das empresas familiares passam da primeira para a segunda geração e apenas 5% para a terceira geração (PASSOS et al 2006).

Lodi (1987), expõe que as famílias no momento da sucessão trazem problemas de estrutura de longos prazos, e que a educação da família sobre riqueza e autoridade influencia a geração de jovens que muitas vezes perdem a honestidade para com o trabalho.

Segundo Lansberg (1999), a sucessão é o momento mais analítico, mostrando que esse processo deve ser visto e seguido como um legítimo processo e não como um acontecimento casual sem qualquer metodologia ou técnica. Apesar disso o planejamento sucessório para as empresas é visto com hesitação, muitas vezes o fundador da empresa tem percepção de que se

espera dele um comportamento sábio e autoritário quando existe a necessidade de dar continuidade ao empreendimento da família, ele pode entrar em conflito consigo por medos e ansiedades, nesse momento crítico, frequentemente esse fundador também descobre que o grau da dificuldade desse processo é maior do que se espera (SONNENFELD, 1988), (POZA, 2004) TONDO, 2008).

Scheffer (1993), realizou uma pesquisa em empresas na cidade de Porto Alegre sobre as dificuldades advindas do processo sucessório nas organizações familiares, o resultado obtido mostrou que existe uma perspectiva distinta entre sucedido e sucessor; competição entre familiares pela propriedade e controle da empresa e; despreparo da família para o compreender o processo sucessório. Segundo Bernhoeft (1988) o direcionamento de um processo sucessório influencia no desenvolvimento e sobrevivência da empresa, apesar disso é um tema regularmente renunciado nas famílias pelo seu grau de dificuldade devido à os sucessores estarem desinteressados no negócio, geralmente a um número excessivo desses possíveis sucessores, e também existi desentendimentos entre os sócios. Lodi (1986), disserta que em relação ao processo sucessório a família está despreparada para tal, e esbanja o patrimônio construído pelo fundador, esse que durante a vigência na empresa não considerou a preparação daqueles que um dia o substituíram e a família muitas vezes assume uma atitude hostil que dilacera a atitude profissional perante os negócios.

Para suavizar a problemática disputa na família Oliveira (1999), propõe que haja treinamento antes do momento da decisão de quem irá participar da sucessão, esse treinamento se daria através de trabalho em diversas atividades e níveis ao longo dos anos, isso facilitaria o processo decisório. Moreira Junior (2006), disserta alguns aspectos que vem ser levados em consideração no planejamento sucessório, avaliação, seleção e vigilância sob os sucessores, profissionalização da empresa, adequação do perfil do sucessor com o da empresa, conexão entre o sucesso da empresa e o fundador.

Para Scheffer (1993), uma questão importante é o fato de que frequentemente, devido as aptidões pessoais do fundador e de seu profundo envolvimento com a organização ele encontra muitos inconvenientes no momento de preparar o sucessor. Segundo Cohn (1991), a família deve evitar a falta de comunicação e se preparar discutindo todas as questões da empresa, sobre quem será o responsável pela sucessão, quando ela acontecer e como, o autor também alerta a relevância de se diferenciar os preceitos da família e os da empresa.

Lodi (1987), disserta sobre alterações na organização da empresa podem compor a carreira do sucessor e facilitar a sua autoridade sobre os negócios da empresa, referindo-se a ações de cunho societário como a transferência de ações dos pais para os filhos, acordos com perspectiva de um processo de sucessão equilibrado, o sucessor deve ter respaldo acionário para exercer o poder sem disputa e, que os familiares incompatíveis sejam afastados, levando em troca um compensador patrimônio para não entrarem em outros conflitos de sucessão.

3. MÉTODOS PARA O ESTABELECIMENTO PRÁTICO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Os fatos apresentados mostram que as empresas familiares precisam de organização financeira, uma vez que as finanças geram impacto direto no processo de sucessão na empresa e na relação de cada membro familiar participantes no processo.

O planejamento financeiro deve estar inserido na estrutura familiar, ramo de empreendimento e no mercado em que está atuando, por isso deve ser delineado tendo por base os lucros, gastos e investimentos em que a empresa é submetida ao longo dos anos.

As estratégias da organização são intrínsecas ao seu planejamento financeiro, a projeção econômica interna faz as ações estratégicas e metas se tornarem mais possíveis de serem realizadas. Além disso no caso da empresa familiar existe a questão pertinente da sucessão, seja ela planejada ou inesperada, se o quadro financeiro estiver estável e articulado esse processo será facilitado tanto para o sucessor quanto para os demais funcionários, caso não exista um planejamento definido a maior probabilidade do processo se tornar caótico e a empresa fechar as portas.

A família deve sempre estar ciente dos desafios de empreender e não apenas prezar a não existência de um superior imediato. Os membros da empresa familiar, principalmente a mente fundadora e que gerencia a organização, devem estar preparados para lidar com os desafios inesperados e com os obstáculos do negócio

O planejamento das finanças da empresa deve ter foco no crescimento de capital, e pode ser realizado de modo prático, através de alguns critérios. Primeiramente através da separação dos gastos da empresa e os gastos da família, criando contas bancárias separadas, estabelecendo uma estrutura organizacional que otimize os processos administrativos e que estabeleça uma conexão entre a família através de uma pesquisa no desempenho da empresa, ou seja, em qual área ela tem dado mais lucro e em qual ela tem tido apenas gastos, pesquisar se os investimentos realizados estão dando o retorno esperado, verificar se existem gastos desnecessários e em como a empresa pode economizar. Logo em seguida analisar a perspectiva futura do mercado e como a situação econômica do país interferiria nos negócios.

Após esses critérios iniciais a empresa pode estabelecer regras de conduta financeira organizacional, para se criar o hábito da educação financeira entre todos os envolvidos e até mesmo a criação da missão, visão e valores da empresa, buscando sempre profissionalizá-la da melhor maneira mas sem perder a originalidade da família.

Assim sendo o planejamento financeiro deve ser alinhado e aplicado de modo estritamente estratégico, visando a estabilidade necessária para que a empresa consiga se manter no mercado em que atua sem ser desintegrada durante o processo sucessório.

CONCLUSÃO

Tendo por base os pontos explorados ao longo do artigo, fica evidenciado a real importância do planejamento financeiro eficaz, todavia todas as famílias donas de empresas devem se atentar a os temas que foram abordados para alcançar o êxito no seu empreendimento. Visto que uma ordem financeira beneficia todos os membros e favorece um processo de sucessão mais organizado, a empresa precisa participar por inteira de cada fase, principalmente porque o planejamento financeiro está relacionado ao planejamento estratégico e com o relacionamento com a ampla concorrência no mercado atual.

O estudo possibilita também a maior visualização da importância dessas empresas para a economia do país, pelo grande número de oferta de trabalho e pela participação no crescimento da economia. Através dessas empresas, muitas ideias restritas as famílias se transformaram em negócios rentáveis e que favorecem a sociedade nas mais diversas áreas, que elas possam cada vez mais ter destaque e serem estudadas.

Referências

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, Renato. O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. **Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro**, p. 28-30, 1988.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2000.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo, Makron Books, 1991. 255pp;
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977
- DE CAMPOS, Luciene Jung; MAZZILLI, Cláudio. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso**. 1998.
- DA CRUZ JUNIOR, Joao Benjamim. Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, p. 87-94, 1998.
- DE OLIVEIRA ROXO, Alfredo Américo; DE ARAÚJO, Marcos Poggi. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Editora Campus, 1985.
- DE SOUZA SILVA, Jader Cristino; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. **Acedido em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>**, 1999.
- DE VRIES, M. F.R.K. **Family business: human dilemmas in the family firm: text and cases**. Arden Shakespeare, 1996.
- DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard business review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. Cengage Learning Editores, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, v. 3, 1975.
- DYER JR, W. Gibb. The family: The missing variable in organizational research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.
- FELTHAM, Tammi S.; FELTHAM, Glenn; BARNETT, James J. The dependence of family businesses on a single decision-maker. **Journal of small business management**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2005.
- FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança, Valores sociais e criação de prosperidade**. Gradiva Lisboa, Rocco, 1996
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. **São Paulo: Negócio**.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.
- GUEIROS, Mônica MB. Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife—uma visão dos dirigentes. 1998. **Tese de Doutorado**. Dissertação (Mestrado em Administração)—Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade federal de Pernambuco., Pernambuco: UFPE.
- GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. **V Encontro de Estudos Organizacionais**, 2008.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**. Harvard Business Review Press, 1999.

LARA, José Edson. Estado de la consultoria organizacional externa em PYMES em São Paulo, Brasil. **Barcelona, Espanha**, 1993.

LEITNER, Peter. Além dos números. **HSM Management**, São Paulo, n.14, ano 3, p.14-120, maio/jun. 1999.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LEONE, Nilda. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME In: X Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 1991. **Anais... Salvador: ANPAD**, 1991.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **BNDS- O Banco Nacional do Desenvolvimento**. 1997.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.172pp.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987, 151pp

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. Livraria Pioneira Editora, 1984.

MEIRELLES ANDRADE, Daniela; GRZYBOVSKI, Denize; BRAGA DE LIMA, Juvêncio. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: Um estudo de caso. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de Governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. **São Paulo: Atlas**, 1999.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. **São Paulo: Gente**, 2006.

PEREIRA, Luis Filipe. Revolução na empresa. **Exame - edição portuguesa**. Ano 1, No.10,pp546. Lisboa, 1988.

POZA, Ernesto J. **Family business**. Mason: Thomson South-Western, 2004.

RETRATO. **HSM Management**, São Paulo, n. 41, p. 84-95, nov./dez. 2003.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares. **Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I**, n. 1, 2005.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução: Reynaldo Marcondes. 2005.

ALLOUCHE, José e; AMANN, Bruno. L'entreprise familiale: un état de l'art. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 3, n. 1, p. 33-79, 2000.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. **Porto Alegre, UFRS**, 1993.

Silveira, Karina, and Kátia Andrade Biehl. "Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares". **Enanpad-Encontro da ANPAD**. Anais. Itibaia (2003).

SONNENFELD, Jeffrey. **The hero's farewell: what happens when CEOs retire**. Oxford: Oxford University Press, 1988.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, 2001.

TONDO, Cláudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rocco, 1996.