

“FELIZ ANO NOVO”

**Aparecida Maria Aranha Rêgo
Maria Valéria Pereira de Araújo**

Resumo

A gestão de empresas familiares costuma ser bastante discutida nos meios acadêmicos, em virtude dos problemas causados pelas relações de parentesco interferindo na dinâmica da Organização. Este caso real trata desta problemática, assim como dos processos de recrutamento e seleção e dos direitos e deveres trabalhistas neste tipo de empresa. Os dados aqui relatados foram obtidos através de convívio próximo da autora com a situação e por meio de entrevistas com os partícipes dos acontecimentos. Este caso pode ser estudado por alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração e MBA's em Gestão de Pessoas. A história relatada a seguir tem como objetivo promover uma discussão e análise sobre os problemas causados pela interferência das relações de parentesco no processo de gestão empresarial.

Palavras chave: empresas familiares; recrutamento e seleção; direitos e deveres trabalhistas.

Abstract

The management of family firms is often widely debated in academic circles because of problems caused by family relationships interfering with the dynamics of the Organization. This case comes to this real problem, as well as the recruitment and selection and the rights and duties in this type of labor organization. The data reported here were obtained from living close to the situation and through interviews with the participants of the events. This case can be studied by students of undergraduate courses and graduate in Business Administration and MBA in Personnel Management. The story presented here aims to promote a discussion and analysis of the problems caused by the interference of kinship relations in business process management

Keywords: family businesses; recruitment and selection; labor rights and duties.

INTRODUÇÃO

Reveillon de 2008 para 2009. Sentado na praia, à beira-mar, enquanto as pessoas comemoravam a chegada de um novo ano, José Filho prometia a si mesmo que aquele seria o ano em que ele resolveria os problemas que tanto o afligiam relacionados à sua empresa JM Contabilidade e Assessoria Empresarial. De que maneira, ele ainda não sabia. Não seria fácil.

Seu pai, Sr. Oliveira e duas de suas irmãs, Joana e Janine, dependiam da JM Contabilidade para sobreviverem. Como poderia tirá-los de lá? Isso não seria correto. Mas, a sua empresa estava crescendo, e o comportamento de sua família interferia negativamente na forma como ele geria seu negócio. Eles o desautorizavam na frente dos funcionários e ele recebia reclamações constantes dos clientes.

No entanto, há 20 anos atrás, no começo de sua carreira, seu pai tinha lhe ajudado e por isso ele lhe era grato. Mas, como manter seu pai alcoólatra convivendo com seus funcionários e clientes? Era chegada enfim a hora da decisão, mas, o que e como fazer?

Os fogos de artifício fizeram-no voltar à realidade. Seus filhos e esposa correram para abraçá-lo. Ao longe ele ouviu a canção que cantavam: "adeus, ano velho, feliz ano novo, que tudo se realize no ano que vai nascer..."

O CONTEXTO

A JM Contabilidade e Assessoria Empresarial é uma prestadora de serviços contábeis, situada na cidade de Fortaleza/CE, fundada em 1988 pelo então recém-formado José Medeiros de Oliveira Filho, que à época contava com apenas 22 anos.

Naquela época, seu pai, Sr. Oliveira, contador contratado por uma empresa comercial de grande porte da cidade, tinha a permissão de seu chefe para fazer a contabilidade de algumas pequenas empresas que ele tinha conseguido, utilizando o espaço do seu trabalho.

Quando José se formou, ele lhe deu uma dessas empresas para que seu filho começasse sua carreira. Esse gesto paterno permitiu que José Filho começasse seu próprio negócio. Este alugou uma salinha e contratou um office-boy. Com o tempo, clientes novos começaram a aparecer e a empresa foi crescendo. José filho, então, chamou sua irmã Joana, técnica em contabilidade, para trabalhar com ele. Inicialmente, ele lhe passou uma das firmas, para que a partir daí ela fizesse sua rede de contatos e todas as empresas que viessem através da indicação desta, seriam dela. E assim aconteceu.

José Filho contratou mais funcionários, alugou uma nova sede, e pouco tempo depois seu pai lhe pediu que levasse outra irmã, Janine, que estava desempregada e, como fez com o filho, S. Oliveira deu uma firma das que ele fazia contabilidade, para possibilitar a ida de Janine, sem que José Filho precisasse lhe pagar salário.

Com o tempo, Joana tornou-se o seu braço direito e José Filho lhe colocou na gerência da empresa. A rede de empresas de Joana também aumentou. Mas, a outra irmã, Janine, tinha conhecimento e capacidade limitadas e seu trabalho era apenas mecanizado, em um dos setores da organização.

O Sr. Oliveira estava prestes a se aposentar, e sua doença, o alcoolismo, começou a se agravar. Passou então, mais algumas empresas para Janine, porque se preocupava com ela, que era separada e mãe de dois filhos.

Quando finalmente se aposentou, Sr. oliveira levou todas as empresas que tinha para que a contabilidade fosse feita na JM, mas manteve o

atendimento a seus clientes. Seu filho montou uma sala para ele na empresa, mas, S. Oliveira passava pouco tempo e logo saía para beber. Quando ele voltasse, estava alcoolizado, situação essa que causava constrangimento a José, diante de seus funcionários e clientes.

Joana, por sua vez, se tornava mais e mais auto-suficiente e não cumpria as ordens de José, muitas vezes desautorizando-o diante de seus funcionários. Apesar de muito competente, fazia seu horário e saía ou faltava quando queria.

Janine cometia erros constantes em seu setor, passava mais tempo conversando com as colegas e navegando na internet, além disso, como Joana, às vezes não ia trabalhar e saía ou chegava mais cedo.

A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA FAMILIAR

O nome da JM crescia no mercado e José Filho precisou aumentar o quadro de funcionários, se mudando para uma sede maior. No entanto, seus problemas familiares aumentavam e ele tentava conscientizar seus parentes a separar a vida profissional da familiar, mas, não conseguia. Todos os problemas familiares eram expostos na empresa por sua irmã Joana e a situação de seu pai alcoólatra era pública e notória.

Certa feita, dois dos melhores clientes de seu pai procuraram José Filho para comunicarem que não fariam mais a contabilidade com S. Oliveira, pois sabiam que ele não tinha mais condições, e pediram a José que assumisse a responsabilidade pelas empresas deles, ou iriam procurar outro contador. José Filho assim o fez, tendo que afastar o pai do atendimento, para que a renda de Sr. Oliveira não diminuísse.

As conversas de José com seu pai e suas irmãs eram constantes, e nunca traziam resultados satisfatórios, ao contrário, a situação apenas se agravava.

Em se tratando das obrigações trabalhistas relativas à JM, José Filho, no início, não tivera condições financeiras de arcar com todos os deveres estipulados por lei porque também precisava investir em materiais, móveis e equipamentos para montar o escritório. Os primeiros funcionários contratados por JM passaram algum tempo sem carteira assinada, até que a empresa tivesse condições de regularizar a situação. Em casos de demissão José Filho propunha acordos e parcelamentos, que eram aceitos pelos funcionários e nenhum jamais entrou na Justiça do trabalho contra a JM, muito provavelmente por causa do bom relacionamento que tinham com o patrão.

Vale registrar que o office-boy, que foi um dos primeiros funcionários, cresceu na empresa, qualificou-se, e tornou-se um auxiliar de contabilidade e posteriormente um despachante, o que lhe proporcionou comissões extras além do salário. Nunca saiu da empresa.

O contrato (verbal, a princípio) entre José filho e suas irmãs era um acordo em que ele se comprometia em fazer a contabilidade de todas as empresas trazidas por elas em qualquer tempo, e em contrapartida, elas trabalhavam no escritório 8 horas por dia, de segunda a sexta. Para José, suas irmãs não eram funcionárias, e sim “colaboradoras”. Não existia, portanto,

segurança para nenhuma das partes, a não ser a confiança na frágil relação parental.

Quanto a seu pai, não existia contrapartida, visto que Sr.Oliveira não conseguia dar expediente ou prestar serviços na empresa, de forma organizada. José Filho, através da JM, fazia a contabilidade e repassava o pagamento dos clientes integralmente a seu pai.

Com o tempo, e com a multiplicação dos clientes de seus parentes, José Filho observou que não era nenhuma vantagem manter as empresas familiares porque geravam grandes custos para a JM, como gasto com material de expediente, energia, e pagamento de mais funcionários. E o trabalho feito pelas irmãs não compensava o custo. Resolveu então, retirar 10% do valor pago pelos clientes do pai, para pagamento das despesas, o que causou um grande problema, porque os outros membros da família, incluindo sua mãe, irmãos e sobrinhos, entenderam que ele estava sendo ingrato e injusto com seu pai, e estava diminuindo a renda familiar. Mesmo assim, José Filho se manteve firme na decisão.

Os outros funcionários, inclusive os estagiários, eram contratados e tinham assegurados todos os direitos trabalhistas.

O Recrutamento e Seleção na JM se davam, principalmente, através da indicação dos funcionários. Geralmente, José Filho comunicava a abertura de vagas e divulgava internamente. Os funcionários que conheciam pessoas com as qualificações técnicas inerentes ao cargo e com o comportamento compatível com a cultura organizacional da empresa, os indicavam. Após as entrevistas, que poderiam ser com o Diretor ou Gerente, os funcionários eram admitidos.

A outra forma de contratar funcionários era através de empresas prestadoras de serviço na área de Recursos Humanos. A empresa contratada enviava currículos e recomendava alguns candidatos que eram entrevistados pessoalmente por José Filho. Este contratava aqueles aptos e com perfil adequado a ocupar a vaga disponível.

Por diversas vezes alguns outros familiares de José Filho, como primos e sobrinhos, tentaram ingressar na JM, utilizando-se apenas das relações parentais, mas José Filho não aceitou.

A VISÃO DOS ENVOLVIDOS SOBRE A QUESTÃO

O pai de José, Sr. Oliveira, era oriundo de família humilde e tinha crescido na vida profissional à custa de muito sacrifício. Sua família era numerosa, 8 filhos, e lhe causava preocupação encaminhá-los todos na vida, por isso o escritório de seu filho era, para ele, o caminho para que o máximo de familiares possíveis, tivesse emprego e renda. Não entendia porque seu filho queria impor regras para ele e suas filhas no escritório, visto que ele sempre tinha feito a contabilidade de suas empresas, sem que fossem necessários outros funcionários e setores, prazos, computadores, etc. Essa modernização não era importante para ele. Também não se considerava alcoólatra, ele “bebia um pouco só pra relaxar”. Para ele, estava tudo bem.

Joana, por sua vez, tinha uma grande mágoa do seu irmão, pois achava que devia ser sócia da empresa, em vez de gerente, visto que ela era capaz,

preparada, e tinha estado com ele desde o começo do escritório. Na verdade, discordava também da forma como o irmão administrava a empresa, achava que ele devia ser mais rígido com os funcionários e que devia dispensar os clientes inadimplentes. Por ser gerente e irmã do diretor, não podia ser tratada como uma funcionária qualquer, mesmo porque, não era, devido à sua habilidade em resolver os problemas técnicos, inerentes à profissão. Tinha o controle financeiro da empresa e sabia que o irmão ganhava muito mais que ela, o que era inaceitável. Apesar de ter muitas firmas em sua rede de clientes, sentia-se explorada pelo irmão. Casada e mãe de um filho, Joana recebia de seu marido conselhos para denunciar o irmão no Ministério do Trabalho, visto que não tinha carteira assinada, nem direitos trabalhistas assegurados. Mas, ela jamais faria isso, porque eles tinham um contrato verbal e ela ganhava mais que todos os outros funcionários, apesar de achar injusto “não ser um dos donos também”.

Janine não terminara o 2º grau. Desistiu para se casar, teve dois filhos, e alguns anos depois se separou. Nunca saiu da casa dos pais. Sentia-se feliz na empresa, lá tinha amigos e se sentia útil. Recebeu empresas do seu pai e mesmo sem ser contadora, sabia que suas empresas eram bem atendidas pelo escritório do seu irmão, e ela fazia o que podia para ajudar. Não concordava com seu irmão quando ele lhe falava que não falasse da vida familiar, pois ele ficaria muito exposto para os outros funcionários, pois, segundo ela, “ali, todos eram amigos”. Quanto ao seu horário, o seu irmão sabia que às vezes ela precisava chegar mais tarde ou sair mais cedo, ou mesmo faltar, quando a mãe deles precisasse ir ao médico, ou quando seus filhos também precisassem dela para alguma coisa.

José Filho sentia “o peso do mundo em seus ombros”. Depois de tanto tempo driblando essa situação, gostaria que seus familiares trabalhassem em outras empresas que não a sua. O máximo que tinha conseguido foi rejeitar que outros parentes também fossem admitidos na JM. Mas a reação de toda a família, principalmente de sua mãe, foi chamá-lo de egoísta, afinal, “ele pagava vários funcionários estranhos, quando sabia que outros familiares como irmãos e sobrinhos precisavam de trabalho”. Ele não concordava, queria uma empresa sólida, dinâmica, moderna, onde houvesse igualdade de direitos e deveres para todos, e pela sua experiência, pelo menos com a sua família, isso nunca seria possível.

Com a situação já insustentável, José Filho sentia-se extremamente cansado e finalmente com coragem para resolver aqueles problemas. Mas, de que maneira?

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos Dados

Os dados foram obtidos através do convívio próximo com a situação durante anos, e por meio de entrevistas com os envolvidos no caso.

A empresa estudada autorizou por escrito a publicação do caso para ensino, recomendando apenas a substituição do nome da organização e das pessoas envolvidas para preservação de suas identidades.

A história acontece no lapso temporal que compreende os anos de 1978 a 2008, tendo sido pesquisada e narrada entre os meses de setembro e outubro de 2011.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser estudado por alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração e MBA's em Gestão de Pessoas.

Sugere-se que os alunos façam uma leitura prévia e individual do texto, e que após, reúnam-se em grupos com os seguintes objetivos: a) discutir o caso, levantando os problemas apresentados; b) sugerir soluções para a resolução dos problemas; c) apresentar as soluções em plenária. Durante a apresentação o professor deve pontuar os assuntos abordados com fundamentação sobre empresas familiares, direitos trabalhistas e recrutamento e seleção.

Para o fechamento o professor pode, ainda, contar aos alunos o desfecho real do caso.

Objetivos educacionais

A história relatada em “Feliz Ano Novo” tem como objetivo promover uma discussão sobre os problemas causados pela interferência da relação de parentesco nos processos organizacionais. O Caso para Ensino deverá desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre as relações parentais dentro de uma organização, suas causas e consequências; b) uma análise sobre os pontos positivos e negativos da convivência familiar em uma empresa; c) o reconhecimento da importância de se estabelecer uma política de recrutamento e seleção baseada em competências; d) considerações a respeito dos riscos de contratar funcionários priorizando-se a confiança, em detrimento do cumprimento das leis trabalhistas.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Analisar o caso vai demandar uma organização temporal, pois, além do tema principal, qual seja a “gestão em empresas familiares”, dois sub-temas da

maior importância também estão inseridos no texto: “recrutamento e seleção” e “direitos trabalhistas”.

A princípio, os alunos devem conceituar empresas familiares, podendo utilizar, por exemplo, o conceito de LEONE (1992), quando diz que a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família; quando membros da família participam da propriedade ou direção; ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

A construção, o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar de forma sucinta, partem de pré-requisitos indispensáveis para o seu sucesso, pois em sua fase inicial, esse tipo de empresa é marcada pela garra e visão de mercado que o fundador possui (LODI, 1998). Dessa maneira, o perfil, os valores, e os sonhos do fundador acabam passando para seus gestores e funcionários, dando origem à cultura organizacional da empresa. Se a figura do fundador é um bom exemplo, a empresa criará valores semelhantes aos dele, o que refletirá em sua imagem no mercado onde atua, pois as atitudes praticadas por um membro da família vão necessariamente refletir na reputação da organização.

A partir desta reflexão os alunos poderão citar os pontos positivos e negativos da empresa estudada. SOARES, MACHADO e MAROCCO (1997), ao estudarem a gestão das empresas familiares apontam uma série de problemas e vantagens comuns da administração desse tipo de empresa. Para as autoras, os principais problemas têm sido: estrutura organizacional mal definida; ausência de regras claras para orientar a gestão; dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família; desrespeito à hierarquia; impunidade no caso de desobediência às regras; expectativa de ascensão imediata por ser membro da família; não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas; uso da estrutura organizacional para fins particulares; interferência de problemas familiares na empresa; inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos; finalmente, não discutir abertamente os problemas e conflitos. Por outro lado, as principais vantagens detectadas na gestão das empresas familiares foram: menor preocupação com a segurança; maior envolvimento; liberdade de opinião; participação e agilidade nas decisões; interesse pelo geral; maior disponibilidade para o trabalho; capacidade de suportar melhor as dificuldades; conhecimento da história da empresa; condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade.

Entender essas características, segundo LODI (1986), torna-se elemento importante para a sucessão, pois, o que pode originar as dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e a ausência de um código de relações. Acrescenta ainda que a pouca objetividade para avaliação da real contribuição dos parentes para a administração da empresa é um fator limitante e a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes.

Partindo para os sub-temas, os alunos passarão a discutir os tipos de recrutamento e seleção praticados pela JM Contabilidade e Assessoria Contábil, chegando-se à conclusão de qual ou quais os melhores e mais adequados àquela empresa. Segundo CHIAVENATO (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos

potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Diz ainda que a seleção de recursos humanos pode ser definida como escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Por fim, os alunos avaliarão as políticas adotadas por José Filho quanto à importância dada às relações de confiança entre ele e seus familiares e funcionários, em detrimento ao cumprimento das leis trabalhistas.

A história relatada é muito complexa porque trata de um gestor de empresas emocionalmente envolvido nos problemas, com vínculos fortes de parentesco estabelecidos desde a infância e com receio de abalar a estrutura familiar. Vale salientar que qualquer que fosse a decisão a ser tomada pelo gestor, diante do quadro descrito, isso lhe traria conflitos psicológicos.

Por isso não é fácil se colocar no seu lugar e dizer friamente o que José Filho deveria fazer, mesmo assim os alunos poderiam recomendar o desenvolvimento de algumas ações para ajudá-lo a tratar dos seus problemas de gestão: em primeiro lugar, ele deve estabelecer regras a serem seguidas pelas suas irmãs como assiduidade, pontualidade, obediência aos superiores hierárquicos, total cumprimento dos seus deveres. Pelo não cumprimento de tais regras elas poderiam ser primeiramente advertidas, e posteriormente as faltas cometidas poderiam se tornar motivo do rompimento dos contratos vigentes entre as duas e o irmão.

Caso as novas regras estabelecidas sejam cumpridas, José Filho deve investir na capacitação de Janine, e mantê-la na gerência, visto que é muito competente. Um curso de Administração para ambos, José Filho e ela, ajudaria muito na gestão empresarial.

Joana, tendo suas limitações para os serviços de auxiliar contábil e tendo ainda problemas de concentração que causam erros materiais ao serviço, poderia ser designada para um setor como a recepção, onde poderá interagir com outras pessoas.

Quanto ao seu pai, Sr. Oliveira, portador de uma doença como o alcoolismo e diante da recusa em se tratar, a única alternativa possível a José Filho seria afastá-lo definitivamente do escritório e dos seus clientes, pagando-lhe um percentual referente às empresas que ele trouxera para a JM Contabilidade e Assessoria Empresarial e que, acrescentado ao valor da sua aposentadoria, lhe ajudasse no sustento.

No mais, José Filho deve adotar em sua empresa uma política de seleção e promoção por competências e investir na qualificação de seu quadro de funcionários, tendo ainda o cuidado de dar prioridade ao cumprimento das leis trabalhistas.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Com base no texto apresentado, identifique os pontos positivos e negativos da JM Contabilidade e Assessoria Empresarial, considerando a base conceitual de empresa familiar.

- 2) Qual a sua opinião sobre cada uma das formas de recrutamento e seleção utilizadas pela JM Contabilidade e Assessoria Empresarial?
- 3) O texto sugere que no início da empresa José filho não tinha condições de arcar com todos os direitos trabalhistas e arriscou confiar nos funcionários, pois não tinha outra alternativa. Em seu lugar, e nas mesmas condições, como você teria agido?
- 4) Analise qual a imagem que os clientes da JM Contabilidade e Assessoria Empresarial tem da empresa, apesar de todos os seus problemas familiares, levando-se em conta o seu crescimento.
- 5) Supondo que você fosse José Filho, como resolveria os problemas de gestão da JM Contabilidade e Assessoria Contábil?

DESFECHO REAL DO CASO

Naquele ano, José Filho realmente resolveu, pelo menos em parte, a situação descrita no caso. Primeiramente, afastou seu pai da JM, assumiu definitivamente a responsabilidade pelos serviços contábeis de todas as empresas que anteriormente eram atendidas pelo Sr. Oliveira e repassa todo mês os honorários que recebe para o pai, descontando um pequeno percentual para ajudar nas despesas com material de expediente. Disse que fará isso enquanto seu pai estiver vivo ou enquanto essas empresas se mantiverem no escritório.

Demitiu Joana, pedindo que ela ficasse em casa cuidando dos filhos dela, da mãe, do pai e da avó deles, e também assumiu a responsabilidade em fazer a contabilidade das empresas que ela levou, e, da mesma forma que fez com seu pai, repassa para ela os honorários que recebe, sem nenhum desconto.

Quanto a Janine, sabendo do seu potencial, ajudou-a materialmente a abrir seu próprio escritório. Esta levou seus clientes, conseguiu se manter e vem crescendo razoavelmente no mercado de serviços contábeis.

A família não aceitou e criticou muito as atitudes tomadas por José Filho. O relacionamento entre eles, a princípio, ficou estremecido, porém com o tempo, as coisas foram voltando ao normal, visto que ele não deixou ninguém sem renda para sobreviver.

Nos últimos tempos, e com o crescimento de seu escritório, Janine propôs a Joana que fosse trabalhar com ela, levando as firmas que estavam na JM e assim foi feito, para alegria e alívio de José Filho.

José Filho, com a experiência adquirida, começa a pensar na sua sucessão e pretende fazer a transição com profissionalismo e tranquilidade para não gerar conflitos entre ele e seu filho primogênito, que está cursando Ciências Contábeis na Universidade Federal do Ceará.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GERSICK, Kelin(et al), De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Tradução de Montigelli Jr,Nivaldo. Rio de Janeiro, Negócio, 2006.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo, Sucessão na empresa familiar. Recife: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo, Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos. Recife: Atlas, 2010.

LODI, João Bosco, Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987

LODI, João Bosco, A empresa familiar. São Paulo: pioneira, 1993.

MOREIRA Jr., Armando Lourenzo,Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

WEBBER E ARAÚJO,Casos para ensino em administração. Curitiba: CRV, 2010

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ANTONIALLI, L.M.*Problemas na sucessão e a sobrevivência das empresas familiares*. Disponível em www.ichs.ufop.br/conipes/anais/OGT/ogt1204.htm. Acesso em 14.11.2011

BEZERRA, B.O. *A profissionalização da empresa familiar*. Disponível em www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador.

BORTOLI NETO, A e MOREIRA JR, A.L..*Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.08, nº 04, outubro/dezembro 2001.Disponível em www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf. Acesso em 12. out. 2011.

CARLTON, M.C. *Ciclo de vida das empresas familiares*. Revista Eletrônica de Administração – Facef –vol. 02 – Edição 02-Janeiro-Junho-2003.Disponível em www.facef.br/rea/edicao02/ed02_art01.pdf. Acesso em 14. out. 2011.

GRZYBOVSKI, D. *Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. Disponível em www.upf.br/cepea9/download/revn111998art3.pdf .Acesso em 04. out. 2011.

LEONE, M.C.P.G. *A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório*. Disponível em www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01.../24guerra.pdf .Acesso em 06. nov. 2011.

MACHADO, H. V. *Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares*. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n2, p.317-323/mai/ago.2005. Disponível em www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf . Acesso em 05. nov. 2011.