

EMPRESA FAMILIAR - SUA IMPORTÂNCIA ECONOMICA E SOCIAL

*Antonio Carlos de Oliveira **

RESUMO

As empresas familiares em diversos setores, têm um significativo papel na economia mundial, a presença entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus setores de atividade, mostra que essas empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma grande presença familiar no seu controle acionário ou até em sua gestão operacional.

A história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares. Grandes indústrias nacionais nasceram do esforço pessoal de homens, mulheres e seus filhos, que com amor ao trabalho e coragem, transformando-se em companhias de padrão mundial. Hoje, há no País empresas familiares de todos os portes, predominando as pequenas e micro, responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB.

Considerando a importância das organizações familiares, são fundamentais a abordagem técnica, conhecimento e informações capazes de contribuir para o constante aperfeiçoamento de sua gestão. É inegável que a profissionalização é muito importante no cenário contemporâneo de alta competitividade, tal processo não significa, a rigor, a importação de executivos para gerir o negócio. Antes de tudo, é pautado por organização, métodos, práticas eficazes de administração, qualidade e trabalho responsável. Tais requisitos podem, perfeitamente, ser preenchidos pelos próprios administradores familiares.

As empresas familiares tradicionais, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico. A aceleração da concorrência, decorrentes das mudanças na economia mundial exige vultosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e ampliação de escala necessárias para as empresas atuarem a nível regional ou global.

O maior obstáculo ao êxito desses empreendimentos, reside na relutância dos proprietários em dividir o poder com os novos sócios e em admitir o acesso de profissionais não-familiares a cargos de direção.

Palavras-chave - Empresa Familiar, Empreendedorismo, Economia Mundial, Governança corporativa, Sucessores.

* **Professor** - Estrategia Empresarial. Marketing

Faculdade ESAMC Uberlândia

MBA em Marketing Estratégico

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing - SP

Especialista - Administração Geral

UNAERP – União da Associação de Ensino Ribeirão Preto – SP

E-mail: acarlos.oliveira@esamc.br

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR:	4
3. IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES PARA AS ECONOMIAS DOS PAÍSES:.....	5
3.1. AS EMPRESAS FAMILIARES COMO GARANTIDORAS DA SUBSISTÊNCIA:	5
4. OS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE ACORDO COM O AMBIENTE SOCIOCULTURAL	6
5. O VALOR ECONÔMICO DE UMA EMPRESA FAMILIAR	7
6. A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
7. CONCLUSÃO.....	11
8. REFERÊNCIAS	11

1. INTRODUÇÃO

Na maioria dos países a base da economia está alicerçada nas empresas familiares, sua representatividade econômica pode mudar de acordo com o conceito utilizado na realização de análises. Grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar”.

Para Bernhoeft (1989), a representatividade econômica das empresas familiares formalmente constituídas no Brasil está entre 70% e 90% e Lethbridge (1997) estima que em torno de 90% das empresas no mundo são familiares. Na vasta literatura sobre empresas familiares encontram-se dados relativos a essa representatividade. Tais levantamentos não foram revisados após a abertura do mercado brasileiro, na década de 1990. Em 1995, muitas empresas familiares brasileiras foram vendidas, encerraram atividades ou entraram em concordata (LODI, 1993), eventos que podem ter modificado a representatividade destas na economia.

Apesar de algumas pequenas divergências percentuais da representatividade da empresa familiar no Brasil e no mundo, existe uma unanimidade sobre o impacto provocado por esse tipo de organização na economia dos diferentes países. O real valor de uma empresa familiar é medido pela contribuição social e econômica na sociedade em que está localizada (LODI, 1993), aspecto até então não abordado teoricamente para a realidade brasileira. A importância econômica da empresa familiar em uma região ou país é assunto que merece análise cuidadosa, pois envolve a compreensão conceitual do termo “empresa familiar” e da seleção dos indicadores de análise. Neubauer e Lank (1999) utilizam a representatividade delas no PIB dos Estados Unidos e o número dos postos de trabalho gerados para confirmar esse pressuposto teórico.

Além da importância da empresa familiar no desenvolvimento econômico de uma região, alguns estudiosos consideram que cada empresa familiar possui um modelo próprio de gestão, baseado em valores da família proprietária e na dinâmica do sistema geracional dos atores sociais que dela fazem parte, influenciados por elementos de desenvolvimento econômico local. LETHBRIDGE, (1997); GONÇALVES, (2000); GRZYBOVSKI, (2005). Os temas empresa familiar e desenvolvimento econômico estão estreitamente vinculados. A dimensão dessa representatividade contribui para o delineamento de políticas que têm como referência o empreendedorismo e o sistema de produção doméstico sem, contudo, ignorar outras decisões do capitalismo.

Liderar ao mesmo tempo a família e os negócios tem pesos diferentes entre o fundador, com espírito empreendedor, e os seus sucessores, em cada geração, levando-se

em conta a família nuclear, composta ou complexa e o número de herdeiros e os agregados. Do ponto de vista do negócio, o grande desafio está em administrar com a razão e manter a unidade familiar, principalmente quando se aproxima o momento de transferir o comendo, ou então, em outros casos, quando se perde o fundador e não se tem preparado o sucessor.

O foco da empresa familiar foi, é e sempre será equilibrar forças, tendências e valores derivados dos distintos atores que agem nesse peculiar cenário, agora sob a ótica da concorrência geograficamente ampliada, com características de maior poder de barganha e, portanto, potencialmente mais ameaçadora do que a mera competição nacional.

O planejamento, a organização, a direção e o controle da empresa familiar envolvem, além dos aspectos conceituais e metodológicos, uma dinâmica atuação de seus responsáveis, muitas vezes vestindo a camisa do executivo e de parente, o que pode provocar uma situação problemática. Para proporcionar uma contribuição para esse processo a administração das empresas familiares deve se preocupar em redimensionar seus caminhos atenta às mudanças gerenciais com o objetivo de manter, de forma sensata, os princípios que nortearam sua fundação e criação.

Atualmente, os tipos mais tradicionais de estruturação de empresas só servem para consolidar os aspectos mais operacionais da organização empresarial. A interligação entre os aspectos estruturais e organizacionais com os aspectos estratégicos está se tornando cada vez mais evidente para os executivos das empresas.

2. DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR:

Uma empresa que se define familiar é um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todos os demais gêneros de empresas. Contudo, o seu caráter específico é justificado pelas condições da propriedade pertencer a uma ou mais família, o que se entende como o poder de controle e de gestão, e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica ou operacional, ressalta Gonçalves (2000).

A expressão “familiar” deixa implícito que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário ou dirigente principal. A extensão desse envolvimento pode variar de uma para outra organização, assim como de uma para outra realidade socioeconômica, mas sempre o conjunto de crenças e de valores daqueles que constitui o núcleo familiar estará nela reproduzido, o que permite iniciar o delineamento conceitual para a expressão “empresa familiar”, de acordo com Grzybovski e Lima (2004).

Por fim, o que devemos levar em consideração quanto a definição de empresa familiar são: (a) o nível de envolvimento de familiares na gestão dos negócios de, pelo menos, duas gerações em movimentos transgeracionais; (b) as relações afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico institucional vinculado a um sobrenome; (c) a interação social que promove a confiança mútua entre os membros da organização com a família proprietária e a reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de realização de um ideal maior voltados ao envolvimento empresa-família na sociedade. Sendo assim, para estudar a empresa familiar, usamos as seguintes variáveis para definir o objeto de análise: tipo de família (tradicional, moderna), estrutura de propriedade, processo histórico de constituição, etnia da família proprietária, sistema familiar da família proprietária, (GRZYBOVSKI , 2002).

3. IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES PARA AS ECONOMIAS DOS PAÍSES:

As empresas familiares têm uma representatividade inegável no cenário econômico brasileiro e mundial. Por isso, dimensionar sua importância para a economia do país e para a geração de empregos é fundamental. Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey, 65% das empresas com receita anual acima de 200 milhões de dólares no Brasil pertencem a famílias.

Na maioria dos países a base da economia está alicerçada nas empresas familiares. Grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar”. O crescimento e o desenvolvimento econômico mundial foram fortemente marcados pelo sistema de produção doméstico, (GERSICK et al., 1997).

Ter consciência e entender que a economia dos países industrializados tem como alicerce as empresas desse tipo, nos permite criar e melhorar as políticas públicas que se relacionem com o empreendedorismo e o sistema de produção doméstico, sem que se excluam as características da sociedade capitalista que vivemos.

A importância dessas empresas é tão grande para a economia que o tema já foi abordado em diversas literaturas. Para Bernhoeft (1989), o número que se refere a relevância econômica das empresas familiares que foram formalmente constituídas no Brasil fica entre 70% e 90%. Para Lethbridge (1997) o valor fica em torno de 90% das empresas no mundo são familiares.

3.1. AS EMPRESAS FAMILIARES COMO GARANTIDORAS DA SUBSISTÊNCIA:

Se analisarmos os dados de forma qualitativa vamos perceber que um grande número de pessoas depende das empresas familiares para garantir sua subsistência, além da construção do patrimônio pessoal e da formação profissional de herdeiros. E que essas empresas se destacam na geração de empregos, não só para os familiares, mas também de terceiros, inclusive aqueles com baixo grau de instrução. Além de investir na

capacitação dessa mão de obra com pouca escolaridade, as oportunidades geradas pelas empresas estimulam ações empreendedoras. Por isso, acredita-se que as políticas públicas são essenciais para a constituição/manutenção das empresas familiares.

Mesmo que alguns percentuais se difiram em relação a representatividade da empresa familiar do Brasil e no mundo, o impacto dessas organizações na economia de diferentes países é perceptível e inegável. O real valor de uma empresa familiar é medido pela contribuição social e econômica na sociedade em que está localizada (LODI, 1993).

Alguns estudiosos consideram que os modelos de gestão das empresas familiares baseiam-se nos valores da família proprietária, de qual sistema gerencial ela faz parte e de que maneira o desenvolvimento econômico local interferem nesse modelo.

Mas, não podemos generalizar o conceito de “família”, já que existem vários que caracterizam-se por particularidades de seus contextos cultural, social e histórico. Por isso, é essencial observar a existência de valores dos proprietários da empresa. E, assim, analisar cada uma delas de modo único.

A cultura e as características econômicas de constituição da sociedade em que a empresa está inserida, não podem ser ignoradas. Isso porque, os perfis das regiões são muito variáveis de um lugar para o outro, de forma a fazer com que o comportamento no mercado das famílias americanas sejam completamente diferente das europeias, asiáticas ou latinas. Assim como a singularidade do povo brasileiro (SOUZA, 2000) se diferencia a constituição da família e o modelo de gestão das empresas familiares brasileiras das argentinas, peruanas ou bolivianas.

4. OS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE ACORDO COM O AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Entender a diferença entre os tipos de empresas familiares compreende a definição metodológica para que, assim, seja possível realizar a análise dos dados empíricos e o aprimoramento dos processos de investigação juntamente com a realidade socioeconômica do local onde a empresa está localizada. Desse modo, as conclusões descontextualizadas devem ser evitadas. Isso porque a maioria das empresas familiares, híbridas e tradicionais estão em uma fase de transição, passando por reestruturações quanto se pensa em economia internacional.

Mesmo com as diferenças de conceito encontradas na literatura, existe um consenso que se dá por meio da combinação das inter-relações que se dão em três dimensões (família, gestão e propriedade) que foram identificadas e amplamente descritas por GERSICK ET AL. (1997). Compreender a complexidade que envolve a empresa familiar depende do modelo utilizado para análise organizacional.

Não é possível desvincular o tema empresa familiar e desenvolvimento econômico. Além disso, entender o tamanho dessa representatividade ajuda a desenhar, de modo mais assertivo, as políticas de empreendedorismo e sistema de produção doméstico.

5. O VALOR ECONÔMICO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Nas décadas que precedem à de 1990, se mensurava o valor econômico de uma empresa familiar através do seu volume de faturamento, quantidade de empregados, patrimônio líquido e estrutura de propriedade. Porém, no momento da avaliação do valor de uma empresa familiar, estes são apenas alguns dos fatores que são levados em consideração. É a contribuição econômica e social desse tipo de empreendimento que mede seu real valor. Para que haja um desenvolvimento regional é necessário que exista a manutenção e sobrevivência das organizações familiares locais, (LODI, 1993).

Essas empresas familiares apresentam faturamento e retorno superiores as empresas não familiares, isso é o que aponta a análise da lista das 500 empresas listadas anualmente da revista *Fortune*. Isso porque as empresas familiares conseguiram que seus sistemas de controle e de gestão ajudem a diminuir os riscos de desvios comuns às empresas familiares, além de contribuírem para o sucesso do negócio, (VILLALONGA E AMIT, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) realizou, em 2014, uma pesquisa que mostra que a realidade do Brasil também é essa. As estruturas e as práticas de governança de quinze grandes empresas familiares brasileiras de capital aberto foram estudadas e juntas equivalem a 8,5% do Produto Interno Bruto do Brasil.

De acordo com a Tabela 1 abaixo, dezesseis empresas familiares brasileiras de diversos setores da economia, com atuação em todo o território nacional e em alguns países do mundo, relacionadas entre as 500 “melhores e maiores”, (EXAME, Jun-2014), geram 219.919 mil empregos diretos, pagando salários que correspondem a 3.387,5 milhões de dólares, com patrimônio líquido corresponde a 10.474,6 milhões de dólares e o volume de vendas é de 20.327,7 milhões de dólares. Com base nesses dados, observamos que a empresa familiar, em qualquer lugar do mundo, é importante para o desenvolvimento econômico regional.

Tabela1: Empresas administradas por famílias, entre as 1000 maiores do Brasil, em 2014.

Empresa familiar	Posição 2013	Setor	UF	Lucro Liq. Ajustado em US\$ milhões	Patrim. Liq. Ajustado em US\$ milhões	Rentab. Ajustado em %	Cap. Circ. Liq. Em US\$ milhões	Vendas em US\$ milhões	Nº de empregados	Salários e Encargos em US\$ milhões
1 Magazine Luiza	52	Varejo	SP	314,2	314,20	17,3	162,8	3528,4	24.000	402
2 Natura	69	Bens de Consumo	SP	348,4	499,50	40,3	240,9	2785,3	5.339	57,2
3 Andrade Gutierrez	93	Ind. Da Construção	M G	55,4	1.033,80	4,5	677,3	2229,7	14.625	771,7
4 Construtora OAS	98	Ind. Da Construção	SP	153,1	1.037,30	14,2	710,3	2103,4	98.125	637,4
5 Weg Equipamentos	117	Bens de Capital	SC	279,2	1.393,60	18,6	959,2	1822,1	16.300	326,1
6 Renner	121	Varejo Atacado	RS	169,9	656,00	22,7	425,9	1798	16.367	200,4
7 Sotreq	124	Peças/Maquinas	SP	53,5	235,50	21,0	160	1785,1	4.944	159,4
8 Duratex	143	Ind. Da Construção	SP	210,4	1.920,90	10,5	393,7	1585,6	11.733	230,9
9 Grupo Martins Casas	140	Atacado Distribuidor	M G	28,1	120,80	21,0	158,7	1640	5.134	91,6
10 Pernambucanas	146	Varejo	SP	66,4	368,30	16,8	77,01	1557,5	16.624	253,3

1	Marcopolo	202	Autoindústria	RS	105,0	650,60	14,8	457,2	1151,9	8.166	241,5
1	Localiza	208	Serviços	M	185,4	617,70	24,2	130,1	1132,5	4.365	127,5
2	Mariza	215	Varejo	G	29,4	483,50	6,0	199,6	1103,7	14.238	114,8
3	Votorantin	227	Siderurgia/Metalurgia	SP	56,6	1.221,40	4,6	149,4	1062,3	3.785	114,6
4	Randon	295	Autoindústria	RJ	86,2	579,90	14,1	457,5	822,1	3.884	87,2
1	Arcom	428	Atacado Distribuidor	RS	28,8	155,30	17,9	138,3	533,9	1.629	31,1
1	SOMA				1.507,4	10.474,6	210,90	5.094,2	20.327,7	219.919	3.387,5

Fonte: Exame: Melhores e Maiores, Jun., 2014.

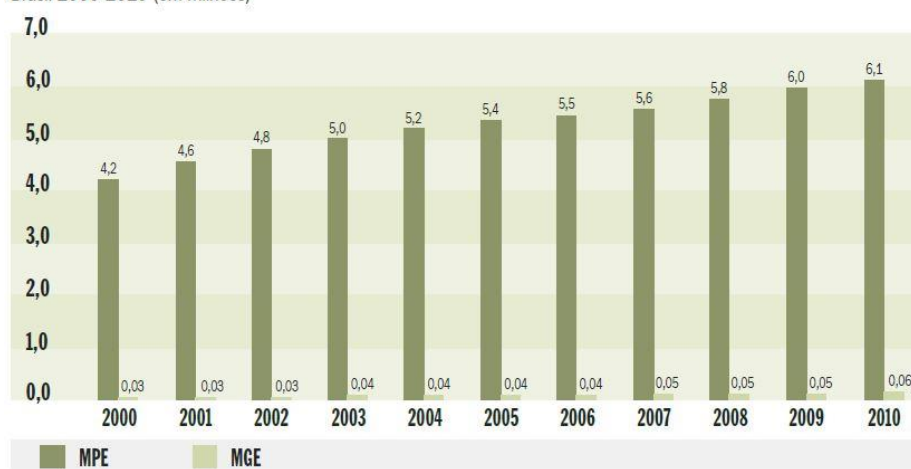
6. A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Quando se pensa em relação ao *desempenho* das empresas familiares no mercado, leva-se em consideração a existência das empresas consideradas familiares que são de pequeno e médio porte, especializadas e altamente competitivas, que ocupam posições de destaque em nichos de mercado mundial, (LETHBRIDGE, 1997).

No Brasil, de acordo com o MTE - (Ministério do Trabalho), entre 2000 e 2010 houve uma evolução significativa no número de empresas. Em 2000 existiam cerca de 4,2 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços, sendo que 98% destas empresas eram consideradas micro e pequenas, em 2010 este número saltou para cerca de 6,1 milhões, Tabela 2. A classificação de porte foi indicada pela baixa intensidade de capital, forte presença dos proprietários, poder decisório centralizado e altas taxas de natalidade e mortalidade. Estas representam 20% do PIB brasileiro e geram cerca de 45% dos empregos no país. Elas estão localizadas por todo país e há maior concentração nas regiões Sudeste (55,5%) e Sul (22,4%).

Tabela 2 Evolução das empresas no Brasil

Evolução do número de estabelecimentos por porte
Brasil 2000-2010 (em milhões)



Fonte: MTE. Rais

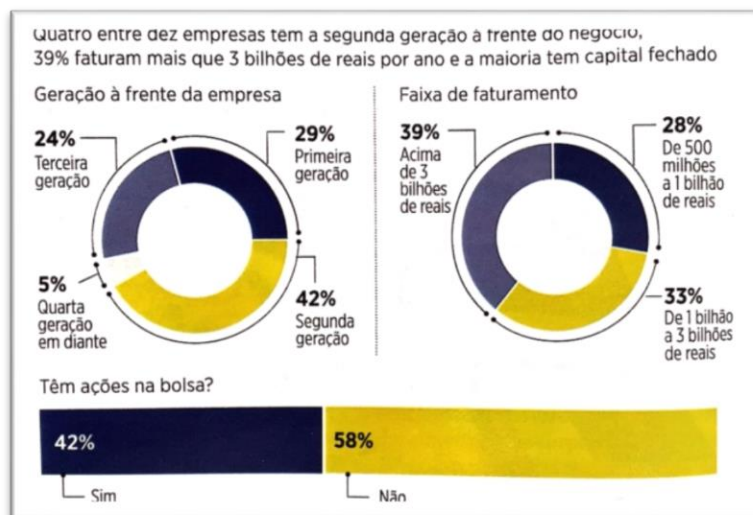
No Brasil, segundo estatísticas do IBGE, em 2000, existiam 8.596.928 micro e pequenas empresas, sendo que 1.926.857 estabelecimentos eram do tipo familiar, empregavam 4.306.578 pessoas, inclusive familiares.

Apesar de ser um dos modelos de empresas mais antigos e que apresenta alguns problemas quanto a sua organização interna, as empresas familiares estão entrando uma nova fase. A estabilidade e a confiança que grandes grupos familiares construíram durante anos, vem sendo um dos grandes fatores para que essas empresas continuem a evoluir e a ter tanto peso para a economia do país.

Foram analisadas 57 empresas familiares que atuam no Brasil. Elas, juntas, somam mais 800.000 funcionários e faturam um montante de 150 bilhões de reais. (MCKINSEY, 2016)

O futuro das empresas familiares sempre foi uma das maiores preocupações dos acionistas. Como será a sucessão e se as próximas gerações estariam dispostas e preparadas para assumir negócios tão importantes. Quatro entre dez empresas têm a segunda geração à frente do negócio, Tabela 3. (MCKINSEY, 2016).

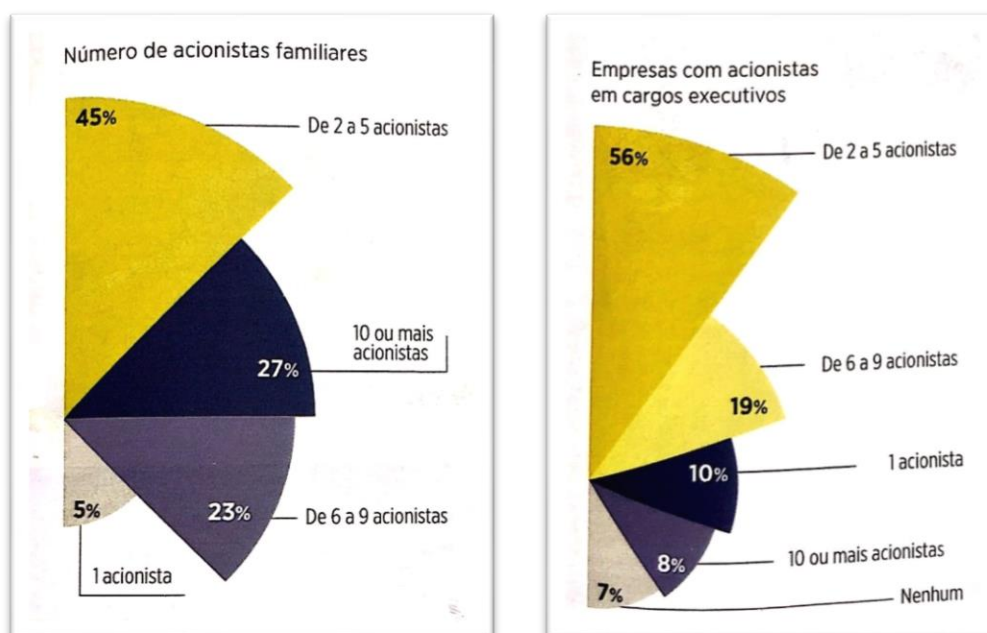
Tabela 3: Geração à frente da empresa | Faixa de faturamento



Fonte: Fonte: McKinsey - Revista Exame

Nos últimos 25 anos, o retorno para os acionistas que investem em empresas desse tipo está sendo três vezes maior do que os que investem em outras empresas, Tabela 4. (MCKINSEY, 2016).

Tabela 4: Números de acionistas familiares | Empresas com acionistas em cargos executivos



Fonte: Fonte: McKinsey - Revista Exame

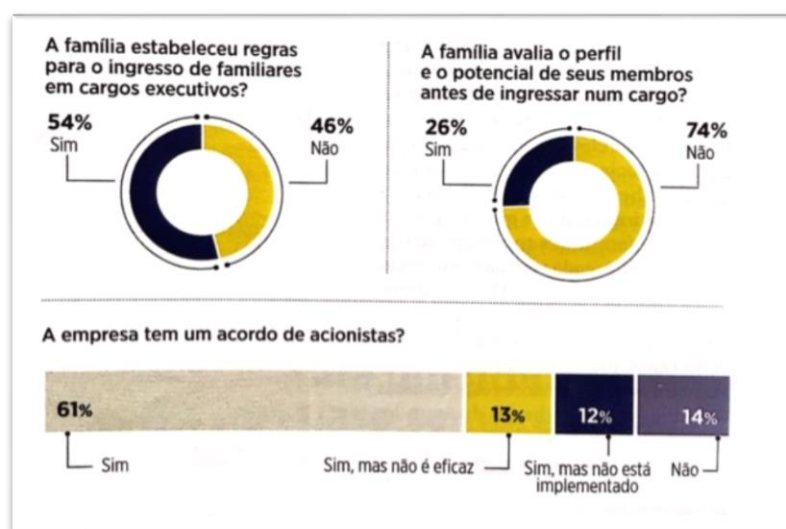
Apesar da cultura que criou-se de que uma empresa intitulada como familiar representa um empreendimento desorganizado, mal dirigida e que tem poder concentrado nas mãos do fundador, elas, ainda sim, possuem grande relevância para a economia do Brasil e do mundo. E, nos últimos tempos, estão se estruturando, cada vez, melhor para lidar com seus conflitos internos e externos.

Esse fortalecimento no mercado e reafirmação das empresas familiares no mercado são consequências de algumas mudanças internas nessas empresas. Um exemplo disso são as alterações no modo em que elas são dirigidas. Os coronéis, chefes únicos e com o poder total já não fazem parte do cenário de muitas empresas. Agora, as novas gerações assumem seus negócios de modo a conciliar as vontades e opiniões de um grupo de herdeiro e não mais com um autoritarismo absoluto.

São essas empresas, agora, mais organizadas e com uma geração cada vez mais preparada para assumir os cargos de lideranças que estão definindo a nova cara do capitalismo brasileiro. Reforçando a força das empresas familiares e mostrando novas

posturas de mercado que afirmam a importância e a permanência delas no cenário econômico do país e do mundo, Tabela 5.

Tabela 5: A família estabeleceu novas regras para o ingresso de familiares em cargos executivos? | A família avalia o perfil e o potencial de seus membros antes de ingressar num cargo?



Fonte: Fonte: McKinsey - Revista Exame

7. CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que as empresas familiares sempre foram e continuam sendo de grande importância econômica para o país e para mundo. Não apenas para as famílias proprietárias, mas também para o crescimento e desenvolvimento econômico das regiões, pois elas são o tipo de organização empresarial predominante.

Sendo assim, precisamos que as políticas públicas para o setor sejam direcionadas para a geração de renda, emprego e internacionalização de produtos/ serviços/ marcas/ outros das empresas familiares via incentivos de fomento ao desenvolvimento e crescimento da economia junto aos órgãos estaduais e federais de fomento empresarial. Para que assim, essas empresas possam continuar a contribuir com a manutenção da economia, melhorando suas políticas internas e externas, se mantendo estáveis e gerando grandes números de empregos.

8. REFERÊNCIAS

1. ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

2. BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
3. BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros. São Paulo: Nobel, 1995.
4. EXAME, edição 1116. Ano 50. Nº 12, 2016.
5. GERSICK. K. E. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.
6. GONÇAVES, S. C. Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
7. GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.
8. GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, Atibaia, 2004. Resumo dos Trabalhos..., Atibaia, 2004.
9. GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B.; TEIXEIRA, E. B.; FERRO, M.; BIAGI, M.;
10. IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, (vários anos).
11. LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, Brasília, n 7, jun. 1997.
12. LODI, J.B. A empresa familiar. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
13. LONGENECKER, J. G.; MORRE, C. W.; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron, 1998.
14. MCKINSEY, 2016.
15. SILVA, W. M.; GRZYBOVSKI, D. Corporate governance, firm performance and CEO turnover: a comparative study between family and non-family Brazilian businesses. In: GLOBAL FINANCE CONFERENCE, Rio de Janeiro, 2006. Web-Proceedings..., Rio de Janeiro, 2006.
16. SOUZA, J. A modernização seletiva: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: UnB, 2000.
17. VILLALONGA, B.; AMIT, R. H. Benefits and Costs of Control-Enhancing Mechanisms in U.S. Family Firms. Finance Working Paper, n. 131, Jul., 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=891004>>. Acesso em., 2016.