



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,  
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

# Texto para discussão

Texto para discussão nº 03/2009

IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM MARAU, NO  
RIO GRANDE DO SUL

*Ediane Eschner Muhl  
Patrícia Zanella Hoffmann  
Melina Ferlin Lodi  
Guilherme de Oliveira  
Denize Grzybovski  
André da Silva Pereira*

# **IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA EMPRESA FAMILIAR: um estudo de caso em Marau, no Rio Grande do Sul**

Ediane Eschner Muhl<sup>1</sup>  
Patrícia Zanella Hoffmann<sup>2</sup>  
Melina Ferlin Lodi<sup>3</sup>  
Guilherme de Oliveira<sup>4</sup>  
Denize Grzybovski<sup>5</sup>  
André da Silva Pereira<sup>6</sup>

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo é dimensionar a importância econômica da empresa familiar no desenvolvimento econômico dos municípios brasileiros, utilizando-se Marau (RS) como *case*. A economia de países industrializados está alicerçada nas empresas familiares e dimensionar essa representatividade contribui para o delineamento de políticas públicas no que tange ao empreendedorismo e ao sistema de produção doméstico sem, contudo, ignorar outras variáveis inerentes ao capitalismo. Para atingir o objetivo, optou-se pela técnica de levantamento. Os dados foram analisados qualitativamente. Os resultados apontam que muitas pessoas ligadas à empresa familiar dependem desta para a subsistência, formação profissional dos herdeiros ou constituição do patrimônio pessoal. Além das empresas familiares gerarem empregos aos familiares e outras pessoas, mesmo com baixo grau de instrução, capacitam-nas em diversas atividades que estimulam ações empreendedoras. Por essa razão, recomenda-se que as políticas públicas sejam direcionadas para constituição/manutenção de empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar. Importância Econômica. Marau. Políticas Públicas.

## **ABSTRACT**

This article aims to assess the economic importance of family business in economic development of municipalities, using Marau (RS) as a case. The economy of industrialized countries is rooted in family firms and measuring its representativeness contributes to public policies design in terms of entrepreneurship and domestic production system, without ignoring other variables related to capitalism. To achieve this goal, a qualitative data analysis

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na UPF. Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/FAPERGS

<sup>2</sup> Graduanda em Administração na UPF. Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/UPF

<sup>3</sup> Graduanda em Administração na UPF. Aluna voluntária de Iniciação Científica (FEAC/UPF)

<sup>4</sup> Graduando em Economia na UPF. Aluno voluntário de Iniciação Científica (FEAC/UPF)

<sup>5</sup> Professora orientadora. Administradora. Pesquisadora no Centro de Pesquisa e Extensão (Cepeac), na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), na Universidade de Passo Fundo (UPF)

<sup>6</sup> Professor colaborador. Economista. Pesquisador no Centro de Pesquisa e Extensão (Cepeac), na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), na Universidade de Passo Fundo (UPF)

technique was used. The results showed that many people involved in family business depend on it for their own economic subsistence, professional qualification of heirs and building personal assets. In addition generating jobs for family members and other people, even with low level of education, family organizations qualify these people in various activities that encourage future entrepreneurial actions. Therefore, it is recommended that public policies should be directed to the establishment and maintenance of family businesses.

**Keywords:** Family business. Economic importance. Marau. Public politics.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento e o desenvolvimento econômico mundial foi fortemente marcado pelo sistema de produção doméstico e, ainda hoje, grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar” (GERSICK et al., 1997). A base da economia de muitos países está alicerçada nas empresas familiares, mas a representatividade destas na análise econômica pode mudar de acordo com o conceito utilizado.

Na literatura consultada sobre empresa familiar encontram-se dados relativos a essa representatividade, os quais são referentes às décadas de 1980 e 1990. 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. 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 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.

Contudo, estudos propondo compreender o impacto econômico e social das empresas familiares em determinadas regiões são raros, razão pela qual elabora-se o presente artigo. O objetivo é investigar o impacto econômico e social das empresas familiares em Marau, um município localizado no interior do Rio Grande do Sul, com base nos indicadores sugeridos por Neubauer e Lank (1999).

Além da importância da empresa familiar no desenvolvimento econômico de uma região, alguns estudiosos (LETHBRIDGE, 1997; GONÇALVES, 2000; GRZYBOVSKI, 2005) 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.

Assim sendo, os temas **empresa familiar** e **desenvolvimento econômico** estão estreitamente vinculados. Dimensionar essa 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.

O artigo está estruturado em quatro partes. A primeira parte apresenta os conceitos e as abordagens teóricas que fundamentam as análises de empresa familiar. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na coleta e análise dos dados. Na quarta parte apresentam-se os dados empíricos e as conclusões da pesquisa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

O presente capítulo tem como propósito apresentar o debate teórico relativo ao contexto econômico e social que constituem elementos centrais para analisar as organizações empresariais do tipo familiar na realidade brasileira.

### **2.1 A reestruturação da sociedade e as implicações na definição de empresa familiar**

Para Crawford (1994), há uma reestruturação social muito significativa em curso envolvendo conhecimento e pessoas – “transformação dos mercados e da força de trabalho” –, alterando estruturas e padrões formadores da sociedade como um todo, a qual redefine a sociedade empresarial do tipo familiar.

De acordo com Lodi (1993), nas décadas precedentes à de 1990, era possível caracterizar uma empresa familiar pelo volume de faturamento, número de empregados, patrimônio líquido e estrutura de propriedade e, a partir desta caracterização, medir o valor

econômico da empresa. No entanto, estes são apenas alguns dos principais fatores de importância no momento de avaliar o valor de uma empresa familiar. O real valor desse tipo de empreendimento é medido pela contribuição econômica e social do empreendimento para o desenvolvimento da sociedade em nível local e regional. O desenvolvimento regional necessita da manutenção e sobrevivência das organizações locais.

A conceituação de desenvolvimento, bem como de empresa familiar, não é tema esgotado na sociedade, tão pouco consensuado. Os adeptos as teorias liberais acreditam no desenvolvimento como algo natural ao sistema de livre mercado, que ao haver crescimento econômico, automaticamente haverá desenvolvimento. Os autodenominados pós-modernos descartam esta idéia por acreditarem que o desenvolvimento nada mais é do que “uma armadilha ideológica para perpetuar as relações assimétricas entre as minorias dominadoras e as maiorias dominadas” (SACHS, 2004, p. 26).

Segundo Mautone (2006), o termo empresa familiar é comumente empregado com conotação negativa, que representa falta de profissionalização dos dirigentes na condução dos negócios e poder excessivamente concentrado nas mãos do fundador. De acordo com a mesma autora, vários estudos internacionais indicam que essa visão é anacrônica e que o desempenho das empresas familiares costuma ser superior ao das demais companhias.

Villalonga e Amit (2006), ao analisarem o resultado das 500 empresas listadas anualmente pela revista *Fortune*, constataram que as empresas familiares apresentaram faturamento e retorno superiores aos das não-familiares. As empresas familiares conseguiram isso porque seus sistemas de controle e de gestão não só ajudam a minimizar riscos de desvios comuns às empresas familiares como contribuem para o sucesso do negócio.

Pesquisa semelhante realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) mostra que o mesmo cenário se aplica ao Brasil. O IBGC estudou as estruturas e práticas de governança de quinze grandes companhias nacionais familiares de capital aberto, que juntas representam 8,5% do produto interno bruto (PIB) nacional e tinham, na data do fechamento do estudo, valor de mercado superior a 156 bilhões de reais (EXAME, 2006).

De acordo com a Tabela 1, dez empresas familiares brasileiras relacionadas entre as 500 “melhores e maiores” de 2006 (EXAME, 2006) geram 187.497 mil empregos diretos, seu patrimônio corresponde a 6.260,2 milhões de dólares e o volume de vendas é de 21.460,3 milhões de dólares. Com base nesses dados, pode-se afirmar que a empresa familiar, em qualquer lugar do mundo, é importante para o desenvolvimento econômico regional.

Tabela 1: Empresas administradas por famílias, entre as 500 maiores do Brasil, em 2006.

Empresa familiar	Posição 2005	Sector	UF	Lucro Líq. Ajustado em US\$ milhões	Patrim. Líq. Ajustado, em US\$ milhões	Rentabilidade Ajustada, em %	Capital Circulante Líquido em US\$ milhões	Vendas em US\$ milhões	Nº de empregados
Bunge	20	Alimentos	SC	40,8	803,2	4,9	134,3	4.635,8	5.862
Gerdau Açominas	23	Metalurgia	MG	587,1	1.341,8	2,9	-47,5	4.061,7	6.799
Sadia	31	Alimentos	SC	205,0	956,0	19,7	120,9	3.394,4	45.381
Casas Bahia	15	Comércio varejista	SP	75,6	1.781,3	4,8	1.219,9	5.078,1	56.019
Ódebrecht	64	Construção	RJ	44,4	816,1	4,8	441,8	1.709,1	27.159
Lojas Colombo	268	Comércio varejista	RS	-17,3	56,7	9,6	81,8	503,5	1.428
Marcopolo	230	Automotivo	RS	25,7	201,1	5,4	-80,3	586,9	34.000
Insinuante	195	Comércio Varejista	BA	12,4	58,4	19,7	41,0	683,3	7.856
Randon	282	Automotivo	RS	41,2	143,8	3,4	12,1	477,5	1.984
Zamprogn	399	Metalurgia	RS	8,9	101,8	8,7	56,8	330,0	1.009
<b>SOMA</b>				<b>1.058,4</b>	<b>6.260,2</b>	<b>83,9</b>	<b>2.236,4</b>	<b>21.460,3</b>	<b>187.497</b>

Fonte: Exame: Melhores e Maiores, Jul., 2006.

Bernhoeft (1989), Lansberg et al. (1996) e Oliveira (1999) são autores brasileiros que consideram a representatividade econômica das empresas formalmente constituídas entre 70% e 90%. No entanto, esses dados são relativos às décadas de 1980 e 1990, como observa-se no Quadro 1, e não podem ser generalizados para qualquer contexto ou momento econômico.

Quadro 1 – Representatividade econômica das empresas familiares, segundo diferentes autores da literatura gerencial brasileira.

Autor	Ano*	Importância econômica da empresa familiar	%**
Renato Bernhoeft	1989	No Brasil, no final da década de 1980, de cada 10 empresas 9 eram familiares	90,0
		Estimativa considera que 60% das empresas do mundo eram controladas por famílias.	60,0
Agrícola de Souza Bethlem	1994	Representam cerca de 90% dos grandes grupos empresariais existentes no Brasil.	90,0
Joaquim Castanheira	1995	No período de 1985 foram responsáveis por 40% do PIB nacional, empregavam 79,4% da população; 30 e 35% das transações feitas em todo o território nacional.	40,0
Ivan Lansberg e outros	1996	70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias.	70,0
Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira	1999	Empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de empresas brasileiras; 3/5 da receita e 2/3 dos empregos	80,0

Notas: (\*) Publicação da obra no Brasil; (\*\*) Representatividade percentual.

Fonte: Os autores (2006).

Para Gersick et al. (1997) e Lethbridge (1997), o crescimento e o desenvolvimento econômico mundial são marcado pela presença de empresas familiares de todos os tipos, pois grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar”.

Bornholdt (2005) amplia esse debate ao analisar, em diferentes países, a participação das empresas familiares em relação ao PIB (Tabela 2), à geração de novos postos de trabalho e ao percentual da população trabalhadora (Tabela 3).

Tabela 2 – Representação de empresas familiares em relação ao PIB

País/região	%
Portugal	70,0
Inglaterra	75,0
Espanha	80,0
Suíça	85,0
Suécia	90,0
Itália	95,0
Oriente Próximo	95,0
Brasil (estimativa)	85,0

**Fonte:** Neubauer e Lank (1999).

Nos países europeus, exceto Itália e Oriente Próximo, as familiares representam de 70% a 90% das empresas existentes (BORNHOLDT, 2005). Na Itália a participação das empresas familiares é maior pela particularidade cultural que envolve o povo italiano e a estrutura da família italiana, com maior propensão à coletividade em torno da “grande família” (McGOLDRICK, 1993). No Brasil, Neubauer e Lank (1999), citados por Bornholdt (2005), estimam que a representatividade da empresa familiar esteja em torno de 85%.

A base da economia de muitos países está alicerçada nas empresas familiares, mas a representatividade pode mudar de acordo com o conceito utilizado. Observe a Tabela 3 apresentada a seguir, a qual evidencia a relevância desse debate.

Tabela 3 – Empresas familiares nos Estados Unidos em relação ao PIB, à população e aos novos postos de trabalho.

Variáveis de análise	Definição no sentido amplo	Definição no sentido intermediário	Definição no sentido restrito
Nº de empresas familiares, em milhões.	20,3	12,2	4,1
% PIB	49%	30%	12%
% da população trabalhadora	59%	37%	15%
% de novos postos de trabalho criados entre 1987 e 1990	78%	48%	19%

**Fonte:** Bornholdt, 2005, p. 35.

Com relação à *performance* das empresas familiares no mercado, Lethbridge (1997) afirma que existem empresas consideradas familiares que são de pequeno e médio porte, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos de mercado mundial. Dunemann e Barrett (2004), ao discutirem a realidade da economia australiana, afirmam que os “negócios familiares” constituem uma significativa parte da

economia local em termos de número de “negócios” que são de propriedade ou controlados por famílias; 27,0% das empresas listadas na bolsa de valores australiana (*Australian Stock Exchange*) são controladas por famílias.

Da mesma forma, Silva e Grzybovski (2006), ao discutirem a realidade brasileira, constataram que 28,4% das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) são “empresas familiares”. Ainda, observam os autores, o nível de *turnover*, o desempenho financeiro, o valor da firma e a estrutura de governança corporativa são significativamente diferentes entre empresas *familiares* e *não familiares*, destacando-se que, em média, as empresas *familiares* são menores, possuem conselhos de administração compostos por um número menor de membros cuja independência em relação à diretoria executiva também é significativamente menor que nas empresas *não familiares*.

Apesar das divergências percentuais da representatividade da empresa familiar no Brasil e no mundo, existe uma unanimidade sobre o impacto econômico provocado por esse tipo de organização na economia de diferentes países. Contudo, as afirmações numéricas sobre a importância econômica das empresas familiares não foram revisadas nesta última década dos anos noventa.

Outro problema também aparece na literatura. Os estudos sobre empresa familiar em nível mundial revelam grande heterogeneidade conceitual (WESTHEAD; COWLING, 1998), envolvendo tanto o tamanho e o nível de competitividade do empreendimento, quanto ambientes econômicos em que as mesmas se fazem presente. Alguns autores consideram empresa familiar àquela que passou por pelo menos um processo sucessório (DONNELLY, 1964; LODI, 1993; GRZYBOVSKI, 2002), enquanto outros adotam o termo “negócios familiares” para incluir nas análises econômicas todos os empreendimentos que geram riqueza para um país, independente da estrutura jurídica ou da atividade econômica (McCANN; LEON-GUERRERO; HALEY, 2001).

Para Longenecker, Moore e Petty (1998), ter empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa. A natureza e a extensão desse envolvimento variam. Em algumas empresas, os membros da família podem trabalhar em tempo integral ou parcial e se alternarem na gestão dos negócios de acordo com a dinâmica da família, distinguindo-se as características da propriedade da empresa familiar ao passar de uma para outra geração (GERSICK et al., 1997).

A literatura sobre empresas familiares aponta a sucessão como sendo um processo que, na visão de Gersick et al. (1997), se caracteriza como a quarta e última fase de uma



empresa familiar, marcada por constante preocupação com o momento da transição. Os fundadores sempre vistos como pessoas fortes, hábeis e inteligentes estão a envelhecer e, portanto, com sinais de declínio não só fisiológico, mas também de ambição e força empreendedora. Mesmo que as empresas familiares não estejam preparadas, as transições de gestores ocorrem e os ciclos de vida recomeçam, caso a empresa sobreviver.<sup>7</sup>

Para Lodi (1993) e Gersick et al. (1997), a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração. Então, a sucessão não pode ser vista como “uma fase”, mas como um conjunto de estratégias deliberadas no seio familiar e, em momento oportuno, apresentadas à empresa. Por isso, a sucessão pode ser discutida teoricamente tanto como processo quanto estratégia. O êxito obtido na empresa no momento de transição de dirigentes depende das estratégias adotadas pelo fundador-sucedido na preparação do herdeiro-sucessor.

Sendo assim, ao estudar empresas familiares, é preciso considerar duas questões importantes. Primeiro, rigor metodológico na seleção do objeto de análise, estabelecendo parâmetros epistemológicos consistentes com o propósito do estudo. Segundo, rigor teórico de forma a obter profundidade na investigação empírica e contribuir para o avanço do campo de estudos organizacionais.

## **2.2 Empresa familiar: aspectos conceituais**

Lethbridge (1997) destaca que há três tipos básicos de empresa familiar: a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Davel e Colbari (2000), no entanto, adotam o termo “organizações familiares” para incorporar na investigação outros tipos de organizações além de empresas, como fundações, universidades. Em qualquer uma dessas organizações, os autores consideram que a vida em

---

<sup>7</sup> Mais informações sobre ciclo de vida de empresas, ver Adizes (1996) e Padula (1998).

organizações familiares e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família empresária.

A influência e os desdobramentos da família no âmbito das organizações não se dão de forma unívoca, nem tão pouco uniforme, como retratam McGoldrick (1993), McGoldrick e Gerson (1995), Greenfield, Mayard e Childs (2000), Bruschini (1989), Goode (1969) e Aries (1981). Os graus de impactos são variados e as repercussões são qualitativamente diversificadas e quantitativamente consideráveis.

Numa revisão histórica, constata-se que o capitalismo familiar sobreviveu à Primeira e Segunda Revoluções Industriais (JONES; ROSE, 1993), permanecendo uma forma dominante de organização na contemporaneidade (CHURCH, 1993; ALLOUCHE; AMANN, 1995; BRULAND; O'BRIEN, 1998), mesmo que o sistema de produção tenha sofrido alteração de familiar para doméstico, de doméstico para fabril (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A empresa familiar é um tipo de organização econômica que se desenvolveu ancorada na evolução da instituição família, com fins de manutenção econômica de seus membros, mas vinculada aos aspectos afetivos. Mesmo atravessando e embasando significativamente as economias de países europeus, asiáticos, africanos, americanos, etc., a escala, escopo, limitações e estatuto legal destas organizações variam historicamente, entre setores, países e regiões sem nunca perder sua relevância econômica e social (BORNHOLDT, 2005).

Compreender a diferenciação de tipos de empresas familiares implica na definição metodológica para a análise de dados empíricos e o aprimoramento dos processos de investigação em consonância com a realidade social e econômica de onde está localizada a empresa familiar. Assim, evitam-se afirmações descontextualizadas e históricas, até mesmo porque muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se numa fase de transição, momento de reestruturação da ordem econômica internacional. As pequenas e médias empresas, mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, dependendo dos setores em que atuam, ganhar escala para concorrer em nível nacional, regional ou mundial (LETHBRIDGE, 1997).

Para Gonçalves (2000), é fundamental observar a existência de valores da família proprietária na instituição empresa. Para o referido autor, as famílias são grupos sociais que desenvolvem valores culturais próprios, integrando-se em grupos maiores, que também constroem suas culturas, tudo isso variando no tempo e espaço. Conseqüentemente, deve-se reconhecer que não existe “família”, mas sim “famílias”, ou seja, não há um único modelo de organização familiar, mas numerosos modelos específicos (diferentes estilos gerenciais) caracterizados por particularidades culturais da família e do seu contexto sócio-histórico.

Apesar de as empresas familiares possuírem características próprias em relação às questões gerenciais e estruturais, o Quadro 2 apresenta que, de acordo com o setor em que atua as características e os objetivos se diferenciam.

Quadro 2 – Características das empresas familiares em diferentes setores da economia.

Setor	Características	Objetivos
Comércio	Informalismo Imediatismo Pragmatismo Omissão política	Aproveitamento das oportunidades de momento; Ocupação gradativa dos espaços por grandes corporações.
Serviços	Diversificação Serviços personalizados Profissionais liberais Informalismo	Busca de novos “nichos”; Promoção da mudança de hábitos do usuário; Obtenção de ganhos de escala; Diferenciação por meio da propaganda.
Agrícola	Família patriarcal Cultura patrimonial Patronato público Conservadorismo	Modernização técnica; Luta pela propriedade e posse da terra; Oposição à reforma agrária.
Indústria tradicional	Informalismo Imediatismo Valores estatais Patrimonialismo Paternalismo	Aproveitar a “onda” de industrialização no país; Usufruto da empresa; Obter “financiamento” do Estado protetor.
Indústria moderna	Valorização da tecnologia Novas relações de trabalho Cooptação de tecnocracia Patrimonialismo	Usufruto de servas de mercado; Uso de instituições de classe para prática de <i>lobby</i> ; Associação com multinacionais.

Fonte: Gonçalves (2000).

Em função do reconhecimento desses elementos da instituição família na empresa familiar, Gonçalves (2000) ressalta que, 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 pelos menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica ou operacional.

Talvez por essa razão é que a literatura pesquisada sobre empresa familiar traz definições diferenciadas. Grzybovski e Lima (2004) apresentam uma síntese dessas definições na tentativa de formalizar um conceito único. De acordo com os autores, 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 pra outra

realidade socioeconômica, mas sempre o conjunto de crenças e de valores daqueles que constituem o núcleo familiar estará nela reproduzido, o que permite iniciar o delineamento conceitual para a expressão “empresa familiar”.

Apesar da divergência conceitual identificada na literatura, o consenso se estabelece pela combinação das inter-relações que se dão em três dimensões (família, gestão e propriedade) identificadas e amplamente descritas por Gersick et al. (1997). A compreensão dessa complexidade que envolve a empresa familiar, portanto, depende do modelo utilizado para análise organizacional.

Na literatura consultada, estão presentes dois modelos de análise que buscam compreender a empresa familiar numa dimensão longitudinal. O primeiro, o mais popular no meio acadêmico, segundo Grzybovski et al. (2006), é o modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick et al. (1997). O segundo é o modelo sustentável de organizações familiares, proposto por Stafford et al. (1999).

O primeiro, o modelo tridimensional de desenvolvimento (“modelo de três círculos”) busca compreender a empresa familiar de maneira sistêmica considerando cada uma das três dimensões (gestão, propriedade e família) e as suas (inter)relações, bem como a sua dinâmica, estreitamente vinculada à evolução da família empresária. Para Gersick et al (1997), o sistema das empresas familiares envolve diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados pela propriedade, família e empresa. Os autores argumentam que as empresas familiares se desenvolvem a partir dessas três dimensões, as quais nem sempre acompanham o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em relação à dimensão família, ou em relação à dimensão empresa, revelando que não existe uma relação direta entre elas.

Para Davel, Silva e Fischer (2000), o modelo tridimensional busca avançar na compreensão das empresas familiares, considerando de maneira sistêmica: família, propriedade e empresa. No entanto, o modelo sustentável de organizações familiares, apresentado por Stafford et al. (1999), se baseia na soma do modelo de sucesso de empresas familiares com o modelo funcional de família, porém analisando suas relações interpessoais e de recursos, o que permite inserir a análise de dinâmica geracional.

Por *sustentável*, Stafford et al. (1999) entendem a função de realização da família e de realização dos negócios e suas transações entre família e negócios numa única dimensão. O foco é a sustentabilidade da empresa em função do atingimento dos objetivos familiares e organizacionais, os quais envolvem transações múltiplas entre família e empresa durante o processo de crescimento e de desenvolvimento da empresa familiar.

Assim, o modelo sustentável se difere substancialmente do modelo dos três círculos pela inclusão da família a um nível comparado de detalhes à empresa. Além disso, ele tem como característica-chave considerar os sistemas *família* e *empresa* por meio da análise das relações interpessoais e conflitos nas relações familiar-empresariais, os quais são tratados como “recurso”.

De acordo com Stafford et al. (1999), a sustentabilidade resulta da combinação do sucesso familiar e dos negócios e apropriadas reações e transtornos. Em outras palavras, requer consideração da análise da dinâmica da família proprietária assim como da empresa. Ao mesmo tempo, devem ser analisados elementos subjetivos das relações estabelecidas entre os membros da família no que se refere ao processo de cooperação em resposta aos transtornos e conflitos familiares de modo que não impeçam o sucesso de ambos.

O modelo tridimensional, apesar de ser o mais popular nas pesquisas sobre organizações familiares, apresenta falhas. Andrade (2004) a identificou e, então, incorporou uma fase ao modelo e que é peculiar ao contexto histórico-cultural brasileiro, denominada “gestão”. Essa fase embrionária da empresa familiar precisa ser reconhecida na análise das organizações familiares brasileiras, pois está relacionada com a história de vida do fundador e que dá sustentação aos negócios nos primeiros anos da empresa.

Igualmente, Grzybovski e Lima (2004), ao discutir o conceito de família, propõem inserir uma nova visão nas teorias que sustentam os estudos em empresas familiares sob o argumento que o modelo mais popular apresenta deficiências para análise da eficácia das decisões gerenciais. O argumento é de que falta uma variável dependente no modelo que representa os objetivos da empresa, os quais contêm os objetivos da família. Para tanto, é preciso repensar a análise das empresas familiares com base na compreensão do conceito de família na contemporaneidade.

Davel, Silva e Fischer (2000), ao discutir a proposta de sustentabilidade da família e do negócio pelo modelo de Stafford et al. (2000), consideram que este modelo identifica os recursos, limitações, processos e transações fundamentais para levar a realização tanto da família quanto da empresa, ausentes na proposta de Gersick et al. (1997). Nesse sentido, após observar as deficiências e as vantagens no uso do modelo dos três círculos e do modelo sustentável, Grzybovski et al. (2006) optam por utilizar o modelo sustentável, pois esse consiste na análise das dimensões propriedade, gestão e família suficientemente inter-relacionadas e de forma não linear, permitindo uma pesquisa com várias análises sistêmicas das partes envolvidas.

Outros aspectos importantes a considerar são a cultura e as características econômicas de constituição de uma determinada sociedade, que se altera significativamente de região para região e caracteriza de forma diferenciada a família americana das européias, asiáticas ou latinas. Igualmente, a singularidade do povo brasileiro (SOUZA, 2000) diferencia a constituição da família e o modelo de gestão das empresas familiares brasileiras das argentinas, peruanas ou bolivianas.

De acordo com Grzybovski e Lima (2004), 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”.

Por fim, de acordo com Grzybovski (2002), as variáveis conceituais que devem ser consideradas na definição de empresa familiar são: (a) o envolvimento de familiares na gestão dos negócios de, pelo menos, duas gerações em movimentos transgeracionais; (b) as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional vinculados 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 local. Sendo assim, para estudar a empresa familiar em municípios integrantes da Região da Produção, as seguintes variáveis são utilizadas para definir o objeto de análise: tipo de família (tradicional, moderna, moderna “2”), estrutura de propriedade, processo histórico de constituição, etnia da família proprietária, sistema familiar da família proprietária.

### **3. Importância econômica da empresa familiar**

No Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2004 existiam cerca de 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços, sendo que 98% destas empresas eram consideradas micro e pequenas. 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.

Nos últimos três anos, comparativamente ao ano 2001, o número de micro e pequena empresas dobrou. Elas estão localizadas por todo país (Tabela 4) e há maior concentração nas regiões Sudeste (55,5%) e Sul (22,4%). Em 2001, as micro e pequena empresas geraram 7.290.670 empregos formais e informais e pagaram a remuneração anual de R\$ 27.979.568.

Tabela 4 – Micro e pequenas empresas no Brasil, por setor, em 2001.

Grandes regiões	Empresas, em %		
	Total	Comércio	Serviços
<b>Brasil</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Norte	1,3	1,4	1,2
Nordeste	14,3	17,2	9,8
Sudeste	55,5	53,0	59,3
Sul	22,4	21,5	23,8
Centro-Oeste	6,5	6,9	5,9

Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços (2001).

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em 2005, o número de empregos formais no país aumentou 1.831 milhões que, em 2004, empregava 31,4 milhões de pessoas, revelando um crescimento anual de 5,83 %. Os estados que se destacaram na geração de postos de trabalho formal foram: Bahia (9,51%), Minas Gerais (7,79%), São Paulo (5,26%) e Rio de Janeiro (4,30%). Contudo, o número de postos de trabalho formais ocupados nas micro e pequena empresas foi de 6.324.452, o que representa 19,02% sobre o total existente no país. Em termos de crescimento no número de empregos formais, as pequenas e médias empresas até 19 funcionários abriram até 5,15% mais postos de trabalho.

No Brasil, segundo estatísticas do IBGE, em 2001, existiam 2.044.565 micro e pequena empresas, sendo que 926.857 estabelecimentos eram do tipo familiar, empregavam 1.306.578 pessoas, inclusive familiares, com uma renda anual de R\$ 3.693.185,00 e geravam uma receita operacional líquida de R\$ 30.516.084,00. Observe os dados na Tabela 5.

Tabela 5 - Micro e pequenas empresas de comércio e serviços, pessoal ocupado, salários, retiradas e outras remunerações, valor adicionado e receita operacional líquida, segundo as Grandes Regiões e tipos de empresas - 2001

Grandes Regiões e tipos de empresas	Micro e pequenas empresas (N)	Pessoal ocupado em 31 dez	Salários, retiradas e outras remunerações	Valor adicionado (1)	Receita operacional líquida
<b>Total</b>					
<b>Brasil</b>	<b>2 044 565</b>	<b>7 290 670</b>	<b>27 979 568</b>	<b>61 856 724</b>	<b>168 245 562</b>
Empregadoras	1 117 708	5 984 092	24 286 383	47 730 205	137 729 478
Familiares	926 857	1 306 578	3 693 185	14 126 519	30 516 084
<b>Sul</b>	<b>458 293</b>	<b>1 484 774</b>	<b>5 680 315</b>	<b>13 113 437</b>	<b>37 979 423</b>
Empregadoras	239 459	1 176 188	4 885 275	10 376 049	30 768 295
Familiares	218 834	308 586	795 040	2 737 389	7 211 128

Fonte: IBGE, Diretoria de pesquisas, Coordenação de serviços e comércio, Pesquisa anual de Comércio 2001.

De acordo com a mesma tabela, observa-se que, na Região Sul, nesse mesmo ano existiam 458.293 micros e pequenas empresas, sendo que 218.834 eram familiares, empregavam 308.586 pessoas, inclusive familiares, gerando uma renda anual de R\$ 795.040,00 e uma receita operacional líquida de R\$ 7.211.128,00.

Ao analisar os dados anteriormente descritos, constata-se a importância das micro e pequenas empresas para a economia e contexto social do país, estados e municípios. Estima-se que 98% das organizações do país sejam micro e pequenas empresas, das quais a grande maioria se caracteriza como sendo familiar. Estas micro e pequenas empresas empregam 45% da mão-de-obra do Brasil. Em 2001 havia cerca de 930 empresas familiares que geraram na época 1.306.578 empregos formais no país. Na Região Sul as micro e pequena empresas familiares representavam cerca de 220 estabelecimentos e correspondiam a 308.586 empregos formais para a Região, gerando assim uma receita líquida de R\$ 168.245.562,00 para o país.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, realizada no município de Marau, foi desenvolvida a nível descritivo e sua coleta de dados deu-se pelo método de levantamento (HAIR et al, 2005). Inicialmente processaram-se os dados secundários relativo à demografia de empresas do município, obtidos a partir da análise da qualidade das informações contidas no relatório fornecido pela prefeitura de Marau. Em seguida identificaram-se as atividades econômicas das empresas, excluindo-se os profissionais autônomos e empresas individuais que constavam



no relatório, o que resultou num relatório de organizações por tipo de empresa, segmentadas por atividade econômica principal.

O propósito dessa análise dos dados secundários foi identificar o universo da pesquisa a partir da construção de um novo relatório, exclusivo com os dados das organizações formais do tipo empresa. O resultado apontou 309 empresas, que passaram a compor o universo da pesquisa, caracterizadas pelas atividades econômicas de comércio (65,88%), prestação de serviços (27,85%) e indústria (6,27%). O levantamento foi realizado com o universo de empresas, com o propósito de identificá-las por tipo de propriedade (familiar, não familiar); 141 aceitaram fazer parte da pesquisa, o que representa 45,63% do universo.

Os dados primários relativos às empresas foram coletados na fase exploratória através de questionários estruturados, os quais buscaram levantar indicadores como: faturamento, número de empregados, número de membros da família atuando na empresa, número de empresas de propriedade de membros da mesma família, enquadramento tributário (microempresa, empresa de pequeno porte, lucro real, lucro presumido, simples, simples gaúcho).

A tabulação desses dados, primários e secundários, foi realizada com o auxílio do *software* SPSS®. A análise quali-quantitativa dos dados primários, com base na estatística descritiva simples, procedeu-se de forma combinada com os dados secundários relativos à economia do município, os quais foram coletados junto ao IBGE, FEE e MTE, utilizando-se formulários que incluíam quadros para o registro dos indicadores da economia local, estadual e nacional, bem como índices de desenvolvimento humano (IDH) e de emprego.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Contextualização econômica do espaço da pesquisa**

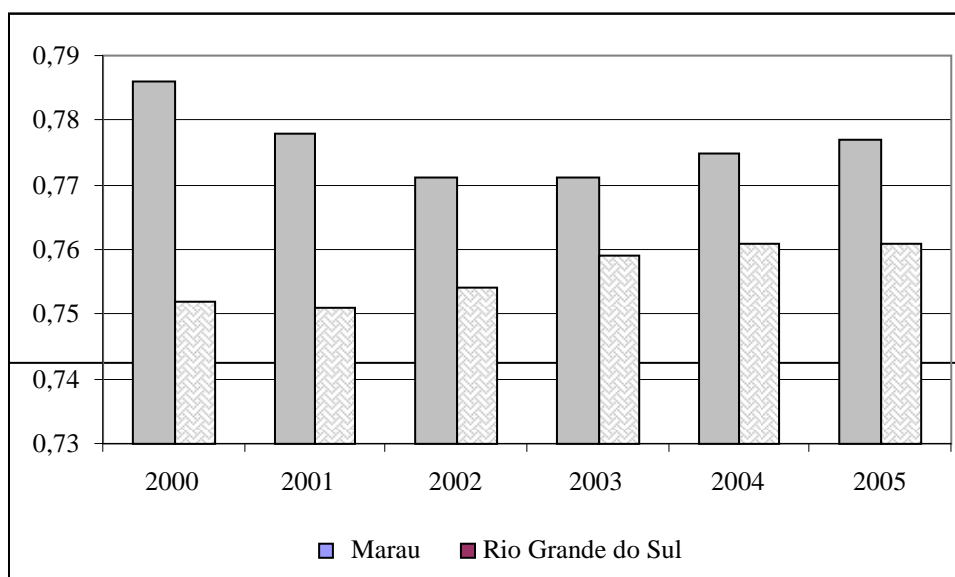
O município de Marau está localizado na Região da Produção, de acordo com a divisão do Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede), ao norte do Estado do Rio Grande do Sul. Município com 33.378 habitantes possui uma densidade demográfica de 52,02 hab/Km<sup>2</sup>, numa área de 649,3 Km<sup>2</sup>. De acordo com o censo demográfico realizado em 2000, a taxa de analfabetismo é de 5,89% da população em idade adulta e a expectativa de vida ao nascer é de 74,64 anos (FEE, 2007). Observe os dados na Tabela 4 apresentada a seguir.

Tabela 4 – Características demográficas dos municípios de Marau.

Município	Corede	Habitantes	Densidade demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	Área (km <sup>2</sup> )	Taxa analfabetismo (%)	Expectativa de vida, em anos
Marau	Produção	33.778	52,02	649,3	5,89	74,64

Fonte: FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Produtos Estatísticos, 2007.

A análise comparativa do Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese)<sup>i</sup> do ano de 2000 a 2005 (Figura 1) revela que Marau apresenta condições de vida superior ao estado do Rio Grande do Sul. Nesse particular destacam-se, o bloco de saúde e educação, que apresentam indicadores satisfatórios e superiores ao estado. Embora a renda e o saneamento sejam considerados valores médios pelos padrões do Idese, esses, por sua vez, ainda são superiores aos valores do estado.



Fonte: FEE/Centro de Informações Estatísticas, 2009

Figura 1 - Índice de Desenvolvimento Socioeconômico 2000 – 2005.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2009), Marau apresenta condições satisfatórias de emprego formal, uma vez que detém cerca de 13.083 empregados formais. De janeiro de 2008 a janeiro de 2009, a profissão que mais empregou pessoal formalmente fora alimentador de linha de produção com um montante de 982 admissões e 749 demissões, registrando um saldo de positivo de 233 empregos.

Sobre o desempenho econômico, fez-se uma avaliação considerando o PIB e o Valor Adicionado Bruto (VAB), de 1999/2004, relativos ao Brasil, Estado e ao município

selecionado<sup>ii</sup>. Com base na Tabela 5, observa-se que, em 2004, o Rio Grande do Sul participou com 8,52% do PIB brasileiro, o que representa uma participação média de 8,4% entre os anos 2002 e 2004, sendo superado apenas por São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro (IBGE, 2005). No ano seguinte, a participação do Rio Grande do Sul caiu e contribuiu com apenas 7,49% no PIB nacional, o que demonstra uma redução na atividade econômica do estado devido às condições climáticas (seca, em especial).

Tabela 5 – Participação do PIB/RS e PIB/Brasil (em milhões de dólares).

Ano	Brasil	RS	% RS/BR
2002	459.379	37.019	8,06
2003	493.348	42.520	8,62
2004	604.472	51.501	8,52
2005	799.413	59.876	7,49

Fonte: IBGE/Departamento de contas nacionais/FEE. Núcleo de contabilidade social e Banco Central.

O mesmo comportamento econômico pode ser observado no município de Marau. Em 1999, o PIB de Marau estava em torno de 537 milhões de reais. Cinco anos depois, em 2004, já havia ultrapassado um milhão de reais, o que representa um crescimento, em termos nominais absolutos, de 90% no período. Em relação ao PIB estadual, em 2004, Marau representava 0,68% da economia estadual (Tabela 6). No período 1999/2004 observa-se uma variação positiva de 66% do PIB *per capita*, o qual era de R\$ 32.334,00, ou seja, 243% superior ao PIB estadual. O crescimento no período foi de 186%.

Tabela 6 – Participação do PIB de Marau no PIB/RS, em R\$.

Ano	RS (R\$ milhões)	%	Marau (R\$ mil)	%MR/RS
2002	104.451	100,0	695.114	0,67
2003	128.040	100,0	928.679	0,73
2004	150.121	100,0	1.021.287,00	0,68
2005	145.182	100,0		

Fonte: IBGE/Departamento de contas nacionais/FEE. Núcleo de contabilidade social e Banco Central.

O VAB total de Marau cresceu 94% entre 1999 e 2004, impulsionado pela participação de 14% da agricultura, 66% da indústria, 5% da administração pública e 20% dos serviços. Comparando-se com o VAB gaúcho, o VAB de Marau, em 2004 chegou a 0,74%. Setorialmente, sua participação foi: 0,63% no VAB agrícola; 1,14% no VAB industrial; 0,29% no VAB da Administração Pública; e 0,36% no VAB de serviços.

No período analisado (1999-2004), o VAB de Marau apresentou, em termos relativos, uma tendência semelhante ao estado no setor agrícola, com crescimento de sua participação na maior parte do período e queda no último ano. Na indústria, a nível estadual, o comportamento foi estável, com crescimento no último ano. Porém, em Marau, houve uma redução na maior parte do período, com retomada do crescimento em 2004. Na administração pública, o município apresentou uma tendência de estabilidade um pouco maior que o Estado, enquanto que no serviço apresenta queda.

Em relação ao crescimento nominal, as taxas de crescimento no VAB agrícola de Marau foram bem superiores ao Estado, porém a tendência de oscilação foi semelhante. Na indústria este crescimento foi menor, mas também de tendência semelhante, especialmente entre 2002 e 2004. Administração pública e serviços apresentaram taxas de crescimento municipal semelhantes ao estadual no período analisado, bem como as taxas de crescimento do VAB total, apresentaram percentuais parecidos, especialmente nos três últimos anos do período (1999/2004).

A partir destas informações nota-se que a economia do município de Marau têm um nível de desenvolvimento econômico superior à média estadual, com crescimento econômico bastante acentuado.

#### 4.2 Contribuição das EF no crescimento e desenvolvimento econômico de Marau

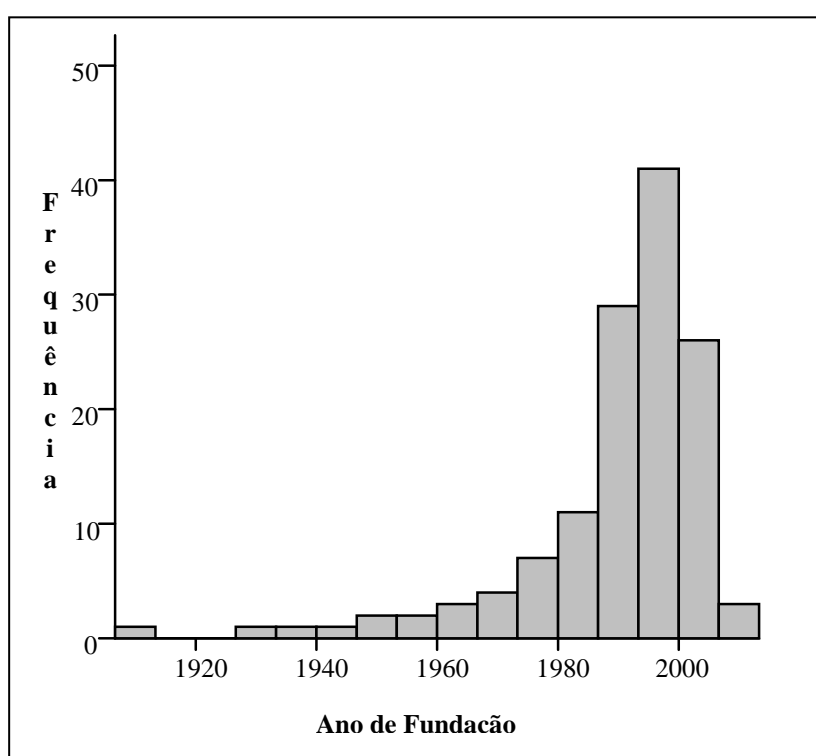
A economia marauense é baseada por atividades realizadas por 77,3% das empresas ligadas à propriedade de famílias empresárias, como apresentado na Tabela 7. Das 141 empresas investigadas, 29,1% delas já estão consolidadas como familiares ou iniciaram o primeiro processo sucessório, enquanto que 48,2% ainda estão sendo gerenciadas pelo fundador juntamente com os membros de sua família; 48,2% das empresas com gestão familiar foram fundadas no período anteriormente descrito, aquele em que o município apresentou indicadores econômicos superior ao crescimento da economia estadual.

Tabela 7 – Características das empresas marauenses, por tipo de propriedade.

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulativo</b>
Empresa Familiar	41	29,1	29,1
Empresa da Família	68	48,2	77,3
Empresa Não Familiar	32	22,7	100,0
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Como se pode observar na Figura 2, há uma concentração de empresas fundadas a partir do final da década de 1980, cuja média, situa-se no ano de 1989. Do total de empresas pesquisadas, 64,4% foram constituídas após o ano 1989. Nos primeiros anos da década de 1990, há uma relativa queda na fundação de empresas em Marau, porém em 1994, quando ocorre o Plano Real e a estabilização da economia brasileira, há uma retomada do crescimento, persistindo até 1999, momento em que há uma nova queda. Todavia, a partir de 2000, o crescimento é retomado e 26,9% das empresas são criadas até 2007.



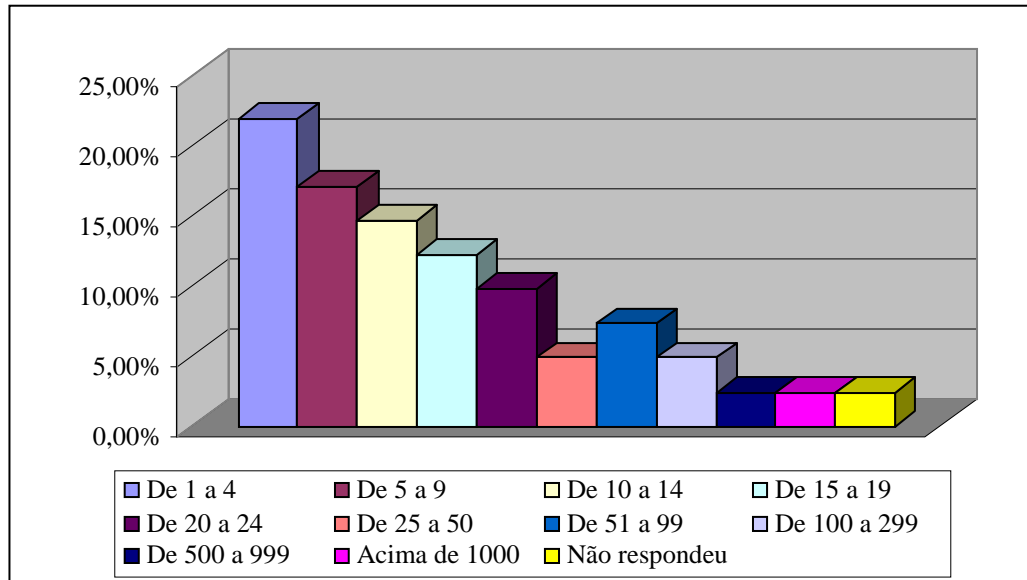
**Fonte:** Dados da pesquisa (2007).

Figura 2 – Distribuição das empresas marauenses, por ano de fundação.

Quanto ao porte das 41 empresas familiares marauenses, constata-se que 39,1% delas empregam de 1 a 9 funcionários; 26,8% empregam de 10 a 19 funcionários; 22% empregam de 20 a 99. As demais respondentes, 9,7% afirmaram empregar mais de 100 funcionários. Ademais, 82,9% dessas afirmam que empregam parentes 68,3% empregam entre 2 a 10 trabalhadores diretos e 22% são responsáveis por 11 empregos, mas também é robusto o número percentual de empresas que empregam até 100 pessoas ou mais.

Esses dados revelam que as empresas familiares formalmente constituídas, apesar de não declararem o número efetivo de pessoas que estão trabalhando na organização, geram de

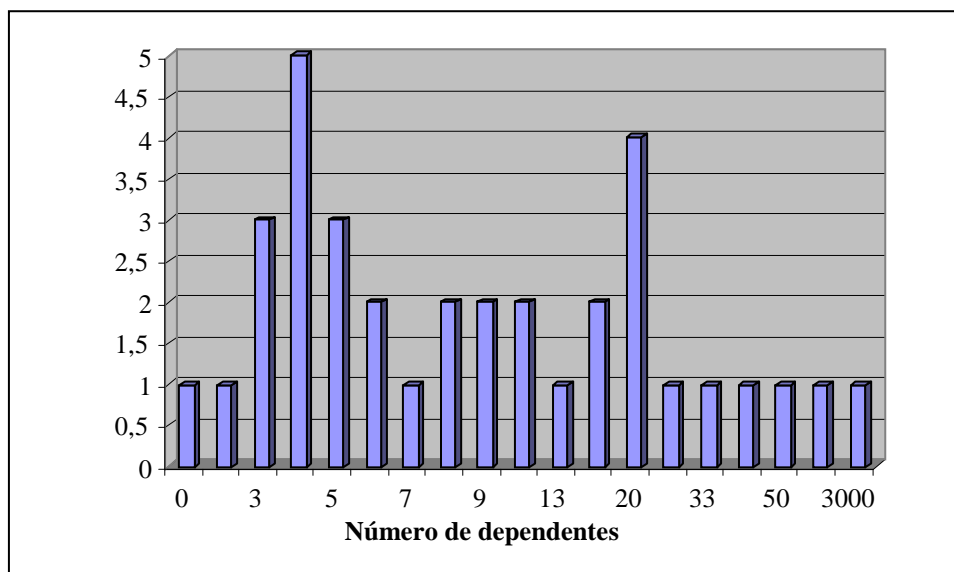
3 a 5 postos de trabalho, incluindo-se os sócios, parentes e funcionários não registrados. Observe a distribuição espacial das pessoas ocupadas pelas empresas familiares na Figura 3.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2007).

Figura 3 – Número de pessoas ocupadas nas empresas familiares, em Marau.

Na Figura 4 verifica-se que 60% das empresas familiares possuem de 1 a 10 pessoas que dependem economicamente do desempenho econômico-financeiro desta. A dependência sugere a necessidade de políticas públicas fomentadoras de emprego e da renda para esse tipo de organização. Políticas que poderiam vir direcionadas dos bancos fomentadores de desenvolvimento regional (BRDE) e nacional (BNDES, Finep, outros),<sup>iii</sup> ao viabilizar a sobrevivência das empresas de menor porte, estariam contribuindo diretamente com a consolidação das empresas familiares.



Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Figura 4 – Pessoas que dependem economicamente da empresa familiar.

Quando questionadas sobre a existência de mais de uma empresa ou filial de propriedade da família, 39% admitiram possuir participação societária em mais de uma empresa; 26,8% desses empresários declararam ter mais de duas empresas pequenas ou micro formalmente constituídas. A opção dos dirigentes das empresas familiares para constituírem mais de uma empresa é para promover a redução da carga tributária. Para tanto, seguem as orientações dos contadores.

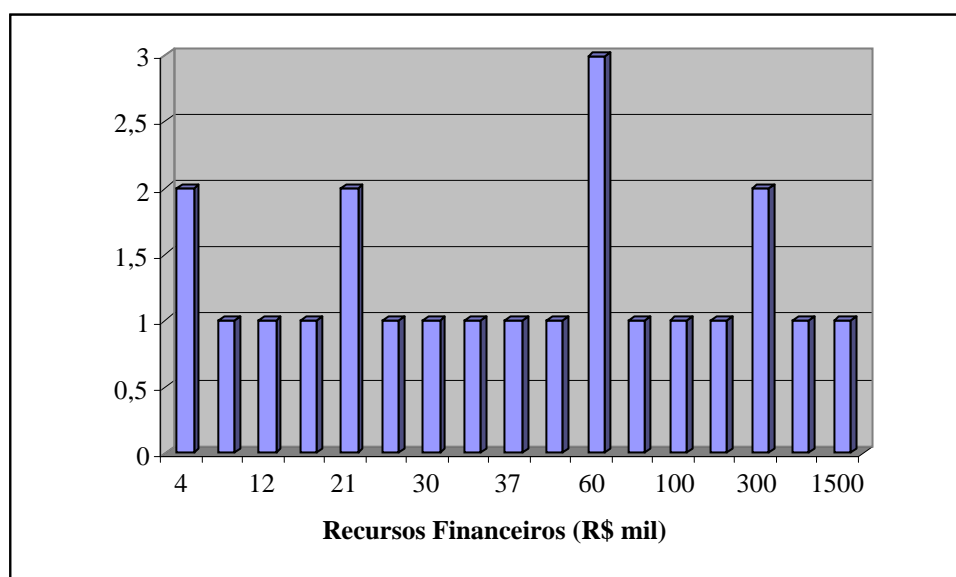
Essa constatação compromete a análise dos dados relativos ao porte das empresas, pois o somatório do faturamento das diferentes empresas pertencentes ao mesmo dirigente faria dela uma empresa de pequeno ou médio porte. No entanto, 51,2% das empresas pesquisadas estão enquadradas como microempresas, 34,1% são consideradas empresas de pequeno porte, 7,3% de médio porte e 4,9% classificadas como empresas de grande porte.

Quanto ao enquadramento tributário, 53,7% das empresas recolhem tributos de acordo com regime Simples 9,8% no Simples Gaúcho e 12,2% recolhem tributos sob a forma de Lucro Real. No que tange ao Lucro presumido e ao Super Simples, ambos estão presentes em 7,3% das empresas familiares abordadas pelo estudo.

Constatou-se que 24,2% das empresas familiares de Marau tem faturamento até R\$50.000,00; 21,30% apresentam faturamento anual em torno de R\$120.000,00 a R\$180.000,00; 30,3% das empresas pesquisadas possuem um faturamento anual de R\$300.000,00 a R\$800.000,00. As demais, 24,2%, informaram ter um faturamento anual de R\$1.200.000,00 a R\$60.000.000,00.

Com relação ao volume de gastos necessários para manter a empresa funcionando, 70,73% das empresas familiares abordadas pela pesquisa responderam cujas, 43,9% afirmam ser necessário um montante de até R\$10.000,00 para manter a empresa ativa. Já 24,5% gastam de R\$11.000,00 a mais de R\$60.000,00 para manter a empresa funcionando.

Já, no que tange ao volume de recursos que a empresa movimenta por mês, seja em termos de faturamento/operações ou de despesas, constatou-se, por um lado, que 46,34% dos dirigentes não têm conhecimento desses valores, ou absteve-se de responder. Um dos argumentos apresentados pelos mesmos é o fato de ser “empresa familiar”, o que pressupõe não existir a necessidade de controles de gestão. Outro argumento consistente é o “não controlar” para que a Receita [federal ou estadual] não possa desclassificá-las como microempresas (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP), as quais têm benefícios tributários diferenciados de outros tipos organizacionais.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2007).

Figura 5 – Valores dos gastos das empresas familiares.

Dentre as respondentes, 54,55% movimentam até R\$50.000,00 em recursos financeiros por mês, 22,72% movimentam de R\$60.000,00 a R\$100.000,00, as demais, 18,50% movimentam recursos financeiros num montante que varia de R\$280.000,00 a R\$1.500.000,00. A Figura 8 demonstra a distribuição dos resultados das empresas familiares respondentes.

Confirma-se assim que a empresa familiar tem importância no crescimento econômico de Marau, seja pelo número de pessoas ocupadas ou pelo volume de recursos financeiros movimentados.



## 5 CONCLUSÕES

A literatura consultada sobre empresa familiar evidencia a extrema importância desse tipo de organização para o crescimento econômico de um país sob o argumento da grande representatividade econômica dessas nas cidades/regiões em que se encontram. O grau de impacto, segundo a teoria econômica, pode ser medido através do número de pessoas ocupadas na atividade econômica, do tipo de produto/serviço ofertado ao mercado, do tempo de existência da organização e a perspectiva de continuidade através da geração, especialmente pela confiabilidade ao comportamento organizacional.

A pesquisa realizada na cidade de Marau revela que a empresa tipicamente familiar (aquela que já passou por, pelo menos, um processo sucessório) tem uma **importância econômica relativa**, pois representa apenas 29,1% das empresas investigadas. Contudo, quando somadas àquelas que ainda estão sob a gestão do fundador e têm membros da família proprietária atuando na empresa, a sua representatividade passa a ser de 77,3%.

Em termos econômicos, além dessas empresas gerarem empregos para seus próprios familiares ainda contratam pessoas de fora da família, capacitam-nas em diversas atividades peculiares à promoção do empreendedorismo, como mecânico, funileiro, padeiro, marceneiro, costureira. Essas são atividades que fazem um funcionário, com baixo nível de instrução sonhar em ter o seu próprio empreendimento, o que foi possível observar nas pequenas e novas empresas fundadas em Marau.

Muitas das pessoas direta ou indiretamente ligadas à empresa familiar, bem como os membros da família do proprietário dependem da atividade empreendida pelo fundador, seja para a subsistência, formação profissional dos herdeiros ou para constituição do patrimônio pessoal. Mesmo demonstrando que não sabem quanto dinheiro circula em sua empresa, o volume de gastos da família proprietária, os gestores das empresas familiares sabem que a manutenção econômica da família é remunerada pela atividade empresarial.

Conclui-se, portanto, que as empresas familiares são de suma importância econômica para o município de Marau, não apenas para as famílias proprietárias, mas para o crescimento e desenvolvimento econômico da cidade e região, pois elas são o tipo de organização empresarial predominante.

Neste contexto, as políticas públicas para o setor podem ser 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.

## 6 REFERÊNCIAS

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

ALLOUCHE, J.; AMANN, B. **Le retour triomphant du capitalisme familial dans de Jaques Coeur à Renault**: Gestionnaires et organisations. Toulouse: Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.

ANDRADE, D. M. **As relações ter propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar**. Lavras, 2005. Dissertação de mestrado (Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

BRULAND, K.; O'BRIEN, P. **From Family Firms to Corporate Capitalism**. Oxford: Clarendon Press, 1998.

CHURCH, R. The family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and Histori. **Business History**, v.35, n.4, p. 17-43, 1993.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, E; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua radiação, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7. n. 18, p. 45-64, maio/ago., 2000.

DAVEL, E; SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um Estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7. n. 18, p. 99-116, maio/ago., 2000.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v.42, n. 4, p. 93-105, july-August, 1964.

DUNEMANN, M.; BARRETT, R. Family business and succession planning: a review of the literature. **Report**. Faculty of Business and Economics. Monash University, July, 2004.

EASTERLY, W. **O Espetáculo do Crescimento**: aventuras e desventuras dos economistas na incessante busca pela prosperidade nos trópicos. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

FEE. Disponível em [www.fee.gov.br](http://www.fee.gov.br). Acessado em: 21 de maio de 2007.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.

GONÇAVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

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.

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B.; TEIXEIRA, E. B.; FERRO, M.; BIAGI, M.; CACENOTE, A. Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador, 2006. **Resumo dos Trabalhos do 30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, (vários anos).

JONES, C. I. **Introdução à Teoria do Crescimento Econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JONES, G.; ROSE, M. B. Family Capitalism. **Business History**, v. 35, n.4, p. 1-16, 1993.

LANSBERG, I.; PERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. **Generation to generation**: life cycles of family business. New York: Prentice Hall, 1996.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n 7, jun. 1997.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G.; MORRE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1998.

McCANN, J. E; LEON-GUERRERO, A. Y.; HALEY JR., J. D. **Strategic goals and practices of innovative family businesses**. Journal of Small Business Management, v. 39, n. 1, p. 50-59, 2001.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br). Acessado em: 21 de maio de 2007.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar**: como dirigi-la para que perdure. Bilbao: Deustro, 1999.

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

PADULA, A. D. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

REZENDE, F. **Finanças públicas**. São Paulo: Atlas, 1983.

ROMER, D. **Advanced Macroeconomics**. United States: McGraw-Hill, 1996.

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.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SOUZA, J. **A modernização seletiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: UnB, 2000.

STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, Sept., 1999.

TENANI, P. S. **Human Capital and Growth**. São Paulo: M. Books, 2001.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 1, p.31-56, 1998.

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., 2007.

---

<sup>i</sup> O Idese é um índice sintético inspirado no IDH, que abrange um conjunto amplo de indicadores sociais e econômicos classificados em quatro blocos temáticos: educação, renda, saneamento e domicílios, e saúde. Ele tem por objetivo mensurar e acompanhar o nível de desenvolvimento. Varia de zero a um e, assim como o IDH, permite que se classifique o Estado, os municípios ou os Coredes em três níveis de desenvolvimento: baixo (índices até 0,499), médio (entre 0,500 e 0,799) ou alto (maiores ou iguais que 0,800). (FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Produtos Estatísticos, 2007)

<sup>ii</sup> O VAB é composto pela renda municipal agrícola, industrial e de serviços. Seu cálculo faz o somatório de todo o valor efetivamente adicionado durante o período na atividade econômica. O PIB, um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia para mensurar a atividade econômica, representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). Na contagem do PIB consideram-se apenas bens e serviços finais, excluindo da conta todos os bens de consumo de intermediário (insumos).

---

<sup>iii</sup> As políticas públicas, segundo Rezende (1983, p.297), podem ser direcionadas para a acumulação de capital, tanto privado quanto público. No meio público “o papel do estado na mobilização de recursos e na realização direta de novos investimentos é, assim, o item mais importante da discussão sobre política fiscal e crescimento”. No âmbito de apoio ao financeiro, “além da elevada participação direta no total dos investimentos, a intervenção do estado na formação de capital processa-se, também, pelo lado financeiro. No Brasil, assim como em grande número de países em desenvolvimento, o governo desempenha um papel importante, tanto na captação de recursos para financiamento dos investimentos quanto na canalização desses recursos para projetos e setores prioritários do ponto de vista dos objetivos nacionais de desenvolvimento” (1983, p.309).