

A longevidades das empresas familiares de pequeno porte e o desafio do processo sucessório para sua continuidade

Monalisa Rodrigues (CEFET/PR) morodrigues@pg.cefetpr.br

Drº Luis Mauricio Resende (CEFET/PR) mauricio@pg.cefetpr.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar os fatores que afetam a longevidade das empresas familiares de pequeno porte no mercado em que atuam, bem como o desafio que enfrentam durante o processo sucessório visando sua continuidade. Para a consecução desse objetivo, foi realizado um vasto estudo bibliográfico à cerca do tema, tendo como problemática principal o processo de sucessão nas empresas familiares e como estas necessitam agir para continuarem vivas no mercado. Sabe-se que as empresas familiares, em especial as de pequeno porte, ocupam um lugar de destaque no contexto mundial dos negócios, o que pode ser explicado, em princípio por sua elevada participação no universo das empresas.

Palavras-chave: Empresas familiares; Sucessão familiar; Empreendedorismo.

1. Introdução

A história mostra que o homem sempre procurou formas de melhor utilizar seus esforços para conseguir excelentes resultados. As organizações são uma dessas criações. Até meados do século XVII, as organizações se desenvolveram lentamente e a agricultura era a indústria predominante em todos os países. A manufatura como conhecemos hoje, não existia e as mercadorias eram feitas sob medida por artesãos. Esta abordagem, de trabalho baseada na vida do campo, contudo, começou a mudar a partir do século XIX.

A metade deste século viu a torrente da Revolução Industrial com suas grandes fábricas movidas a vapor ou água (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). A partir da Revolução Industrial, com a invenção da máquina a vapor aplicada à produção, entre outras invenções tecnológicas, apareceram modernas organizações e novos desafios no campo administrativo (DONATTI, 1999). Todo esse desenvolvimento contribuiu para a introdução da administração científica, no início do século, sendo este, o primeiro marco histórico na administração das organizações. Foi necessária a evolução das teorias administrativas, que conduzissem no que se refere às mudanças, desenvolvendo um modelo aberto, mais ágil e flexível, concebendo uma organização verdadeiramente moderna.

Entre os principais desafios dos dias de hoje estão: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas, desde funcionários, fornecedores e consumidores, virtualização da empresa, cultura organizacional e a terceirização (DRUCKER, 2002). Um conjunto de medidas necessita ser assumido pelos gestores, desde as relacionadas às questões materiais: espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho, salário; até aquelas vinculadas à organização social do trabalho: o estilo de liderança, processo de delegação, perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre os setores e departamentos; enfim, o contínuo engajamento à dinâmica organizacional visando sobreviver a todas estas mudanças.

Dentro desta problemática, a empresa de pequeno porte, que apresenta um forte perfil familiar, tem sido motivo de muita preocupação. Uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte destas empresas ao fracasso. É importante destacarmos que é uma característica da maioria das empresas de pequeno porte, terem um perfil familiar, mas que nem sempre a empresa familiar é de pequeno porte.

Os aspectos que envolvem e caracterizam a empresa familiar de pequeno porte, a fim de proporcionar-lhe condições de continuidade, são tratadas neste estudo. Faz-se necessário entender os procedimentos que nele se operam, desde a sua fundação (primeira geração) e a transmissão às gerações seguintes, levando em conta as variadas definições existentes na literatura, características e vantagens neste tipo de empresa, bem como sua problemática.

2. Caracterização das empresas de pequeno porte

Para melhor entendermos as dificuldades e os desafios das empresas familiares de pequeno porte, cabe definirmos então, as características das empresas por seu porte. A classificação por porte de empresas adotada pelo Sebrae (2003), pode ser descrita, da seguinte forma:

- Microempresa (ME): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;
- Pequena empresa (PE): na indústria de 20 à 99 empregados e no comércio/serviço de 10 à 49 empregados;
- Média empresa (MDE): na indústria de 100 à 499 empregados e no comércio/serviço de 50 à 99 empregados;
- Grande empresa (GE): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Deve ser destacado que historicamente, a caracterização do porte da empresa, se fez em função do número de empregados que formavam a força de trabalho da empresa. Com a evolução dos processos de produção, cada vez mais intensiva em tecnologia, hoje podemos classificá-las principalmente em função do faturamento anual da empresa (MDIC, 2000). São considerados os seguintes valores, segundo o Estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte, citado por Sebrae (2003):

- Microempresa – faturamento anual menor ou igual a R\$ 244.000,00 (Duzentos e quarenta e quatro mil Reais);
- Empresa de pequeno porte – faturamento anual superior a R\$ 244.000,00 (Duzentos e quarenta e quatro mil Reais) ou igual a R\$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil Reais).

Outra caracterização segue aos parâmetros previstos nos indicadores de crédito praticados por agentes oficiais de fomento à atividade empresarial, baseado nos dados do BNDES (2004):

- Microempresa - faturamento anual menor ou igual a R\$ 700.000,00 (Setessentos mil Reais);
- Empresa de pequeno porte – faturamento anual superior a R\$ 700.000,00 (Setessentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 6.125.000,00 (Seis milhões, cento e vinte e cinco mil Reais);
- Média empresa: faturamento anual superior a R\$ 6.125.000,00 (Seis milhões, cento e vinte e cinco mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 35.000.000,00 (Trinta e cinco milhões de Reais);
- Grande empresa: faturamento anual superior a R\$ 35.000.000,00 (Trinta e cinco milhões de Reais).

E ainda, uma outra classificação aplicada no caso brasileiro diz respeito a finalidades fiscais, onde o parâmetro adotado de classificação toma por base a Legislação do SIMPLES – Lei nº 9.317 de 05.12.1996:

- Microempresa - faturamento anual menor ou igual a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil Reais);
- Empresa de pequeno porte – faturamento anual superior a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 1.120.000,00 (Hum milhão, cento e vinte mil Reais).

3. Conceituando empresas familiares

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta a todos os participantes, visto que as relações abrangem tanto o aspecto profissional, quanto às relações afetivas, que são à base de toda a relação em família, levando sempre em consideração a cultura da organização. Dentro da conceituação da empresa familiar, convém considerar o ciclo de vida das empresas familiares. Segundo Bernhoeft (1999), para absorver esta evolução, é possível utilizar o modelo de mudança do ciclo de vida da empresa familiar. Tal modelo envolve simultaneamente o ciclo de vida de seus proprietários:

- 1º ciclo – Sobrevivência: onde todo processo de surgimento e início do empreendimento se faz presente;
- 2º ciclo – Sucesso: onde aparecem as maiores crises. Ou a empresa se prepara para crescer ou para o declínio;
- 3º ciclo – Apogeu: quando a empresa se transforma numa grande organização.

Este tipo de empresa possui características próprias, como dedicação sem horários definidos para sair, levar trabalho pra casa, trabalhar nos fins de semana, confiança mútua, dificuldade na separação do que é emocional e racional tendendo mais para o emocional, laços afetivos fortes, jogo de poder, postura de austeridade, valorização da antiguidade no processo administrativo do fundador. Para Leone (1992) algumas características diferenciais as conceituam como:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisão da organização;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, caracterizada por atividades, tais como a de não ter horário para sair da empresa;
- Postura de austeridade;
- Expectativa de alta fidelidade com a empresa;
- Dificuldades na separação do emocional com o racional.

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam sua atividade e seus resultados globais.

Empresa familiar, de acordo com Teló (2001), é a fusão de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar.

Desta forma, pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob a égide de determinada ideologia.

4. Tipos de empresas familiares

Segundo Gersich; Davis; Hampton; Lansberg (1997) as empresas familiares possuem três tipos básicos e interessantes, que são combinações dos estilos de desenvolvimento de propriedades, de família e de empresa. O primeiro tipo diz respeito à empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, sendo de propriedade de um indivíduo empreendedor. São empresas que permanecem como domínio individual de um só fundador, nunca empregando parentes nem os tendo como acionistas, e são vendidas ou liquidadas sem que se pense na continuidade da família. A competência do fundador em várias áreas críticas – em especial qualidade de liderança, de gerenciamento, de marketing, finanças e técnicas – irão influenciar para o sucesso ou não da empresa.

O segundo tipo diz respeito à empresa de família, estabelecida entre a sociedade de irmãos e que passa por estágios de crescimento e mudanças rápidas. Neste caso, o fundador pode começar como empreendedor, apresentando todo o primeiro conjunto de qualidades. A certa altura, ocorre uma transição em seus valores, em sua visão, identidade e comportamento e nasce a empresa familiar.

Já no terceiro tipo, aparece a empresa à beira da transição, controlada por uma família para ser administrada por membros que não compõem a família, denominada como empresa nova. Não é um caso comum em empresas familiares. Profissionais externos podem contribuir com idéias, capitais ou incentivos. Mas para ser familiar necessitará sempre da ligação de entes familiares.

Entre os vários tipos de empresas familiares. Segundo Donneley (1987), existem quatro grandes vertentes de empresas familiares. São elas:

- Empresa individual: nesta categoria estão as empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio;
- Empresa artesanal: são todas que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho;
- Empresa de capital familiar: quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direção está entregue nas mãos de gestores com base na sua competência técnica;
- Empresa familiar: é aquela em que o controle está nas mãos de uma família.

Ainda segundo o mesmo autor, existem distinções entre os tipos de empresas familiares, relacionadas a outros dois grupos:

- a) Empresas familiares centralizadas, onde o controle é centralizador. São geralmente de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos;
- b) Empresas familiares descentralizadas ou abertas, compostas por empresas de grande porte, que tendem a sofrer certas transformações, como abertura de capital, profissionalização da gestão e busca de maior centralização apenas no controle administrativo.

Portanto, é possível concluir que as empresas familiares podem ser caracterizadas de diferentes formas e sistemáticas, devendo sempre manter os laços familiares entre seus

membros, porém com um processo evolutivo constante, estando preparadas para todas as situações, nos seus diferentes ciclos de vida.

5. A longevidade das empresas familiares de pequeno porte

A pequena empresa movimentada cerca de 50% da economia nacional, e é responsável por aproximadamente 60% dos empregos do país (CRUZ, 1998). É quem mais emprega mão-de-obra no país, e ao mesmo tempo, o encerramento de suas atividades não causa grandes problemas à sociedade, pois individualmente não representam números significativos em termos de emprego e desempenho. Mas devemos analisá-las num conjunto maior para fortalecê-la, criando condições para que as novas se instalem, gerando ainda mais empregos (ALTRÃO, 2001).

De Geus (1998, p. 33), aponta questionamentos com relação à longevidade das empresas familiares de pequeno porte, comparando-as com as pessoas, ou melhor, com os seres vivos: “Porque então, tantas empresas morrem prematuramente? (...) Os seres humanos aprenderam a sobreviver por 75 anos ou mais, mas são poucas as empresas que atingem essa idade e estão prosperando. Porque isso acontece?”

Problemas relacionados à morte das empresas familiares de pequeno porte encontram-se associados também ao estilo de gestão e a atitudes dos seus administradores, afirmam Collins; Porras (1999). Os autores apontam que a causa de mortalidade dessas empresas está ligado a fatores como a economia, mas não podemos ignorar o fato de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela gerada pelos seres humanos que nela trabalham. Mas elas não estão sozinhas nesses erros, pois áreas jurídicas, educacionais, econômicas e financeiras, da nossa sociedade, as acompanham. A globalização da economia é um grande e importante desafio para as sociedades familiares. Muitos dos fundadores das empresas familiares de pequeno porte consideram a constituição do seu negócio não apenas a realização de um sonho. Os grandes desafios da longevidade a serem enfrentados, segundo Bernhoeft (2002), para os empreendedores de pequeno porte são compreender alguns pontos, como:

- Sua obra torna-se maior do que ele próprio;
- Não deixa para os filhos apenas uma empresa ou patrimônio;
- Os herdeiros vão receber sócios que não tiveram a liberdade de escolher;
- Relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças;
- Pulverização da propriedade com o desaparecimento da figura de “dono”, característica exclusiva da primeira geração.

Na atual conjuntura econômica do mundo dos negócios, grande parte dos gestores descobre que suas empresas não dispõem das práticas necessárias para conseguir objetivos que esperam realizar. Com relação à sucessão familiar e a longevidade de uma empresa de porte pequeno, explorar todas as suas potencialidades, garante mais chances de entregá-la para um herdeiro em melhor saúde do que quando ela surgiu, e para o fundador esta conquista é algo gratificante, ressalta De Geus (1998). Acompanhando as mudanças mundiais, as empresas precisam cada vez mais envolver as pessoas, sejam elas da família ou não, contribuindo para seu desenvolvimento continuado.

As empresas devem primeiramente procurar sua sobrevivência e seu desenvolvimento na capacidade profissional das pessoas que nela trabalham. Por possuírem interesses, na maioria das vezes imediatas, acarretam o que Rodrigues (2000), chama de “miopia mercadológica”, pelo fato de não se prepararem para o futuro, perdendo assim oportunidades de mercado.

Ao considerar-se a realidade brasileira, verifica-se que o papel das pequenas empresas dentro da economia já não pode ser o mesmo. Elas não podem desaparecer como consequência da concentração empresarial e industrial das grandes empresas, mas devem sim, modificar sua posição nesse sistema, saindo dos pontos em que a concorrência com as grandes empresas seria impossível, migrando para nichos de mercados, onde a produção em pequena escala seja mais produtiva e eficaz do que a produção em grande escala. Oliveira (2002) afirma que as pequenas empresas devem aproveitar suas vantagens de flexibilização, mudanças nas características dos produtos, mudanças de localização, entre outras, em virtude do baixo capital empregado e da tecnologia que muitas vezes permite adaptações, bem como da alta rotatividade de mão-de-obra pouco qualificada. Assim, as pequenas empresas obtêm maior eficiência de produção em áreas específicas que se tornam não atrativas para as grandes empresas.

De Geus (1998), destaca quatro principais fatores que fazem com que a longevidade desse tipo de empresas aumente:

- Serem sensíveis ao seu ambiente;
- Serem coesas e dotadas de um forte senso de identidade;
- Serem tolerantes, evitando exercer qualquer controle centralizado sobre tentativas de diversificar a empresa;
- Serem conservadoras nas finanças: não arriscar gratuitamente seu capital, por entender o significado do dinheiro à moda antiga e a necessidade de reserva de caixa.

Observamos então, que a empresa familiar de pequeno porte, em si, é uma comunidade gerida de culturas e costumes particulares. Seus propósitos de longevidade devem estar cercados em torno desta comunidade que a compõe, desde seus membros fundadores, sucessores e até as pessoas recrutadas, desenvolvendo suas habilidades e potencialidades a favor da sua longevidade.

6. Ênfase no aspecto da sucessão na empresa familiar de pequeno porte

A sucessão familiar em empresas de pequeno porte, envolve questões bastante discutidas, pois apresentam ambigüidades, desde possibilidades positivas até as negativas. A sucessão é a substituição do fundador com enfoques e estilo de lideranças diferentes, formação teórica e práticas renovadas. Esse fato, normalmente ocorre depois da morte do fundador, mas ao mesmo tempo não é uma regra. Mas é importante preparar esta passagem de comando ainda em vida (GERSICK; DAVIS; HAMPTON; LANSBERG, 1997).

É importante tratá-la como um processo e não como uma ação isolada, um simples acontecimento. Representa um dos momentos mais importantes para a empresa familiar, os quais nem sempre são positivos, devido a conflitos que possam vir a existir:

Para que tal processo tenha êxito, é necessário que algumas atitudes sejam adotadas. Entre elas, Lodi (1993) descreve:

- O pai tem que aceitar a vocação do filho sem impor o negócio empresarial;
- Analisar qual o melhor momento para entrar na organização;
- É aconselhável que os filhos façam seu aprendizado profissional em outras empresas adquirindo experiências e conhecendo outras realidades;
- O sucessor deve começar por níveis hierárquicos mais baixos para depois chegar à posição de comando.

O processo deve ter grande duração no tempo, tendo seu início na juventude dos herdeiros até a troca do poder. Assim sendo, a empresa passa por estágios no decorrer de sua vida. Portanto, a habilidade de líder é fundamental.

São cada vez mais comuns notícias de empresas familiares que estão se dissolvendo, sendo vendidas ou falidas. As causas são as mesmas: brigas entre herdeiros e desinteresses dos familiares em continuar o negócio. Alguns dos casos que se enquadram nessa situação são os das empresas Duloren, Tigre, Banco Real, entre outras, citadas por Bernhoeft (2002). Empresas que demonstram uma estrutura familiar mais organizada, com diretrizes claras, relacionamentos afetivos estáveis, superam bem esta fase e continuam a crescer. Nesse contexto pode-se destacar Fiat (Europa), Hering (Santa Catarina), Marcopolo (Rio Grande), Votorantin (São Paulo), Cargil (EUA), Tramontina (Rio Grande do Sul), Randon (Caxias do Sul), Varga (São Paulo), aponta o autor.

Entre os conflitos que as empresas familiares atravessam, a fase da sucessão pode ser considerada uma das piores, afirma Brasil (2004). Ocorre a substituição do criador do empreendimento por outra pessoa, da família ou não, para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida por ele vários anos.

6.1 As faces do processo sucessório

Encaminhar a empresa na busca de formas menos traumáticas no processo sucessório é fundamental. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passe de pais para filhos, é o sonho de quase todas as pessoas que abrem um negócio. Diante disso, é importante a realização de um planejamento do processo sucessório. Leone (1992, p. 91), define sucessão como: “o tiro de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”.

Tal processo é assunto relevante e delicado. É importante olhar para o interior da empresa e prepará-la para que ultrapasse esta fase, através de um processo sucessório estrategicamente planejado e organizado. Isto exige ações preventivas, para amenizá-los, aumentando as chances de sobrevivência, dando continuidade ao empreendimento.

Deve ser criado e mantido um bom entendimento entre esses três atores – propriedade, sociedade e família - indicados para liderar cada um dos componentes do processo. Para Bernhoeft (2002), na medida em que elas possam manter elevado o grau de respeito mútuo agregado à competência, isso se torna extensivo à sociedade e conseqüentemente a continuidade da empresa.

6.2 Estágios do processo sucessório

Para que os sucessores assumam a liderança é necessário um processo longo e exaustivo de preparação e transição. Constata-se que muitas empresas familiares não respeitam estágios que Longenecker (1997), considera importante no processo de sucessão:

- a) Estágio Pré-Empresarial: o sucessor cresce familiarizado com o negócio. É um limite que precede o processo mais deliberado de socialização;
- b) Estágio Introdutório: sucessor começa a entender certos aspectos da empresa, tendo contato com pessoas ligadas direta ou indiretamente com a empresa;
- c) Estágio Funcional Introdutório: o sucessor começa a trabalhar como empregado em tempo parcial, no período de férias escolares ou diariamente após as aulas, envolvendo-se com várias atribuições da empresa;
- d) Estágio Funcional: passa a trabalhar em tempo integral na empresa, adquirindo experiência em diversas áreas da empresa;

- e) Estágio Funcional Avançado: assume tarefas de supervisão, envolvendo a direção de trabalhos dos outros, mas não a administração geral da empresa;
- f) Estágio Inicial da Sucessão: exerce presumivelmente a direção geral dos negócios, mas o sucedido ainda está lhe dando apoio;
- g) Estágio Maduro de Sucessão: é alcançado quando o processo de transição se completou. O sucessor é o líder de fato. Em alguns casos, isso não ocorre até a morte do predecessor.

Em cada um dos estágios citados, Leone (1992), afirma que a meta da empresa deve ser em respeitar e preservar o melhor da cultura existente, eliminando os defeitos mais sérios. Teló (2001) apresenta os possíveis problemas que surgem nos estágios sucessórios de vida empresa/família:

- Aumento de conflitos interpessoais;
- Preocupação com lucros em curto prazo, ao invés do centramento em objetivos de longo prazo;
- Procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- Falta de definição do processo de integração de novos membros da família;
- Ausência de planos de carreira.

Bernhoeft (2002) afirma que os aspectos que envolvem o processo de sucessão nas empresas familiares é algo muito delicado. Não existe lógica ou racionalidade que o resolva integralmente. O que se necessita é de desenvolvimento e compromisso de todas as partes interessadas. É adequado também ressaltar que cada geração é uma nova sociedade. Para tanto, além de ser necessário uma avaliação constante, o surgimento de novos herdeiros/sucessores, exige conscientização e revisões.

7. Conclusões

A sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas do ciclo de desenvolvimento dessas empresas. Vários são os agentes que interferem nesse processo: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores. Essa diversidade cria um grande número de situações e alternativas para a sua concretização. Na fase de realização da sucessão, que mostra-se difícil de ser superada, existem uma série de dificuldades.

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus sucessores. Essa transferência não pode ser considerada com base em critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família (NETO; MOREIRA, 2001).

Quanto às empresas de pequeno porte, ao que se concerne à sucessão, Leone (1992, p.90) diz que são as mais expostas a problemas e dificuldades em seus ciclos de vida, pois: “devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por sua vez, e por terem seu capital no mercado financeiro e trabalharem com executivos profissionais, superam esses percalços mais facilmente”.

A sucessão vista como um processo, apresenta uma grande duração no tempo, porque não se restringe a fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor. Esse processo tem seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações para troca de poder (BERNHOEFT, 2002).

Com relação ao processo sucessório e a longevidade da empresa familiar de pequeno porte, percebe-se também a importância do planejamento para a obtenção de um resultado mais favorável. Deve-se notar, no entanto, que o planejamento não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são muitas vezes imprevisíveis. Outra reflexão possível em relação à sucessão é que, se por um lado pode não ser um processo bem-sucedido, por outro lado, cria um clima propício para a empresa conseguir sobreviver no mercado à longo prazo.

Referências

- ALTRÃO, A. *Pequenas empresas, heróis anônimos: a vida e os problemas da pequena empresa*. Curitiba: Infante, 2001.
- BERNHOEFT, R. *O sócio feliz: como ser e manter um sócio*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- _____. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.
- BNDES. www.bndes.gov.br. (06.10.2004)
- BRASIL, S. *Decida: seu sucesso depende de suas escolhas*. Revista Veja, p. 62-72, 2004.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- CRUZ, J. J. B. da.. *Século XXI: ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira*. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, n. 1, p. 87-94, 1998.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. *Fundamentos da administração da produção*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DE GEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DONATTI, L. *Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global*. Caderno de Pesquisas em Administração. Vol. 1, n. 10, 3º trimestre, São Paulo: 1999.
- DONNELEY, R. G. *A empresa familiar*. Harvard Business Review. São Paulo, p. 57-95, 1987.
- DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2002.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- IBGE. <http://www.ibge.gov.br>. (06.10.2004).
- LEONE, N. M. *A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME*. In XV ENANPAD. Revista de Administração. Vol. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGENECKER, J. G. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MDIC. *Legislação Básica*. Brasília, 2000.
- NETO, A. B.; MOREIRA, A. L. Jr. *Dificuldade para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, Vol. 8, n. 4, 2001.
- OLIVEIRA, M. do R. *O impacto dos estilos de decisões sobre as estratégias de inovação tecnológica nas pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais e Aplicadas, UFPR, Curitiba: 2002.
- RODRIGUES, O. *Habilidades indispensáveis para se trabalhar em uma empresa familiar*. Revista Você S.A., São Paulo, n. 22, p. 60-66, 2000.
- SEBRAE - Observatório das micro e pequenas empresas. <<http://www.sebrae.com.br>>. 2003.
- SIMPLES. *Lei n. 9.317 de 05.12.1996*.
- TELÓ, A. R. *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. Revista Financeira de Administração de Empresas, Vol. 4, n. 1, p. 17-26, 2001.

