# GERENCIAMENTO FINANCEIRO UTILIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO VICENTE DO SUL - RS

Paulo Cassanego Junior[1]
Angela Pellegrin Ansuj[2]
Alisson Maehler[3]

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo comparar as informações financeira existentes em micro e pequenas empresas familiares e não familiares. O estudo foi desenvolvido em 17 micro e pequenas empresas do município de São Vicente do Sul, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, que aceitaram participar desta pesquisa. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e do teste de diferença de proporções, o qual mostrou que não houve diferença significativa, ao nível de 5%, entre a existência de indicadores financeiros nas empresas familiares e não familiares. Observou-se, também, que nenhuma das empresas faz

[1] Mestrando em Administração – UFSM, paulo_cass@yahoo.com.br
[2] Professora Doutora – UFSM, angela@smail.ufsm.br
[3] Mestrando Administração – UFSM, alissonadm@yahoo.com.br

comparação de sua rentabilidade com empresas do mesmo ramo, controle de custos de desperdício e não possuem orçamento de despesas e receitas. Nas empresas familiares nenhuma possui critérios para investimentos, orçamento empresarial, controle de ociosidade e controle de re-trabalho. Enquanto que nas empresas não familiares apenas uma (10%) possui orçamento empresarial e controle de ociosidade; cinco (50%) possuem controle de re-trabalho. Para torná-las mais competitivas sugere-se cursos e/ou programas de treinamento gerencial, principalmente, nas áreas contábil-financeira e de planejamento.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas, Empresas Familiares, Gestão Financeira

## ABSTRACT

This article aims at comparing existing financial information of micro and small family and non-family enterprises. Seventeen enterprises, from which 7 are family and 10 are non-family, of São Vicente do Sul, a municipality located in the central region of the state of Rio Grande do Sul, took part in this study. The data were analyzed through descriptive statistic and by test of proportional differences. The results showed that there were no significant differences – 5% - between those two types of enterprises. It was also observed that none of these enterprises made any comparison with their competitors regarding cost control and that they had no cost and income budget. In family enterprises, none had criteria for investment, business budget, control of idleness and re-working control. While for the non-family enterprises, only 10% had budget and idleness control; and 50% had re-working control. In order to make them more competitive, it is suggested courses or programs of management training, especially in the financial, accounting and planning areas.

**Key-words:** Micro and small enterprises, family and non-family, financial management

## 1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição entre as empresas decorrente da globalização e das evoluções tecnológicas tem exigido ações estratégicas empresariais audaciosas. (BORGES, 2000, p.1). Cada inovação que possa ser traduzida em vantagem competitiva deve ser explorada pelos administradores, que de forma empreendedora e pró-ativa necessitam sobreviver em um ambiente em que toda a participação no mercado é muito disputada. Brimson (1996, p. 17) afirma que "nos últimos anos, o mundo dos negócios passou por grande transformação. Atualmente, os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo".

Grande parte dos bens e serviços oferecidos aos clientes são produzidos pelas micro e pequenas empresas. Elas oferecem muitas contribuições para a sociedade, como: empregos e inovações; auxiliam as grandes empresas; estimulam a competição e produzem bens e serviços com eficiência. As pequenas empresas permitem uma economia mais adaptável a mudança estrutural por iniciativas contínuas que encarnam novas tecnologias, habilidades, processos, ou produtos. (IBIELSKI *Apud* KURATKO *et al.,* 2001). Ainda, as pequenas empresas representam estatisticamente uma proporção significante da economia mundial. Conforme a *Small Business Administration* (2000), pequenos negócios representam 99,7% dos empregos nos Estados Unidos, e 96% dos empregos disponibilizados por organizações não agrícolas na Austrália. (*AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS,* 1999). Na União Européia, somente 1% dos negócios possuem mais de 50 empregados. (*DEPARTAMENT OF TRADE AND INDUSTRY*, 2000).

Segundo Bannock, a*pud* Amini (2004), as micro e pequenas empresas têm um papel crucial na estabilização econômica, e qualquer declínio afetará a taxa de crescimento econômico mais cedo ou mais tarde.

Na região central do Rio Grande do Sul, como nas demais regiões do Brasil, a economia é constituída de micro e pequenas empresas (MPE), onde muitas dessas organizações são familiares, contribuindo fortemente na formação da renda e geração de emprego. Sendo assim, este trabalho visa a comparar o gerenciamento financeiro utilizado por micro e pequenas empresas com e sem participação familiar.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é possivelmente uma das formas mais ancestrais de negócio surgidas no decorrer da evolução da humanidade. (LEA *apud* MACEDO, 2003). Antigamente, toda e qualquer empresa pertencia a uma família denominada de propriedade rural. Com o passar dos anos, os indivíduos perceberam a falta de produtos, como roupas, ferramentas, entre outros. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, o comércio. (DONATTI, 1999). Segundo Galbraith (1997), o comércio desenvolveu-se, principalmente, a partir da segunda metade do século XVIII na Inglaterra, e em menor escala no resto da Europa Ocidental, seguida pela Nova Inglaterra, por uma sucessão de invenções mecânicas como a máquina a vapor e inovações na indústria de tecelagem.

Conforme Gersick & Davis (1997), as empresas familiares são predominante em todo o mundo, ocupando grande espaço no panorama econômico e social. Segundo esse autor, estima-se que

40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* são de propriedade familiar. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. (*SMALL BUSINESS ADMINISTRATION*, 2000). Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas (*DEPARTAMENT OF TRADE AND INDUSTRY*, 2000). Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (GERSICK & DAVIS, 1997).

Infelizmente, os fracassos de algumas organizações familiares ofuscam os empreendimentos de outras organizações familiares bem-sucedidas. Com um trabalho harmonioso, famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação almejados por empresas não familiares, que raramente conseguem atingi-los.

## 3 CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR

Para Longenecker *et al.* (1997), a marca de seu fundador está presente na empresa familiar. O fundador pode estabelecer valores que se tornam parte dos princípios e dos negócios que servirão de orgulho para a família. Evidentemente, o fundador não pode meramente impor seus valores sobre a organização. De acordo com Schein, *apud* Longenecker *et al.* (1997), esses valores podem se tornar parte da cultura somente se aceitas pelo grupo. Além de considerar a cultura uma coleção de valores e práticas individuais, ela representa um conjunto de valores e práticas dentro

dos padrões culturais. Isso significa que qualquer empresa familiar possui crenças e comportamentos que a torna semelhante as outras empresas familiares, ao mesmo tempo em se as tornam diferentes, pois cada família possui suas crenças e seus valores.

As empresas familiares também são identificadas por um conjunto de padrões culturais que envolve: o negócio em si, a família e a direção dos negócios. Unindo o padrão da empresa, o padrão da família e o padrão de condução dos negócios constitui-se a cultura global da empresa familiar. Nos primeiros estágios dos negócios de uma empresa familiar inclui-se uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apóia automaticamente suas decisões.

## 4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Gersick & Davis (1997), Castro (1997) asseveram que aproximadamente 70% das organizações existentes no mundo pertencem a famílias. Esse percentual pode aumentar nas próximas gerações, devido aos seguintes aspectos: i) as empresas familiares apresentam melhores resultados que outras organizações no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços oferecidos ao mercado consumidor; ii) as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, na maioria das vezes, suportar os

desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família – empresa – mercado.

Entretanto, segundo os autores citados, 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, onde o ciclo de vida médio dessas empresas é de 24 anos. E que, dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. As principais causas da morte nas empresas familiares são: i) concentração, por tradição, em um produto específico, mesmo quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio; ii) falta de planejamento estratégico; e iii) brigas de sucessão.

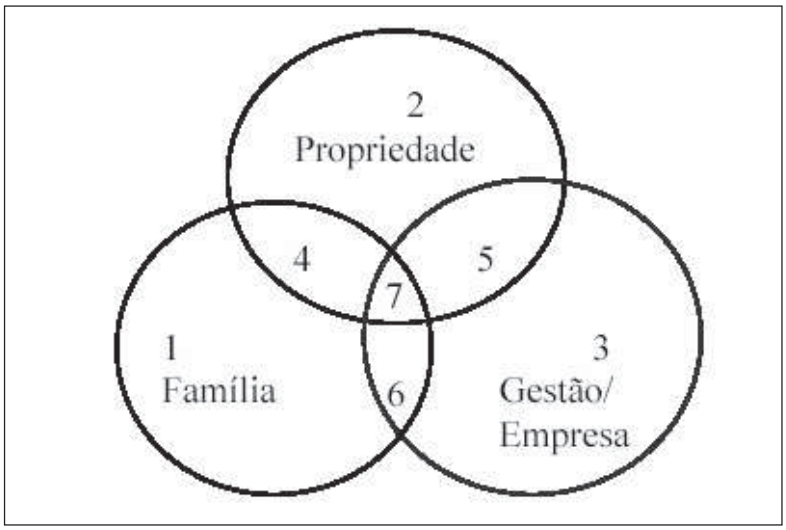
De maneira geral, as empresas familiares representam mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Por outro lado, 1/5 das empresas familiares têm apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média 4 anos para serem resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos para as próprias empresas. (OLIVEIRA, 1999).

## 5 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

O modelo de três círculos, desenvolvido por Gersick & Davis (1997), descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, conforme Figura 1. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo

superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no circulo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos, ou seja, 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 que fica no círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é proprietário ou funcionário estará no setor 1.

FIGURA 1 - MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR




Fonte: Gersick & Davis (1997)

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos.

Nesse modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

O modelo de três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e de subsistemas diferentes ajudam a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e porquê. Por exemplo, as brigas familiares sobre a política de dividendos ou o planejamento sucessório tornam-se evidentes quando se adota o modelo de 3 círculos pois define-se a posição que cada participante ocupa na empresa. Uma pessoa no setor 4 (membro da família/ proprietária/não funcionária) pode querer aumentar os dividendos, como forma de recompensa legítima para os membros da família obtendo, assim, um retorno razoável sobre o investimento. Por outro lado, uma pessoa no setor 6 (membro da família/funcionária/ não proprietária) pode querer suspender os dividendos para reinvestir em expansão, podendo criar melhores oportunidades na carreira. Essas duas pessoas podem ser irmãs, semelhantes em personalidade e estilo, com uma ligação emocional íntima, o que não impede que ambas discordem das decisões sobre esta questão.

## 6 INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

> É difícil progredir, ou até mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado. Esse gerenciamento transcende a função meramente técnica das operações de qualquer empreendimento e envolve, também, o exercício aplicado da administração. Estudos recentes mostram que a principal razão da mortalidade precoce das micro e pequenas

> empresas é a falta de habilidade gerencial de seu administrador. (IOB a THOMSON COMPANY, 10/2002, p. 7).

Muitas vezes, o empresário não tem, ou não busca, informações para a tomada de decisão e, em conseqüência disso, não possuem uma visão clara de como anda o seu negócio; quanto custa o seu produto, qual sua margem de lucro, entre outros fatores. Os empresários de micro e pequenas empresas não devem adotar medidas errôneas por falta de planejamento e conhecimento de mercado. O empreendedor deve estar permanentemente atento, pois hoje, só sobrevivem no mercado os competentes e criativos. O conhecimento da empresa, e das necessidades do mercado, são fundamentais para se estabelecer objetivos em termos de futuro. (MENEGHETI, 2003).

Porém, poucos usam as informações financeiras para gerenciar sua empresa. Através dessas informações, o empreendedor poderá ter mais segurança na hora de administrar sua empresa. Não adianta possuir equipamentos e pessoal altamente qualificados se não se obtém as informações a respeito do fluxo de seus negócios, dia-a-dia, e ser capaz de reverter uma situação, se necessário, ou manter as ações que favoreçam sua empresa. É importante que o empreendedor assuma uma postura de empresário moderno, utilize controles gerenciais e as transforme em informações. Diversas informações gerenciais podem e devem ser usadas para controlar o processo produtivo das micro e pequenas empresas, como conhecer e controlar o custo da produção, o preço de venda do produto, os saldos a receber de clientes e a pagar no caso de fornecedores, bem como os prazos de recebimento e pagamento, o fluxo de caixa, o controle de estoque, indicadores de desempenho, entre outros fatores que influenciaram no resultado final do empreendimento. (THIESEN, 2000; ATKINSON *et al.*, 2000; LONGENECKER *et al.,* 1997).

## 7 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo exploratória, que de acordo com Lakatos & Marconi, (1995,p. 43), "a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras". Conforme Bastos & Keller (1992, p. 55), "a pesquisa de campo visa suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para as quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações".

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário que constou de perguntas fechadas, aplicadas sob a forma de entrevista pessoal, junto aos empresários de micro e pequenas empresas familiares e não familiares. O município escolhido foi São Vicente do Sul, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, por mostrar interesse em participar deste estudo. Foram entrevistados os dirigentes de 17 micro e pequenas empresas, das quais 7 são familiares e 10 não familiares.

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e do teste de diferença de proporções, com um nível de significância de 5%, para verificar se existe diferença significativa no gerenciamento financeiro de empresas familiares e não familiares.

## 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As informações sobre a existência de administração financeira, indicadores financeiros e indicadores de custos estão apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3, e Figuras 2, 3 e 4, respectivamente.

TABELA 1 – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EXISTENTE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

| Administração financeira | Empresa familiar | | | | Empresa não familiar | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Possui | | Não Possui | | Possui | | Não Possui | |
| | nº | % | nº | % | nº | % | nº | % |
| Controle contas a pagar e receber | 7 | 100,0 | - | 0,0 | 10 | 100,0 | - | 0,0 |
| Fluxo de caixa | 3 | 43,0 | 4 | 57,0 | 6 | 60,0 | 4 | 40,0 |
| Desconto de títulos | 3 | 43,0 | 4 | 57,0 | 3 | 30,0 | 7 | 70,0 |
| Empréstimos/financiamentos | 3 | 43,0 | 4 | 57,0 | 6 | 60,0 | 4 | 40,0 |
| Critérios para investimentos | - | 0,0 | 7 | 100,0 | 1 | 10,0 | 9 | 90,0 |
| Orçamento despesas/receitas | - | 0,0 | 7 | 100,0 | - | 0,0 | 10 | 100,0 |
| Sistema de crediário | 5 | 71,0 | 2 | 29,0 | 7 | 70,0 | 3 | 30,0 |

Nas empresas familiares, constatou-se que: 100% possuem controle das contas a pagar e receber; 43% possuem fluxo de caixa; efetuam desconto de títulos e empréstimos financeiros. Nenhuma empresa possui critérios para investimento e orçamento para despesa e receitas e 71% possui sistema de crediário. Nas empresas não familiares, 100% possuem contas a pagar e a receber; 60% possuem fluxo de caixa e empréstimos ou financiamentos; 30% possuem desconto de títulos; apenas 10% possui critérios para investimentos e 70% possuem sistema de crediário.

FIGURA 2 – EXISTÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

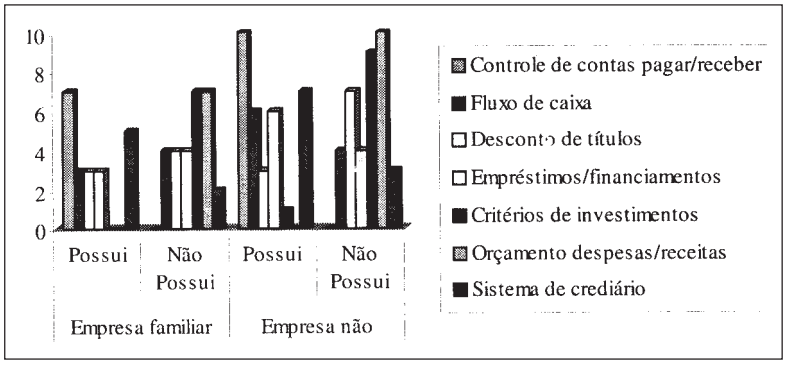


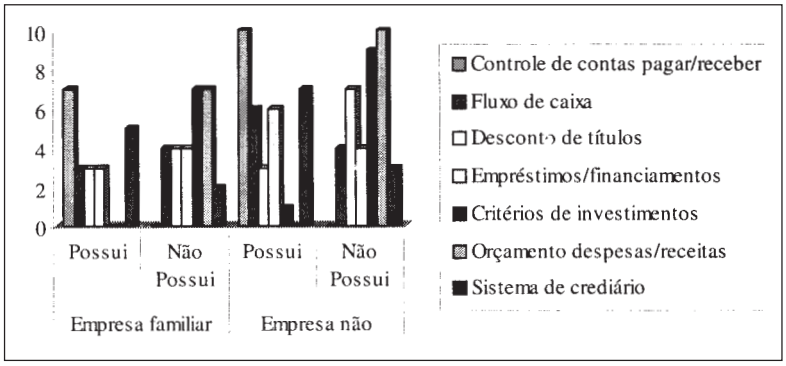

TABELA 2 – INDICADORES FINANCEIROS EXISTENTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

| Indicadores Financeiros | Empresa familiar | | | | Empresa não familiar | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Possui | | Não possui | | Possui | | Não possui | |
| | nº | % | nº | % | nº | % | nº | % |
| Capital de giro | 4 | 57,1 | 3 | 42,9 | 6 | 60,0 | 4 | 40,0 |
| Contabilidade gerencial | 2 | 28,5 | 5 | 71,5 | 2 | 20,0 | 8 | 80,0 |
| Demonstrativo mensal | 2 | 28,5 | 5 | 71,5 | 1 | 10,0 | 9 | 90,0 |
| Controle geral de despesas | 2 | 28,5 | 5 | 71,5 | 1 | 10,0 | 9 | 90,0 |
| Comparação de rentabilidade com seu setor | - | 0,0 | 7 | 100,0 | - | 0,0 | 10 | 100,0 |
| Orçamento empresarial | - | 0,0 | 7 | 100,0 | 1 | 10,0 | 9 | 90,0 |

Nas empresas familiares, 57,1% possuem capital de giro; 28,5% possuem contabilidade gerencial, demonstrativo mensal e controle geral de despesas; nenhuma empresa possui comparação

de rentabilidade com o mesmo setor e orçamento empresarial. Nas empresas não familiares, 60% possuem capital de giro; 20% possuem contabilidade gerencial; 10% possuem controle geral de despesas, demonstrativo mensal e orçamento empresarial; nenhuma faz comparação de rentabilidade com empresas do mesmo setor.

FIGURA 3 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES FINANCEIROS

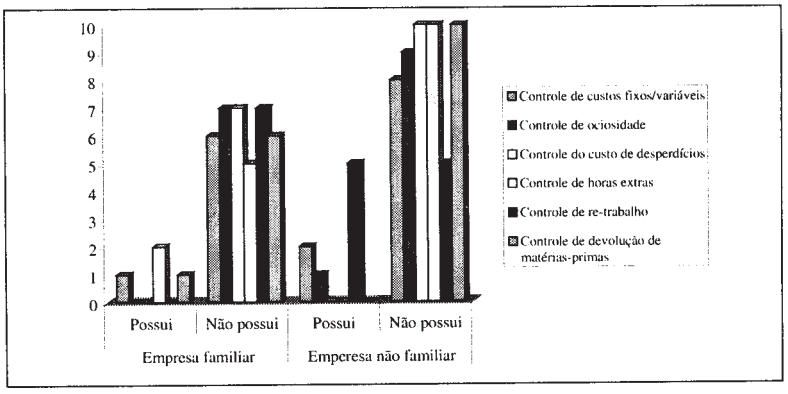



Nas empresas familiares, 14,3% possuem controle de custos fixos e variáveis e controle de devolução de matérias primas; 28,5% possui controle de horas extras; nenhuma possui controle de ociosidade, custo de desperdício e controle de re-trabalho. Nas empresas não familiares, 20% possuem controle de custos fixos e variáveis; 10% possuem controle de ociosidade; 50% possui controle de re-trabalho e nenhuma possui controle sobre custo de desperdícios, horas extras e devolução de matérias primas.

TABELA 3 – INDICADORES DE CUSTO EXISTENTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

| Indicadores de custo | Empresa familiar | | | | Empresa não familiar | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Possui | | Não possui | | Possui | | Não possui | |
| | nº | % | nº | % | nº | % | nº | % |
| Controle de custos fixos/variáveis | 1 | 14,3 | 6 | 85,7 | 2 | 20,0 | 8 | 80,0 |
| Controle de ociosidade | - | 0,0 | 7 | 100,0 | 1 | 10,0 | 9 | 90,0 |
| Controle de desperdícios | - | 0,0 | 7 | 100,0 | - | 0,0 | 10 | 100,0 |
| Controle de horas extras | 2 | 28,5 | 5 | 71,5 | - | 0,0 | 10 | 100,0 |
| Controle de re-trabalho | - | 0,0 | 7 | 100,0 | 5 | 50,0 | 5 | 50,0 |
| Controle de devolução de matérias-primas | 1 | 14,3 | 6 | 85,7 | - | 0,0 | 10 | 100,0 |

FIGURA 4 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES DE CUSTO



O teste de igualdade de proporções mostrou que não existe diferença significativa na maneira de administrar e controlar os recursos financeiros entre as empresas familiares e não familiares, com um nível de significância de 5%.

## 9 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que nenhuma das empresas pesquisadas, seja familiar ou não familiar, possuem indicadores financeiros suficientes para gerenciar suas empresas. Isso, provavelmente, ocorra por falta de conhecimento de técnicas de gerenciamento, disponibilidade de recursos, apoio de órgãos governamentais, como universidades e associações de classe aos administradores dessas organizações.

Observou-se que nenhuma das empresas faz comparação de sua rentabilidade com as empresas do mesmo ramo, controle de custos de desperdício e não possuem orçamento de despesas e receitas.

Nas empresas familiares nenhuma possui critérios para investimentos, orçamento empresarial, controle de ociosidade e controle de re-trabalho. Enquanto que, nas empresas não familiares apenas uma (10%) possui orçamento empresarial e controle de ociosidade; e cinco empresas (50%) possuem controle de re-trabalho.

Para evitar o alto grau de mortalidade das micro e pequenas empresas e conduzi-las a um crescimento econômico-financeiro mais elevado, sugere-se algumas ações como: buscar acordos de cooperação com universidades, para que estas participem de programas de apoio à micro e pequenas empresas, para o desenvolvimento de projetos experimentais que atendam aos

problemas do ensino fundamental e médio, principalmente no que se refere às necessidades de atualização e requalificação de trabalhadores e de melhor capacitação técnica para seus administradores.

Sugere-se, ainda, a formação de redes flexíveis de micro e pequenas empresas onde os participantes poderiam compartilhar atividades comuns, desde compras integradas a capacitação de mão-de-obra, *marketing* em conjunto, pesquisa de mercados, contratação de serviços e logística; tendo como vantagens acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração de processos produtivos, alcance de competitividade e diminuição de custos. A experiência da formação do pólo de vestuário da região da *Emília-Romagna*, na Itália, demonstrou a capacidade transformadora deste instrumento de desenvolvimento empresarial.

## REFERÊNCIAS

AMINI, A. The distributional role of small business in development. **International journal of social economics**. v. 31, n. 4, 2004.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN R. S., YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. **Small Business in Australia**, Camberra, Australia: Commonwealth Government. 1999. Disponível em: < http://www.abs.gov.au/Ausstats/abs%40.nsf > acesso em: 12 de Jan. 2005.

BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender***:* introdução a metodologia científica. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

BORGES, M. A. V. **Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividade:** uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTRO, S. **Patrimônio, família e empresa.** São Paulo: Negócio. 2000.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, 2000. **Small and Medium Enterprise (SME) statistics for the UK. London.** Disponível em: <http://www.dti.gov.uk/> acesso em: 12 de Jan. 2005.

DONATTI, L. Empresa familiar**:** a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.

GALBRAITH, J. K. **A Era da incerteza.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GERSICK, K.; DAVIS, J. **De geração para geração.** São Paulo: Negócio. 1997.

IOB A THOMSON COMPANY Temática Contábil e Balanços Ano XXXVI 5ª semana, n. 35, agosto de 2002.

KURATKO, D.F.; GOODALE, J.C.; HORNSBY, J.S. Quality practices for a competitive advantage in smaller firms", **Journal of Small Business Management,** v. 39, n. 4, p. 293-311, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACEDO, M. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARSDEN, K. Creating the right environment for small firms. **Finance and Development**. December, p. 33-6. 1981.

MENEGHETTI, A. P. **Informações gerenciais econômico-financeiras para micro e pequena indústria**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. **History of the U.S. Small Business Administration**. Disponível em: < http://www.sba.gov>. Acesso em: 12 de Jan. 2005.

THIESEN, J. A. de O. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. n 101, p. 8-13, maio 2000.