

Os reflexos do desemprego sobre a sucessão em micro empresas familiares

Reflexes of the unemployment on micro and small enterprises succession

Vagner Rosalem¹ e Antonio Carlos dos Santos²

Resumo

Este artigo trata do tema sucessão em empresas familiares de pequeno porte. Seu objetivo básico é a investigação do perfil dos sucessores e os motivos que os levaram a se envolver em um processo sucessório. Tomou-se como base uma pesquisa realizada na primeira quinzena do mês de setembro de 2004 no município de São José dos Campos – São Paulo, na qual foi efetuada coleta de dados junto a sucessores de empresas com faturamento mensal de até R\$10.000,00 (dez mil reais), e que tivesse passado por processo sucessório nos últimos cinco anos. Constatou-se que o cenário econômico nacional, com altos índices de desemprego, tem contribuído muito para a formação do perfil dos sucessores nestas empresas.

Palavras-chave: Sucessão em empresas. Empresas familiares. Micro e pequenas empresas.

Abstract

This article deals with succession in small family companies. Its basic objective is the investigation of the successors' profile and the reasons that lead them wrapping up in succession process. The base of this study was a research accomplished in the beginning of September 2004 in São José dos Campos - São Paulo, where data gathering was made among successors of companies with monthly revenues close to R\$ 10.000,00 (ten thousand reais), and also that had gone through a succession process in the previous five years. It was verified that national economical environment, with high unemployment indexes, has been greatly contributing to the formation of the successors' profile in these companies.

Keywords: Succession in companies. Family enterprises. Micro and small companies.

Introdução

A falta de emprego é um dos problemas sociais que mais preocupam os jovens brasileiros. O emprego e o desemprego dos jovens são questões que preocupam não só as pessoas diretamente envolvidas, mas a sociedade como um todo.

Dentre os diversos efeitos causados pelo desemprego, podemos observar que ele também gera reflexos quando nos referimos à sucessão empresarial dentre micro e pequenas empresas. As mudanças provocadas pela nova realidade econômica nacional são cada vez mais nítidas no processo sucessório deste importante segmento da economia.

Até a bem pouco tempo atrás, tínhamos dentre os problemas relacionados com a sucessão empresarial em empresas de pequeno porte, a falta de interesse do possível sucessor, na maioria das vezes motivada pelo próprio sucedido, que almejava algo melhor, ou um futuro mais promissor para seu herdeiro ou provável sucessor.

Com o novo panorama observado no mercado atual, os novos egressos do mercado de trabalho estão buscando cada vez mais a única alternativa possível, o trabalho. O tão sonhado emprego passa a ser relegado ao segundo plano dentre os jovens, que quando têm a oportunidade de se engajarem na administração das empresas iniciadas por seus pais, o fazem de imediato, deixando de lato todo e qualquer sonho ou projeto profissional.

¹ vagner.rosalem@telefonica.br - Mestrando da Universidade Federal de Lavras

² acsantos@ufla.br- Prof. Doutor da Universidade Federal de Lavras

1 Trabalho, emprego e desemprego

O trabalho pode ser visto e entendido de várias formas. A palavra trabalho vem do latim vulgar *trapalium* que significa aparelho dotado de três estacas cujo acionamento torturava o operador. De acordo com Gorz (1982), designa uma atividade que se exerce por conta de terceiros, em troca de um salário, segundo formas e horários fixados por quem paga e visando fins que não são escolhidos por quem o executa.

Para Engels (1986), a natureza proporciona os materiais que o trabalho transforma em riqueza, porém o trabalho é muito mais do que isso é o fundamento da vida humana e, até pode-se afirmar que sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem.

Segundo Raifkin (1995), trabalho é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade. O trabalho é uma condição específica do homem e, desde suas formas mais elementares, está associado a um certo nível de desenvolvimento dos instrumentos de trabalho e da divisão da atividade produtiva entre diversos membros de um agrupamento social. Assim o trabalho assumiu formas particulares nos diversos modos de produção que surgiram ao longo da história da humanidade.

Na fase da Pré-História, já podemos observar algumas formas de trabalho ou o surgimento e descoberta de elementos que vão contribuir para a realização deste. O ser humano iniciou sua vida no planeta como caçador e coletor, e transformou-se em produtor de seu alimento.

Na Grécia constatamos um grande desenvolvimento da filosofia e da arte, já na Roma antiga destacava-se o desenvolvimento da política e da administração, mas ambas tiveram em comum o gosto pelas coisas simples e o relegar da fadiga física a um grande número de escravos.

Do mundo romano à Idade Média houve uma mudança importante marcada pela libertação dos escravos, baseada principalmente nos custos de manutenção dos mesmos. Neste período o trabalho era feito na terra, e a figura do senhor feudal possuidor de vários feudos já se fazia presente. O trabalho era objeto de troca, uma vez que os arrendatários trabalhavam suas terras arrendadas e as terras dos senhores feudais.

Na Idade Média observa-se o progresso tecnológico, sendo que a invenção da mó, permitiu a substituição de escravos pelos animais de tração na moenda de cereais e em seguida o moinho de água, que também provocou a libertação dos servos da moenda. Como resultado de tais invenções, tivemos na época a abundância de mão de obra.

Se traçarmos um paralelo entre essa época e os dias atuais, podemos segundo Raifkin (1995), dizer que as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano.

A taxa de desemprego apresentada entre os jovens é muito maior do que a observada entre os trabalhadores mais velhos, mesmo em períodos que apresentam crescimento econômico e queda nos níveis de desemprego global.

Nas últimas décadas, houve uma deterioração do mercado de trabalho em todo o mundo, com o aumento da taxa de desemprego e diminuição da taxa de emprego (Korenman & Neumark, 1997).

No Brasil, por exemplo, mesmo com a implantação do Plano de Estabilização ocorrida a mais de dez anos atrás, não houve melhora na oferta de oportunidades ocupacionais, e os índices de desemprego entre os jovens continuam altos.

Para Flori (2003), um dos fatores que contribuem para que este quadro não se reverta, é um sistema de educação inadequado frente às exigências do mercado de trabalho e à incapacidade de muitos jovens permanecerem na escola.

Ao estudarem a estrutura do desemprego no Brasil, Barros et al. (1997), investigam como variam a incidência e a duração dos empregos, sendo uma das variáveis a idade. Neste estudo os autores revelam que dentre os jovens, a rotatividade no emprego é muito alta.

Tal rotatividade é comprovada por Menezes Filho & Picchetti (2000), que acrescentam que os jovens que já trabalharam uma vez, tem uma maior probabilidade de conseguir um novo emprego, em relação aos que nunca trabalharam, e que quanto maior a idade, maior o tempo de duração esperado de desemprego.

Segundo Sarriera et al. (2000), nos países latino-americanos novas formas de contratação temporária e de redução de jornada de trabalho estão sendo praticadas na tentativa de enfrentar tais dificuldades, não só no que se refere à contratação de jovens, mas também ao combate do trabalho informal e à exploração de mão-de-obra.

1.2 Empresas Familiares

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (Lea, 1991). Segundo Lodi (1989), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Procurando responder à questão do que vem a ser uma empresa familiar, Lea (1991) argumenta que tal tipo de empresa é aquela totalmente ou na sua maior parte, controlada por uma pessoa ou por membros de uma mesma família.

Leone (1992) caracterizando esse tipo de organização comenta que ela deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar como por exemplo: ter sido iniciada por um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com a empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Para Moreira Júnior (1999):

empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Podemos definir o ciclo de vida de uma empresa familiar através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio (Lodi, 1987). Este ciclo de vida da empresa familiar está diretamente ligado ao seu fundador. Via de regra a empresa relaciona-se à trajetória profissional de seu fundador, sendo que na maioria dos casos, um grande empenho para o sucesso do empreendimento é por este despendido.

A nível mundial, cerca de noventa por cento das empresas são controladas ou geridas por famílias (Lea, 1991), e em nosso país, as empresas familiares são maioria absoluta. De acordo com Sorima Neto (1997), 99% das empresas brasileiras são familiares, ou seja, têm o patrimônio sob o controle de um ou mais membros de uma mesma família, e neste sentido, Trevisani Junior (1997) informa que 90% dos grupos privados “são administrados por membros da família controladora”.

Ainda neste contexto, Netz (1992), afirma que as empresas familiares representam noventa e nove por cento das empresas privadas, e que respondem por dois terços dos empregos gerados, desempenhando um importante papel no cenário econômico nacional.

1.3 Classificação de micro empresas

De acordo com Guimarães (1990) e Leone (1991), existem diversas maneiras para definir-se uma pequena empresa. Existem formas qualitativas e quantitativas, que podem variar dentro de um mesmo país, ou numa mesma região.

Segundo Guimarães (1990), existe uma série de aspectos qualitativos que podem ser analisados para se obter a classificação de pequenas empresas, dentre eles: baixa especialização, dificuldades para obtenção de créditos, baixa tecnologia, sistemas contábeis pouco confiáveis, etc. Já no aspecto quantitativo, o autor menciona exemplos como: capital social registrado, faturamento anual, quantidade produzida, entre outros.

O uso isolado ou combinado desses parâmetros quantitativos permite uma definição objetiva, mas oferece dificuldades de natureza prática para a fixação dos limites de tamanho, pois variam em função de regiões ou até mesmo de ramo de atividade da empresa (Bortoli Neto, 1980).

Na visão de Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios de sua administração, contudo seu tamanho afeta nitidamente sua estrutura administrativa, portanto, sendo o número de funcionários o único critério de confiança para se mensurar seu tamanho.

De acordo com a legislação brasileira, empresas de pequeno porte são aquelas com receita bruta total igual ou inferior a 700.000 UFIR (unidades fiscais de referência). Já o SEBRAE adota como classificação o número de funcionários combinado com o setor econômico (Mello, 1996), como demonstra o quadro a seguir:

Classificação	Setor Econômico	
	Indústria	Comércio/Serviços
Micro	0-19	0-9
Pequena	20-99	10-49
Média	100-499	50-99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o número de funcionários

Fonte: SEBRAE (1997)

O principal problema de classificação de uma empresa como de pequeno porte, utilizando o fator número de empregados, é que pode ocorrer uma falta de proporção entre o faturamento da empresa e o número de empregados, pois uma empresa pode possuir poucos empregados e apresentar faturamento anual elevado (Beraldi, 2001).

1.4 Sucessão Empresarial

A sucessão empresarial, independente do porte, segmento ou nacionalidade das empresas, representa uma fase complicada na vida das organizações de caráter familiar, porque envolvem a transferência de capital e de poder.

Segundo Antonialli (2000), o processo sucessório em empresas familiares envolve bem mais do que uma simples transmissão de cargo envolve a família do fundador, os fornecedores, clientes e até os funcionários das mesmas.

Na visão de Bernhoeft (1988), o encaminhamento do processo sucessório em empresas familiares tem uma influência na sobrevivência e expansão das mesmas. Ainda segundo o autor, a divergência entre sócios, o desinteresse dos sucessores e até um número excessivo destes, torna o assunto muito complexo.

Leone (1991) defende que o assunto sucessão não é tabu para empresários de pequeno e médio porte, que consideram a sucessão como uma situação natural que deverá ser enfrentada.

De acordo com Oliveira (1993), a sucessão de forma segura entre as pequenas, médias e mesmo nas grandes empresas, está longe de ser um hábito rotineiro, bastando saber que apenas metade das empresas criadas no Brasil passa para a segunda geração, e que destas, apenas cinco por cento atingem a terceira geração.

Para Bernhoeft (1989), em relação ao sucessor devem ser considerados aspectos importantes tais como seu interesse pessoal, seu relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e da organização.

2 Metodologia

O delineamento escolhido para essa pesquisa é o de estudo de caso, que, segundo Chizzotti (2001), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Segundo Yin (1984), no estudo de caso deve ocorrer a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que os limites entre o objeto de estudo e esse contexto não conseguem ser claramente determinados. Bryman (1989) abre a possibilidade de que o Estudo de Caso possa ser feito com mais de um caso para que a generalização seja enriquecida e permita-se uma análise comparativa.

Seguindo o raciocínio destes três autores, foi efetuada uma pesquisa quantitativa, no período de 01 a 15 de setembro de 2004, dentre quinhentas micro empresas no município de São José dos Campos, com o objetivo de identificar empresas familiares com faturamento mensal até R\$10.000,00(dez mil reais), e que tivesse passado, ou estivesse passando por um processo sucessório nos últimos 5 anos.

Posteriormente foi efetuada uma pesquisa qualitativa dentre as empresas que se enquadravam neste perfil, através de entrevistas pessoais, acompanhadas de um questionário estruturado em questões abertas e fechadas, a fim de se tabular os dados.

O instrumento de coleta de dados foi constituído de questões focalizadas nos aspectos básicos dos sucessores, como idade, escolaridade, aptidão para o negócio e dificuldades de empregabilidade no mercado de trabalho de acordo com sua formação.

3 Resultados e discussões

Utilizando-se a infra-estrutura e a carteira de clientes de uma empresa distribuidora de produtos de consumo, distribuíram-se quinhentos formulários para quinhentas micro empresas, todas sediadas no município de São José dos Campos, a fim de identificar dentre estas, quais se enquadravam no perfil de faturamento máximo e de sucessão concluída ou em fase de transição, nos últimos 5 anos.

Tabulando-se as respostas obtidas na pesquisa quantitativa, obtivemos 442 respostas de empresas com o faturamento mensal de até R\$10.000,00 (dez mil reais), e ainda neste conjunto de quinhentas empresas, 51 delas se enquadravam como tendo seu processo sucessório realizado ou em fase de transição nos últimos 5 anos.

Atenderam à condição de faturamento máximo e de sucessão, apenas 38 empresas, as quais servirão de base para a pesquisa qualitativa, de acordo com o quadro 2 sobre as empresas que se enquadram nos diferentes perfis:

Município: São José dos Campos				
Bairros Pesquisados do Município	Total empresas pesquisadas por bairro	Enquadradas no faturamento	Enquadradas no perfil sucessório	Aproveitadas na pesquisa qualitativa
Vila São Bento	4	4	1	1
Cidade Jardim	29	27	3	0
Bosque dos Eucaliptos	38	30	2	2
Jardim Satélite	104	81	15	15
Jardim Morumbi	31	22	2	1
Parque Industrial	12	10	1	1
Chácaras Reunidas	3	3	1	0
Campo dos Alemães	113	102	17	14
Conjunto Residencial União	13	13	0	0
Residencial Dom Pedro I	35	35	3	1
Residencial Dom Pedro II	29	29	2	2
Jardim Colonial	38	37	0	0
Jardim Imperial	31	29	3	0
Oriente	20	20	1	1
TOTAIS	500	442	51	38

Quadro 2: Empresas que se enquadravam no perfil

(Dados da pesquisa)

3.1 Pesquisa qualitativa

Nesta etapa da pesquisa, envolvendo apenas as 38 empresas selecionadas, foi dividida em duas partes: na primeira buscou-se identificar o perfil dos sucessores, levando-se em conta dados básicos como a idade e o grau de escolaridade. Posteriormente buscou-se junto aos entrevistados, avaliar os motivos que os levaram a se envolver no processo sucessório.

Convém salientar, que foi detectado em alguns casos mais do que um candidato à sucessão na mesma empresa, sendo assim, tem-se um número maior de sucessores do que o número de empresas da amostragem no quadro 2, que discriminam as empresas do Município de São José dos Campos por bairro, faturamento e perfil sucessório.

Se observarmos os resultados, fica evidente que a grande maioria dos sucessores enquadra-se na faixa etária de até 21 anos, e com no máximo, o ensino médio completo.

Escolaridade / Faixa Etária	Até 4ª. série	Até 8ª. série	Ens. Méd.		Técnico Prof.	Superior Incompl	Superior Compl	TOTAIS
			Incompl	Completo				
Até 15 anos	1	3	-	-	-	-	-	4
De 16 a 18 anos	-	5	10	8	-	-	-	23
De 19 a 21 anos	-	3	2	-	5	-	-	10
De 22 a 25 anos	-	-	-	-	3	2	-	5
De 26 a 30 anos	-	-	-	-	-	-	2	2
Mais de 30 anos	-	-	-	-	-	-	1	1
TOTAIS	1	11	12	8	8	2	3	45

Quadro 3: Perfil Básico dos Entrevistados (Pesquisa direta)

Buscando identificar os motivos que levaram os entrevistados a participarem do processo sucessório das empresas, obteve-se como resultado:

Questionamentos		Variáveis	Frequência	Frequência % Relativa	Frequência %Acumulada
01	Considera-se preparado para assumir o cargo?	Sim	20	44,4	44,4
		Não	25	55,6	100,0
02	Possui conhecimento prático das funções?	Sim	9	20,0	20,0
		Não	36	80,0	100,0
03	Possui formação profissional / escolar para o cargo?	Sim	12	26,7	26,7
		Não	33	73,3	100,0
04	O ingresso na empresa se deu por realização profissional?	Sim	4	8,9	8,9
		Não	41	91,1	100,0
05	Já teve experiência profissional em outra empresa do mesmo ramo?	Sim	2	4,4	4,4
		Não	43	95,6	100,0
06	Tinha outra opção de emprego antes de assumir esta função?	Sim	7	15,6	15,6
		Não	38	84,4	100,0

Quadro 4: Motivos Sucessórios (Pesquisa direta)

2.2 Discussões

Analisando-se os dados obtidos, constatamos que cerca de 80% dos sucessores enquadra-se na faixa etária de até 21 anos e mais de 50% destes ainda não concluiu o ensino médio.

Se compararmos estes dados com os resultados da parte qualitativa da pesquisa, poderemos observar que além de jovens e com pouco estudo, os sucessores também não possuem conhecimento prático das funções, pois apenas 20% destes declararam possuir alguma experiência prática, e menos de 5% declararam já ter desenvolvido atividade profissional similar.

A realização profissional abdicada pela grande maioria dos entrevistados, aliada ao fato de que os mesmos também declararam não ter outra opção de emprego, revela que a sucessão em micro e pequenas empresas esta se dando de uma forma precipitada, por força de falta de opção de trabalho para os jovens.

CONCLUSÃO

As dificuldades apresentadas na sucessão empresarial pela literatura existente parecem desaparecer frente à necessidade de trabalho apresentada pela sociedade em foco.

Sucessores dotados de muita vontade e de pouco preparo, segundo nos mostra a pesquisa, estão mais preocupados com garantir a subsistência do que a sua realização profissional.

Empresas de pequeno porte como as analisadas, passam a ser o único meio de obtenção de renda da família, o que alimenta uma disputa cada vez mais precoce pela sucessão. A conseqüência desta realidade é a diminuição das possibilidades de êxito dos sucessores, uma vez que estes sequer tiveram tempo para se preparar para o cargo.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998. 1 CD-ROM
- BARROS, R. P.; CAMARGO, J. M.; MENDONÇA, R. *Os determinantes da duração do desemprego em São Paulo*. São Paulo: IPE/USP, 2001. Textos para discussão, nº 11.
- BERALDI, L. C. *Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação pra melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol-SP*. 2001. 285 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)-Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica, Escola de Engenharia de São Carlos,

Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

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

BORTOLI NETO A. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. 1980. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

BRYMAN, A. *Research method and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001

DRUCKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLORI, P. M. *Desemprego de jovens: um estudo sobre dinâmica do mercado de trabalho juvenil brasileiro*. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GUIMARÃES, R. *Adaptabilidade das técnicas integradas de gestão da produção às pequenas e médias indústrias*. 1990. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1990.

KORENMAN, S.; NEUMARK, D. *Cohort crowding and youth labor markets: a cross-national analysis*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1997. NBER Working Paper.

LEA, J. W. *Keeping it in the family: successful succession of the family business*. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P. M. E. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991. 1 CD-ROM.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 12-22, 1996.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

MELLO, S. G. *O perfil das micro e pequenas empresas industriais mecânicas da região de Bauru sob enfoque da gestão de produtos: problemas e soluções*. 1996. 244 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MENEZES-FILHO, N.; PICCHETTI, P. Os determinantes da duração do desemprego em São Paulo. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 23-48, 2000.

NETZ, C. O patinho feio pode ser um belo cisne. *Exame*, São Paulo, v. 24, n. 6, p. 52-58, 1992.

SARRIERA, J. C.; CÂMARA, S. G.; BERLIM, C. S. Elaboração, desenvolvimento e avaliação de um programa de inserção ocupacional para jovens desempregados. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v.13, p.189-198, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *O perfil da micro e pequena empresa do estado de São Paulo: estudos e pesquisas*. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 15 maio 1997.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 26, p. 69-78, 1981.

Recebido em: 03.10.2004

Aprovado em: 12.5.2005