

Atribuições e a participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar

CINTIA TIAGO DO NASCIMENTO BOTINHA

Universidade Federal de Uberlândia
cintia.tnascimento@gmail.com

EDVALDA ARAUJO LEAL

Universidade Federal de Uberlândia
edvalda@facic.ufu.br

ATRIBUIÇÕES E A PARTICIPAÇÃO DO CONTROLLER NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem um papel importante na estrutura econômica da sociedade, devido à sua participação no mercado. Segundo Oliveira (2006), no Brasil, estudos indicam que, no total de empresas privadas, as empresas familiares representam 4/5 (quatro quintos) destas, e respondem por mais de 3/5 (três quintos) do faturamento e 2/3 (dois terço) da empregabilidade no país.

Adachi (2006, p. 18), na definição do que é empresa familiar, afirma que a “empresa familiar é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente participam da gestão”.

É importante ressaltar que os problemas enfrentados na política organizacional dessas empresas proporcionam um alto índice de mortalidade. E este índice está atrelado a vários fatores que podem influenciar a continuidade de uma organização, sejam eles sociais ou econômicos; falta de conhecimento do negócio; pouca disponibilidade de capital, dentre outros.

Nesse contexto, considera-se que o processo sucessório é um obstáculo para as empresas familiares. Portanto, o planejamento desta etapa é relevante, quando se trata da solidez do negócio. Este cenário requer pessoas que sejam capazes de realizar constantes ajustes nos planejamentos estratégico, tático e operacional das organizações.

As empresas buscam profissionais com visão sistêmica dos processos produtivos e capazes de alinhar os esforços para alcançar melhor desempenho para as organizações. Nesta busca, uma das áreas que ganhou destaque é a controladoria, em que o *controller*, profissional responsável pela área, está em constante interação com todos os setores da empresa e tem acesso às informações que lhe possibilitam conhecimento para participar ativamente do processo de apoio à tomada de decisão (SCHNORRENBURGER *et al.*, 2007).

O *controller* participa do planejamento do processo sucessório, ou seja, o planejamento é uma das diversas atividades desenvolvidas pela controladoria, é uma função que influencia no sucesso das organizações, pois procede à ação e é dirigida para a tomada de decisão atual com vistas no futuro (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

Nesse prisma, o presente trabalho apresenta a seguinte questão: **quais são as atribuições e a participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar?** Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são as atribuições e a participação do *controller* no processo sucessório em uma empresa familiar.

Foram identificados vários estudos que trataram do tema relacionado ao processo sucessório nas organizações (BORGES; LESCURA, 2012; PIMENTEL, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2010; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; BERTUCCI *et al.*, 2009.). Porém não foram encontradas pesquisas que analisaram a influência da controladoria (*controller*) no processo sucessório. Portanto, acredita-se que a presente pesquisa contribui para o avanço dos estudos que analisam o papel da controladoria nas organizações, envolvendo um cenário de sucessão em empresas familiares.

Este trabalho é composto por quatro sessões além desta. Na primeira seção, está a introdução a respeito do assunto a ser percorrido. Na próxima seção, é apresentada a base teórica que fundamentou a pesquisa. Posteriormente, são descritos os aspectos metodológicos. Na seção 4, é realizada a análise de resultados. E, por fim, são tecidas as considerações finais da pesquisa.

2.REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura pode ser dividida em três elementos: (i) principais características sobre as empresas familiares, (ii) o processo sucessório com ênfase em empresas familiares, e (iii) as funções do *controller* e da controladoria.

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e que contribuem significativamente em termos econômicos e sociais.

Nesse cenário, o interesse acadêmico pela temática que envolve as empresas familiares tem aumentado de forma significativa. Ao longo dos últimos anos, diversos estudos tratam da caracterização de empresas familiares, porém, no que tange à conceituação de empresa familiar, várias são as concepções existentes.

Segundo Gonçalves (2000), uma empresa familiar é definida a partir da coexistência de três situações: a empresa é de propriedade de uma família que mantém seu controle; a família é a responsável pela estratégia da organização; e a família também é responsável pela administração do empreendimento e desempenho de funções na organização, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa, seja administrativa ou executiva.

Nessa óptica, Borges e Lescura (2012, p.2) abordam que as organizações familiares enfrentam diversos desafios, e estes se associam à:

intrincada relação entre família e empresa, à manifestação de conflitos de natureza familiar e geracional, às diferentes demandas por níveis de profissionalização e estruturação administrativa de atividades, à competitividade de mercado e, sobretudo, às perspectivas de sobrevivência futura e de continuidade dos negócios sob as mãos da família empresária.

Pode-se definir empresa familiar como sendo aquela em que: a propriedade e as tomadas de decisões são controladas pelos membros de uma família ou apenas por um único membro desta; ou ainda pela família que possui o controle total sobre a propriedade; ou também aquela em que uma só família possui o maior capital, sendo este denominado sócio majoritário (CAPELÃO; MELO, 2001). Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.12) indicam as características das empresas familiares, a seguir:

Uma das características que definem as empresas familiares é o processo de sucessão à futura geração da família. Costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciado por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores. Diz-se que a empresa é de terceira geração quando ela é controlada pelos netos do fundador/fundadores, e assim sucessivamente.

A empresa, como o negócio da família, possui, em sua essência, três subsistemas distintos e independentes, que se relacionam dentro da empresa familiar. Sendo assim, Gersick *et al.* (1997, p. 6 apud CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 73) criaram um subsistema que representa essas três dimensões, o Modelo de Três Círculos. O Modelo de Três Círculos (M3C) constitui-se dos três subsistemas existentes em uma empresa familiar: família, propriedade e gestão.

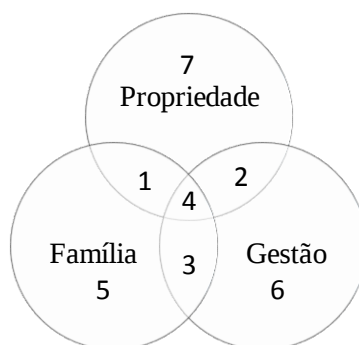


Figura 01: Modelo de Três Círculos – representando o relacionamento entre os três subsistemas.
Fonte: elaborado pelo autor de acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 73)

Observando o modelo de três círculos, representado pela Figura 1, é possível compreender o relacionamento entre os três subsistemas: família, propriedade e gestão. Desta forma, nota-se que qualquer indivíduo pode participar de um dos subsistemas formados pelas três dimensões.

O subsistema classificado como ‘Grupo 1’ representa os familiares que possuem a propriedade da empresa, porém não detêm influência na gestão da organização, ou seja, não ocupam um cargo na diretoria da empresa. O subsistema classificado como ‘Grupo 2’ reúne os profissionais que não são da família e que possuem uma participação acionária na empresa, exercendo, também, importantes papéis em cargos executivos na organização familiar. Classificados no ‘Grupo 3’ estão os familiares que exercem participação na gestão da empresa, estando inseridos na diretoria executiva da organização (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; PETRY; NASCIMENTO, 2007; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003).

No ‘Grupo 4’, estão relacionados todos os envolvidos nos três subsistemas da organização, ou seja, estão os familiares que têm participação acionária na empresa, e que também exercem influência na diretoria executiva. Classificados como ‘Grupo 5’, estão apenas os familiares que trabalham na organização, exercendo algumas atividades, mais não apresentam nenhuma participação acionária, nem tampouco na diretoria. No ‘Grupo 6’, classificam-se os profissionais contratados pela empresa, responsáveis pela gestão da organização, exercendo importantes funções na diretoria executiva, contribuindo nas tomadas de decisões, porém não fazem parte da família e também não têm participação acionária na organização. E por fim, pertencente ao ‘Grupo 7’ (propriedade), estão aqueles que possuem cotas/ações na organização, porém não são familiares e também não exercem influência na diretoria da empresa. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007; PETRY; NASCIMENTO, 2007; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003).

O principal desafio que as organizações familiares enfrentam está relacionado à problemática da sucessão, que envolve a transferência da gestão e da propriedade entre diferentes gerações de uma família (BORGES; LESCURA, 2012). No próximo tópico, descreve-se o processo sucessório com ênfase em empresas familiares.

2.2 Processo Sucessório com Ênfase em Empresas Familiares

No ambiente contemporâneo, a gestão de empresas familiares enfrentam grande desafio vinculado ao processo de sucessão. Tal problemática envolve a transferência da gestão e da propriedade entre diferentes gerações de uma família, principalmente, para que mantenham sucesso de continuidade dos negócios sob o controle da família nas organizações (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

Leone *et al.* (2010, p. 118) definem sucessão como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”. Essa definição

demonstra ser compatível com o M3C proposto por Gersick *et al.* (2006, apud MERHI *et al.*, 2010, p. 6), na medida em que articula a transmissão de poder, simultaneamente, nos subsistemas família, propriedade e gestão.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) consideram quatro fatores críticos no processo sucessório: o líder assumir o seu desligamento; a convivência entre ele e seu sucessor; o planejamento; e a administração do processo de transmissão do poder a seu sucessor.

Buscando conceitos no tocante ao processo sucessório em empresas familiares, Leone *et al.* (2010, p. 119) afirmam que,

o processo sucessório é considerado por muitos gestores um momento muito importante e delicado para uma empresa familiar. Logo, a transferência de comando deve ser bem planejada e estruturada, pois dela depende a sobrevivência, bem como a continuidade da empresa.

Nesse aspecto, Duarte e Oliveira (2010, p.138) consideram que “não há dúvida de que o processo sucessório é um dos fatores mais preocupantes das empresas, principalmente no caso das familiares, uma vez que repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento e continuidade”. Reforça-se que o processo de sucessão envolve a sobrevivência da organização, o comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, e a possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pela geração predecessora (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

Diante desse cenário, Mosele e Biehl (2004) defendem a necessidade de adotar ações para planejar o processo sucessório e preparar a geração sucessora para o desafio de garantir a sobrevivência do empreendimento.

De acordo com Rigamonti *et al.* (2009, p. 4), “o planejamento sucessório é um processo pró-ativo e uma tentativa de assegurar a continuidade da liderança cultivando talentos dentro da organização através de atividades de desenvolvimento planejadas”.

Nesse sentido, Leone *et al.* (2010) apontam para a importância de que a sucessão não seja implementada abruptamente, mas por meio de um processo que tenha como pilares o planejamento e a organização e que o sucessor seja preparado para assumir o cargo, ao mesmo tempo em que o sucedido seja capaz de simplificar esse processo, compartilhando com a família os critérios utilizados para a escolha do sucessor.

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 228), “o processo sucessório deve conter três requisitos básicos para um planejamento eficaz: planejar de forma objetiva, de forma realista e de forma estratégica”.

De acordo com os mesmos autores, planejar objetivamente é a criação de um plano objetivo, que vise captar os verdadeiros potenciais do novo sucessor, não gerando expectativas não realistas, as quais o sucessor não conseguirá superar devendo seguir quatro tópicos importantes para a elaboração do plano, sendo eles: formular claramente os objetivos, os quais deverão ser nítidos e precisos; estabelecer prioridades; definir as ações para alcançar os objetivos propostos; e elaborar e implantar um cronograma das ações e eventos que estarão presentes no processo sucessório, organizados em uma sequência lógica (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Planejar de forma realista é tecer uma análise natural dos aspectos decorrentes da atividade da empresa, elaborando um plano para transferir o poder, as responsabilidades e a gestão do capital, de uma forma mais eficaz e livre de conflitos. Planejar estrategicamente é estabelecer objetivos concisos, aplicando meios de realizá-los com vistas a alcançar cada um dos objetivos traçados até o período determinado (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Considerando o objetivo deste trabalho, no próximo tópico, são abordadas as características e as finalidades da controladoria, bem como a atuação do *controller* nas organizações, principalmente relacionadas ao planejamento estratégico.

2.3 O *Controller* e a Controladoria

O departamento de controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas aos gestores, auxiliando-os no processo decisório, visando à continuidade da empresa e à otimização dos resultados da organização (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

Segundo Catelli (2001, p. 344), a controladoria como ramo do conhecimento, é responsável por estabelecer conceitos para a construção e a manutenção do modelo da gestão econômica (GECON) e de sistemas de informações, ao fornecer ferramentas aos gestores para melhor tomada de decisão. Como unidade administrativa, a controladoria tem como responsabilidade reunir e direcionar os esforços dos demais gestores, com vistas à otimização do resultado da empresa.

Assim, a controladoria auxilia os gestores com ferramentas gerenciais que proporcionem informações sobre os resultados e desempenhos econômicos das organizações, além de monitorar as realizações dos resultados das diversas áreas dentro das empresas. Desta forma, estas funções são atribuídas ao *controller*, profissional responsável pelo departamento de controladoria das organizações (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 16), o *controller* “precisa conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que a organização está inserida, para que ele tenha capacidade de gerar informações para os gestores”.

Nesse prisma, para Figueiredo e Caggiano (2006, p. 28-29),

o *controller* é o gestor encarregado pela área de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Os mesmos autores afirmam que o *controller* tem como papel manter a diretoria da companhia informada sobre a direção que a empresa deve seguir, até onde esta pode chegar, bem como os caminhos a serem trilhados. De forma a exercer este papel, segundo Catelli (2001, p. 349), cabe ao *controller* desempenhar as seguintes funções: (i) subsidiar o processo de gestão; (ii) apoiar a avaliação de desempenho; (iii) apoiar a avaliação de resultado; (iv) gerir os sistemas de informações; e (v) atender aos agentes do mercado.

Na função de subsidiar o processo de gestão, é de responsabilidade do *controller* ajudar a adequação do processo de gestão da empresa, apoiando os departamentos, diante da realidade da empresa e de seu ambiente. Em apoiar a avaliação de desempenho, cumpre ao *controller* elaborar a análise de desempenho econômico das áreas, dos gestores, da empresa em seu todo, bem como da própria área (CATELLI, 2001).

Tendo em vista apoiar a avaliação de resultado, compete ao *controller* elaborar a análise de resultado econômico dos seus produtos e serviços, monitorar e orientar a fixação de padrões e ainda avaliar o resultado de seus serviços (CATELLI, 2001).

De forma a gerir os sistemas de informações, o *controller* é responsável em definir as bases de dados necessários à gestão, elaborar os modelos de decisões para os diversos eventos econômicos. Tangente a atender aos agentes do mercado, e ao cenário externo, deve-se analisar e mensurar o impacto das leis nos resultados das empresas e considerar os agentes do mercado, bem como apoiar os gestores responsáveis (CATELLI, 2001).

Percebe-se que as funções do *controller* são abrangentes quanto às decisões estratégicas da empresa. Nessas circunstâncias, torna-se relevante verificar e analisar as atribuições e a participação deste profissional no processo sucessório em uma empresa familiar. No próximo tópico, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a aplicação do estudo de caso.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A tipologia de pesquisa utilizada caracteriza-se como pesquisa descritiva e exploratória, que, de acordo com Gil (2002), tem como objetivo aprimorar as ideias, proporcionar uma visão geral acerca de um problema ou situação, e descrever as características de determinada população ou fenômeno. Para tanto, faz-se necessário, a utilização dessas tipologias de pesquisa, visto que serão descritas e observadas as características da empresa em estudo. Isso ocorre em razão das poucas pesquisas encontradas no tocante ao objetivo proposto, e, assim, este estudo proporciona maior familiaridade com o assunto.

Quanto à abordagem, este trabalho classifica-se como qualitativo, segundo Beuren (2008, p. 92), “na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso único. Estudo de caso, segundo Gil (2009), é um dos diversos modelos propostos para a produção de conhecimento de um campo específico, que indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação, e, embora caracterizados pela flexibilidade, trata-se de um estudo mais rigoroso.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e observação não participante. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se de um protocolo para o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o protocolo de estudos de caso é um roteiro de estudos que contém todo o procedimento a ser realizado, desde o seu planejamento até a conclusão da pesquisa, que visa proporcionar a confiabilidade do estudo de caso, bem como orientar o pesquisador na condução do estudo.

Esse protocolo deve conter um panorama geral do estudo (objetivo da pesquisa; problema de pesquisa; leituras relevantes para o estudo), além dos procedimentos técnicos (agendamento das entrevistas; definição dos indivíduos a serem entrevistados) e definições das questões. E por fim, no protocolo, também consta o plano para a análise dos dados coletados (YIN, 2001). Seguiram-se as orientações propostas por Yin (2001) para a organização do protocolo do estudo de caso e a realização do estudo.

3.1 Descrição da Empresa

Para este estudo, a pedido da empresa participante, o nome da organização será fictício, assim, será denominada A&B Comércio, Indústria, Serviços e Transportes S/A, constitui-se na forma de uma sociedade anônima de capital fechado, de característica familiar. A empresa abarca 52 anos de atuação no mercado, localizada no estado de Minas Gerais, com atuação na área de atacado e indústria.

O quadro societário da empresa é composto por sete sócios. O sócio majoritário e fundador da empresa, com seus três filhos e seus quatro irmãos. A empresa conta, também, com, aproximadamente, 700 colaboradores, elencados em suas áreas de negócio (atacado, indústria, logística e varejo). O atacado comercializa diversos produtos, cerca de três mil itens no seu mix. Na indústria, a empresa produz e comercializa produtos de limpeza.

A seleção dessa empresa para a investigação do fenômeno processo sucessório em empresa familiar, bem como as atribuições do *controller* neste processo, pontua-se na maturidade da empresa na constituição da controladoria, realizada já há 10 anos. Destaca-se, ainda, a disponibilidade de acesso à organização, fator que viabilizou o estudo em profundidade.

3.2 Procedimentos de Coleta de dados

Foram planejados vários mecanismos de coleta de dados. Destaca-se a busca de informações por meio de documentos, mídias e no sítio eletrônico da empresa, assim como da realização de entrevistas, para identificar e compreender, por meio da interação entre entrevistador e entrevistados, qual a percepção dos envolvidos quanto ao papel do *controller* no processo sucessório.

Conforme descrito anteriormente, para a realização da coleta dos dados, utilizou-se de um protocolo de estudos de caso. A coleta foi realizada no período de fevereiro/2013 a março/2013, tanto os dados obtidos por meio de arquivos e site, como as entrevistas que foram efetuadas nas dependências da própria empresa, com a autorização dos entrevistados.

Quanto às informações gerais sobre a empresa, foram obtidas pelo site e arquivos, que serviram para a pesquisadora entender a organização antes de um acesso mais profundo.

A observação não participante deve-se ao fato de a pesquisadora ser uma colaboradora da empresa em estudo, assim, participou indiretamente do processo de sucessão ocorrido.

Os respondentes demandados para as entrevistas foram gestores envolvidos no processo de planejamento gerencial e que podem influenciar e serem influenciados pelo processo sucessório ocorrido na empresa. O fato de existirem participantes de níveis e áreas diferentes permite entender elementos relevantes dentro da abordagem de saturação, que valida as análises percebidas. Foram entrevistados o *controller*, dois sucessores; o sucedido, o diretor financeiro e três gerentes de áreas diferentes, que serão denominados:

- 1) *Controller* da organização (E001);
- 2) Dois sucessores (a diretora presidente (E002); e o gerente de negócios (E003));
- 3) O sucedido/fundador da empresa (E004);
- 4) Um acionista da empresa/diretor financeiro (E005); e
- 5) Três gerentes da empresa: gerente administrativo contábil; gerente de recursos humanos e gerente financeiro (E006, E007 e E008).

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento dos participantes, e a pesquisadora também realizou anotações que foram importantes para auxiliar na análise dos resultados. A duração das entrevistas foi, em média, de 20 a 30 minutos cada, que foram identificadas sequencialmente (por exemplo, E001, entrevistado 1, *Controller*).

Com relação ao tratamento dos dados levantados nas entrevistas, recorreu-se ao método de análise de conteúdo. De acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 95), “análise de conteúdo é uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”.

A pesquisadora, a fim de buscar analisar, interpretar e compreender os conteúdos levantados, baseou-se nas três etapas propostas por Martins e Theóphilo (2007), sendo elas: i) pré-análise; ii) descrição analítica; e iii) interpretação inferencial. A seguir, serão apresentadas as análises realizadas na pesquisa, conforme os procedimentos adotados.

3.3 Caracterização e Estruturação das Entrevistas

A condução da pesquisa de campo leva em conta os elementos levantados anteriormente na revisão de literatura, os principais detalhes foram:

Principais aspectos (motivos) ou as perspectivas que promoveram o processo de sucessão na empresa, ou seja, os motivos estavam relacionados (1) à sobrevivência (continuidade) da empresa, (2) ao comprometimento de manutenção da empresa no

âmbito da família, (3) à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pelo sucedido.

O planejamento do processo sucessório visou identificar como foi o planejamento para o processo sucessório na organização, quanto à preparação (qualificação) e socialização dos sucessores na empresa.

O papel do *Controller* no processo sucessório, quais são as atribuições do *controller* na empresa? A atuação do *controller* contribui para o processo de sucessão em uma empresa familiar?

Quanto à autorização para a pesquisa, foi por meio da presidência da organização a partir da pesquisadora que trabalha na empresa, a presidente entendeu, autorizou e cooperou com a pesquisa no sentido de permitir o acesso e direcionar os participantes das entrevistas. Foi apresentado à presidente um protocolo ético da pesquisa, assinado pela pesquisadora e pela presidente da empresa, no qual se previa a autorização para o desenvolvimento do trabalho, o compromisso de confidencialidade do nome da empresa e dos entrevistados, bem como o compromisso de apresentar uma devolutiva do estudo realizado.

Para a condução das entrevistas, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, as perguntas foram orientações para o diálogo, feitas de forma geral, destinadas a buscar o entendimento dos gestores e, dependendo de suas respostas, aprofundadas com a pretensão de entender melhor sobre o tema pesquisado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos foi organizada com os seguintes subtópicos: do processo sucessório, do planejamento, das decisões, da escolha dos sucessores, e sobre a participação e o papel do *controller* desempenhado no processo de sucessão em uma empresa familiar.

4.1 Do Processo Sucessório

A maioria dos entrevistados abordou que o processo sucessório na empresa estudada se iniciou há bastante tempo, eles consideram que desde a entrada e a preparação dos filhos (sucessores) nas atividades exercidas na empresa. Indicaram ainda que, oficialmente, a sucessão começou a ser discutida na empresa nos anos 2007 e 2008, e, formalmente, anunciada em agosto de 2010.

Importante ressaltar que todos os gestores, sócio e sucessores entrevistados já trabalhavam na empresa quando se iniciou o processo de sucessão. Quanto aos principais motivos que promoveram o processo de sucessão na empresa, os respondentes indicaram a manutenção da família na gestão, a continuidade da empresa, e até mesmo a continuidade do projeto instituído pelo sucedido.

E002: "...quando o sucedido percebeu algumas limitações por parte dele, enquanto executivo, e que estava em jogo a continuidade da empresa, o mesmo tomou a decisão de realizar a sucessão... compreendo que o principal motivo foi a continuidade da empresa."

E003: "... a manutenção da família na gestão da empresa. Já estamos a mais de 50 anos no mercado, e a própria questão do sucedido em acreditar na capacidade dos filhos para gerir a empresa, [...] dar continuidade no projeto dele implementado a mais de 50 anos.

A maioria dos entrevistados assinalou que os aspectos econômico-financeiros influenciaram no processo de sucessão.

E005: "... acredito que os aspectos econômicos contribuíram sim para a sucessão... a situação financeira da empresa afetou a decisão."

E002: “O cenário externo, principalmente concorrência, a necessidade que a empresa tinha de mudança e os aspectos econômicos influenciaram para o processo de sucessão.”

E003: “... em relação ao aspecto de resultados alcançados pela empresa, eu acredito que influenciou a sucessão, o sucedido identificou que os sucessores poderiam contribuir, no momento vivido pela empresa, para as questões financeiras e econômicas da empresa.”

E007: “...a empresa não estava atingindo os resultados esperados [...] o sucedido já pensava em passar a gestão para os filhos, pois já tinha 50 anos de dedicação à empresa [...] mas acredito que se a empresa tivesse em uma situação econômica-financeira satisfatória, talvez o processo de sucessão não tivesse ocorrido.”

No processo sucessório, o equilíbrio entre os interesses individuais/familiarese organizacionais pode influenciar na sobrevivência e continuidade das empresas familiares (TILLMANN; GRZBOVSKI, 2005). Na empresa A&B Comércio, Indústria, Serviços e Transportes S/A, verificou-se que o processo de sucessão foi guiado com o propósito da continuidade da empresa.

4.2 Do Planejamento

Segundo, Estol e Ferreira (2006), o desenvolvimento do processo de sucessão deve envolver um planejamento cauteloso e racional para manter a continuidade dos negócios.

O planejamento deve estabelecer políticas relativas à participação da família; à entrada de novos membros; às estratégias que tenham por objetivo a longevidade da empresa; à elaboração do plano de desenvolvimento para líderes; à definição de participação de familiares no conselho de administração; à especificação do plano estratégico; às políticas de financiamento da segurança econômica dos membros mais antigos; ao processo de seleção dos sucessores; e à outorga de poderes aos encarregados da transição e da transferência de controle sobre a propriedade (PIMENTEL, 2011).

A existência de planejamento para o processo sucessório na Empresa A&B, foi um consenso entre todos os entrevistados, que afirmaram que não houve um planejamento formal. Segundo eles, houve um planejamento, porém informal, e o processo aconteceu de forma gradual e natural, não houve o auxílio de um agente externo, ou seja, especialista neste assunto.

Na percepção do sucedido, houve o planejamento informal para a sucessão, caracterizado, principalmente, pela participação dos sucessores em cargos assumidos na empresa, antes da sucessão. Ele considera que a atuação em diversos cargos preparou os sucessores para a gestão atual e ajudou na transição e no melhor desempenho da organização atualmente.

Os sucessores, nas entrevistas, relataram que, antes da sucessão, atuaram em diversas áreas na empresa, como: contabilidade, recursos humanos, vendas, relacionamento com fornecedores, dentre outros.

Os entrevistados indicaram que, mesmo não havendo um planejamento formal, o processo de sucessão na empresa apresentou resultados favoráveis.

E003: “Embora não ter-se realizado um planejamento formal, entende-se que os resultados foram bons, pois mudanças ocorreram de fato e sem grandes impactos para a organização”

Quanto à socialização dos sucessores na empresa, segundo os relatos, ocorreu de forma gradual no ambiente interno, e algumas comunicações via e-mail e reuniões de alinhamento foram realizadas.

E003: “...no momento em que a empresa realmente sentiu a segurança de fazer a transição, houve a comunicação interna na empresa, com todos os funcionários [...] e também houve a comunicação da sucessão para os fornecedores.”

E002: “internamente na empresa não percebi essa socialização. O sucedido não teve a iniciativa de me apresentar como sucessora sentia-se uma resistência por parte dele em passar o comando.”

Para o público externo, principalmente para os fornecedores, houve uma preocupação do sucedido referente à socialização dos sucessores. Foram realizadas reuniões para apresentar os sucessores e informar o processo de transição, indicando aos parceiros que a sucessão não afetaria a continuidade dos negócios.

4.3 Da Escolha dos Sucessores

O sucedido, fundador da empresa, possui três filhos (sucessores), questionou-se quanto à escolha dos cargos ocupados atualmente pelos sucessores.

E004: “Quando eu passei a presidência, ficaram os três no comando, e depois cada um seguiu a sua área, foi melhor do que eu escolhesse, pois poderiam surgir ciúmes [...] os três se reuniram e decidiram os cargos a serem assumidos conforme suas habilidades, eu sou melhor nisso e você naquilo, e dividiram sem problema.”

Verificou-se que as definições dos cargos ficaram por conta dos próprios sucessores. Em um primeiro momento, permaneceram juntos no comando, porém, posteriormente, identificaram o perfil para uma área específica, e eles mesmos decidiram sem causar transtornos.

Os sucessores já exerceram diversas atividades na empresa, e ocuparam diversos cargos. Vale ressaltar que o último cargo ocupado por eles antes da sucessão, todos foram cargos de gestão (gerente de compras; gerente de negócios e gerente de recursos humanos).

Verificou-se, por meio das entrevistas com os sucessores, que os cargos assumidos, atualmente, possuem vínculo com os cargos que exerceram no passado. A atual presidente da empresa relatou que toda a sua trajetória profissional na empresa contribuiu para seu desempenho no atual cargo.

E002: “Foi importante o conhecimento que eu tive de muitas áreas da empresa para assumir o cargo atual. Acho até que deveria ter provocado participado de outras áreas também, e às vezes, se hoje eu fosse fazer o processo de sucessão com minha filha, por exemplo, eu acho importante, assim, pra mim, faltou viver uma experiência fora, fora da empresa, em uma outra empresa, para agregar mais, conhecer os processos, até de se profissionalizar mais” .

Em relação à qualificação dos sucessores, estes relataram que não houve a preocupação de se qualificarem para os cargos que iriam assumir, e a atual presidente possui graduação em Administração de Empresas e especialização em Gestão Empresarial. O diretor da indústria cursou pós-graduação em gestão de negócios, mais considera que sua principal qualificação foi a experiência profissional adquirida na empresa.

4.4 Da Controladoria e do Papel do *Controller*

A controladoria, embasada na teoria da contabilidade, é conhecida como um ramo do conhecimento responsável direto pelo sistema de informação, buscando gerir esforços e levar informações preditivas aos gestores, visando à maximização dos resultados da organização (MAGALHÃES, 2008).

Na empresa em estudo, o setor de controladoria foi implantado há, aproximadamente, 10 anos. Todos os entrevistados mencionaram que o papel do *controller* na empresa em estudo é amplo, envolve decisões contábeis, financeiras e comerciais, atua diretamente com o planejamento estratégico da empresa.

Verificou-se, com os entrevistados, quais as atribuições do *controller* na organização, e foram indicados a participação na avaliação de desempenho, a análise de resultados, o controle e o planejamento dos processos de gestão e o fornecimento de informações para o processo decisório. Tais atribuições reforçam que a atuação do *controller* exige

conhecimento do todo da empresa, inclusive das operações que a mesma realiza, sendo capazes de proporcionar à organização modelos de gestão que visem à melhoria de desempenho (DIAS, 2002). Neste contexto, um dos gestores entrevistados abordou:

E006: “o papel exercido pelo *controller* no processo sucessório é importante, neste cenário, ele se comporta como um elo da gestão que está saindo e a gestão que está entrando. Passa a ser importante, devido aos conhecimentos que ele tem da empresa, das políticas adotadas pela empresa então ele é realmente um balizador [...] um ponto de referencia importante para alinhar e ajustar realmente as necessidades deste grupo de nova gestão.”

Em outras entrevistas, os participantes relataram que, durante o processo de sucessão, o *controller* subsidiou todos os sucessores nas diversas áreas que assumiram, transmitindo informações e auxiliando-os no planejamento e na tomada de decisões. Após a consolidação da sucessão, este profissional passou a se reportar exclusivamente à presidência da empresa.

Percebeu-se, durante as entrevistas, que o *controller* participa ativamente das decisões estratégicas da empresa. Os gestores consideram que o *controller* possui conhecimento de todos os processos desenvolvido pela empresa, transmitindo segurança aos sucessores nas decisões.

E004: “o *controller* conhece toda a empresa, a presidente recorre a ele para a tomada de decisão [...] considero muito importante para o processo de sucessão o conhecimento do *controller* tanto na parte administrativa, financeira e comercial, pois isso gera segurança para quem assumiu o comando.”

O *controller* durante sua entrevista também abordou sua opinião sobre a participação no processo sucessório da organização.

E001: “o *controller* com todas as responsabilidades assumidas, ele acaba tendo uma visão do todo, ou seja, generalizado. Então assim, durante o processo sucessório isso faz toda a diferença. Desde o sucedido ter a tranquilidade e a confiança, que está resguardado, de ter alguém nesse processo para fazer o meio de campo e da parte dos sucessores é a tranquilidade de saber também que não está perdendo nenhum vínculo [...] que pode contar com alguém que conhece a operação, transmite segurança e confiança para o sucedido e para o sucessor.”

Para os entrevistados, o *controller* possui um amplo conhecimento da estrutura da empresa em seu todo, participando diretamente das decisões estratégicas da empresa e apoia o processo sucessório.

E002: “O *controller* influencia diretamente as decisões estratégicas da empresa, pois além de fornecer informações, ele participou ativamente de forma consultiva e também propondo ações para o novo planejamento estratégico adotado no processo sucessório.”

E003: “A função do *controller* é muito importante para o apoio e direcionamento das decisões [...] ele auxilia a buscar novas alternativas para a empresa, que geram impactos positivos nos resultados. [...] Na questão de avaliação de resultado, a contribuição do *controller* é essencial, ele tem uma visão mais ampla, porque ele é qualificado nisso, [...] pela sua especialização o *controller* tem a contribuir muito para a gestão da empresa.”

O *controller* participa das reuniões do conselho gestor da empresa, esporadicamente, quando convidado, e, sua função é apresentar relatórios e esclarecer dúvidas aos acionistas. Segundo a presidente da empresa, o *controller* não participa das decisões tomadas no conselho, mas como membro consultivo, o que caracteriza o papel do *controller* como um consultor, ou seja, não participa das decisões.

A participação nas avaliações de desempenho feitas na empresa também conta com a participação do *controller*. A empresa realiza a comparação dos resultados gerados atualmente com os períodos anteriores. O *controller* da empresa informou que não foi realizada comparação de desempenho antes e após a sucessão, mas que, atualmente, é feito o acompanhamento do desempenho da organização.

E001: “... Atualmente a avaliação de desempenho é nítida, pois a gente vinha em uma situação de queda, de prejuízo e nesses últimos anos a gente cresceu cerca de 20% a 40%. Então assim, não há uma

comparação para saber se o que era no antes e depois, no caráter avaliativo, mas o cenário atual, os resultados atuais já faz essa comparação” (E001).

Foi questionado aos entrevistados quais são as principais contribuições do *controller* para o processo de sucessão, verificou-se que todos os participantes consideram de grande relevância a participação deste profissional no processo de transição. Alguns relatos confirmam tais contribuições:

E006: “O *controller* detém um conjunto de informações que contribui muito para o desenvolvimento da empresa, sendo detentor destas informações deve otimizá-las e gerar resultados para a organização, envolvendo toda a equipe com os objetivos e metas estabelecidas no novo processo de gestão.”

E007: “Considerando que o *controller* é responsável por acompanhar e monitorar todos os processos da empresa, ele consegue dar apoio às decisões no novo gestor. O *controller* é ativo no processo de gestão, ele pode colaborar, dando opiniões, que anteriormente ele compartilhava com o sucedido [...] ele poderá auxiliar no planejamento para a estabilidade e continuidade do negócio.”

E002: “A principal contribuição são as informações fornecidas para o processo decisório, além de fornecer um diagnóstico da situação real da empresa, ou seja, traduzir os números e propor ações para melhor desempenho da empresa. A participação do *controller* trouxe segurança para as decisões que estavam sendo tomadas no processo sucessório.”

O processo sucessório envolve complexos relacionamentos de caráter geracional, influenciando de maneira significativa para a caracterização e continuidade de empresas familiares. As atribuições exercidas pelo *controller* poderão contribuir, positivamente, para a efetivação deste processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de sucessão em uma empresa familiar pode ser considerado como um momento de grandes preocupações e desafios. Desta forma, a presente pesquisa objetivou analisar quais são as atribuições e a participação do *controller* no processo sucessório em uma empresa familiar.

Verificaram-se, por meio de entrevistas, as opiniões dos participantes sobre os seguintes aspectos que foram analisados: o processo de sucessão; o planejamento; o envolvimento do *controller* no processo sucessório; as funções e atribuições exercidas pelo *controller*; e o auxílio na tomada de decisões.

Identificou-se que, mesmo quando os sucessores já atuam na empresa, ou seja, conhecem a cultura, os valores da organização, seu planejamento estratégico, os mesmos reconhecem que a atuação do *controller* é essencial em um processo de sucessão. O sucedido e sucessores confirmaram que o *controller* possui uma visão sistêmica de todos os processos na organização, e auxilia com ferramentas gerenciais para analisar informações sobre os resultados e desempenho econômico-financeiro da organização (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2006).

O sucedido, os sucessores e os gestores de diversas áreas da empresa indicaram a importância da controladoria no processo de sucessão de uma empresa familiar, destacou-se que o papel do *controller* funciona como um elo da gestão anterior e a atual. Tais resultados corroboram que as funções exercidas por este profissional apontadas por Catelli (2001) visam: subsidiar o processo de gestão, gerir os sistemas de informações, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado e atender aos agentes do mercado.

Observou-se que as funções exercidas pelo *controller*, em um processo de sucessão, gera ao sucedido, bem como aos outros acionistas da organização, segurança e confiança, com o propósito de garantir a continuidade da empresa. Identificou-se que a participação do *controller* no processo de sucessão e nas atribuições exercidas na organização contribuem para o planejamento e o fornecimento de informações para subsidiar as decisões estratégicas.

Importante ressaltar que a principal limitação do estudo de caso se refere à generalização dos resultados, sendo adequado observar que não existe qualquer restrição no sentido de reproduzir a pesquisa em outras organizações que possuem as mesmas características e estejam passando pelo processo de sucessão.

As contribuições deste trabalho consistem em apresentar aos gestores da empresa em estudo a relevância da controladoria no planejamento do processo sucessório nas organizações. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para o avanço dos estudos que analisam o papel *controller* nas organizações, envolvendo um cenário de sucessão em empresas familiares. Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar este estudo em um número maior de empresas familiares, que passaram pelo processo de sucessão e mantêm a área de controladoria, visando à comparação dos resultados obtidos em um maior número de empresas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresas familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, L. P. de.; SALAZAR, G. T.; CALEGÁRIO, C. L. L.; SILVA, S. S. Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n.4, p. 4-31, jul./ago. 2009.

BERTUCCI, J. L. de O.; CAMPOS, E. A. da S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, abr./jun. 2009.

BEUREN, I. M. (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. (CD-ROM)

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001. (CD-ROM)

CASILLAS, J. C.; VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CATELLI, A. (Org.) e outros. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, B. B. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.17, n.2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Estudo de caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. S. R. C. A empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P.Z.; MUHL, E.E. Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

LEONE, N. M. C. P. G. (Org.) e outros. **Empresa familiar:** desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALHÃES, D. C. A controladoria como suporte ao processo de gestão das grandes empresas do estado do Ceará – um estudo em empresas ganhadoras de prêmio Delmiro Gouveia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15, 12 a 14 de Novembro de 2008, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008. (CD-ROM).

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MERHI, D. Q.; JUNIOR, A. da S.; SILVA, P. de O. M. da.; SILVA, A. R. L. da. Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. (CD-ROM)

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004 (CD-ROM).

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L. de.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; BORGES, A. L. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010 (CD-ROM).

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. de. A Estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010 (CD-ROM).

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril. 2009.

PIMENTEL, T. D. O ‘estado da arte’ do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. **Revista Inteligência Organizacional**, Mariana, v. 1, n.1, p. 76-96, jul./dez. 2011.

RIGAMONTI, A. C.; IKEDA, L. H.; ARRUDA, T. K.; VASCONCELLOS, L.; DUTRA, J. S. Do fundador à eternidade: planejamento sucessório na empresa familiar. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2009.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, Saint Louis, v. 18, n. 5, p. 667-687, Sept. 2003.

SCHNORRENBERGER, D.; RIBEIRO, L.M.S.; LUNKES, R.J.; GASPARETTO, V. Perfil do Controller em Empresas de Médio e Grande Porte da Grande Florianópolis. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14, 07 a 15 de Dezembro de 2007, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa: CBC, 2007 (CD-ROM).

SILVA JUNIOR, A. da.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v.10, n.26, p.57-75, 2003.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.