

Análise das atribuições e da participação do *controller* no processo sucessório em uma empresa familiar

Attribution and participation of the controller in the succession process of a family firm

Edvalda Araújo Leal
Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas; Mestre em Ciências Contábeis pela PUC/SP; Docente da Universidade Federal de Uberlândia/Faculdade de Ciências Contábeis
edvalda@facic.ufu.br

Cintia Tiago do Nascimento Botinha
Egresso do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia
cintia.tnascimento@gmail.com

Contextus
ISSNe 2178-9258
Organização: Comitê Científico Interinstitucional
Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira
Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS
Revisão: Gramatical, normativa e de formatação
Recebimento: 11/11/2013
Aprovação: 27/12/2013

RESUMO

A falta de capital, a ausência de conhecimento no campo do negócio e fatores sociais e/ou econômicos são alguns dos motivos responsáveis pelo alto índice de mortalidade das empresas familiares. Pesquisas revelam que o processo de sucessão também contribui para o avanço desse índice. Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar as atribuições e a participação do *controller* no processo sucessório de uma empresa familiar. A presente pesquisa é delineada como exploratória e caracterizada como estudo de caso, com abordagem qualitativa. Foram realizadas oito entrevistas envolvendo o sucedido, sucessores e gerentes da empresa, ou seja, foram entrevistados indivíduos envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de sucessão da organização em estudo. Os dados coletados nas entrevistas foram tratados pelo método de análise de conteúdo. Entre os resultados obtidos, observa-se que o *controller* possui um papel importante para o processo de sucessão em uma organização, produzindo informações, gerindo e propondo estratégias e auxiliando nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Sucessão Familiar. Controller. Controladoria. Planejamento.

ABSTRACT

The lack of capital, absence of adequate business knowledge and social and/or economic factors are some of the various reasons for the high death rate of family firms. In addition to the reported reasons, various studies have revealed that the succession process also poses a risk. Thus, this article analyzes the attributions and participation of the controller in the succession process of a family firm. The present study is exploratory and characterized as a case study, with a qualitative approach. We conducted eight in-depth interviews with individuals involved directly or indirectly in the succession process of the family firm analyzed (the successors, the people they replaced and other managers). The data collected in the interviews were treated by the method of content analysis. Among the results obtained, we noted that the controller has a particularly important role in the succession process, by handing the flow of information, formulating and proposing strategies and providing advice to reach decisions.

Keywords: Family firms. Family succession. Controller. Control. Planning.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem um papel importante na estrutura econômica da sociedade devido à sua grande participação no mercado. Segundo pesquisas realizadas pelo Sebrae, 90% das empresas brasileiras são corporações familiares (Sebrae, 2012). Na busca de conceitos com relação à empresa familiar, foi possível identificar pesquisas que, ao conceituar esse tipo de empresa, afirmam que não há como fazê-lo, e sim apresentam fatores que caracterizam uma entidade como empresa familiar (GONÇALVES, 2000; OLIVEIRA, et al., 2010).

Gonçalves (2000) define empresa familiar com base na coexistência de três fatores: a empresa é de propriedade de uma família que mantém o controle da sociedade; a família é a responsável pela estratégia da empresa; a família também é responsável pela administração do empreendimento e pelo desempenho de funções na organização, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa, seja administrativa seja executiva.

É importante ressaltar que os problemas enfrentados na política organizacional dessas empresas proporcionam um alto índice de mortalidade (Sebrae, 2007). E esse índice está atrelado a vários fatores – sociais ou

econômicos que podem influenciar a continuidade de uma organização: falta de conhecimento do negócio; pouca disponibilidade de capital, entre outros.

Nesse contexto, considera-se que o processo sucessório é uma limitação para as empresas familiares, pois poderá comprometer a sobrevivência futura delas, em virtude de conflitos de natureza organizacional e familiar (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Portanto, o planejamento dessa etapa sucessória é relevante, quando se trata da solidez do negócio. Esse cenário requer pessoas 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. Nessa 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 (SCHNORRENBARGER et al., 2007).

O *controller* participa do planejamento do processo sucessório, ou seja, o planejamento é uma das diversas atividades desenvolvidas pela

controladoria e 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? Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar 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 estudassem a relação da controladoria e do *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 cinco sessões. Na primeira seção, está a introdução a respeito do assunto a ser discutido. Na seção seguinte, 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 DE LITERATURA

A revisão de literatura pode ser dividida em três elementos: (i) principais características das empresas familiares; (ii) o processo sucessório com ênfase em empresas familiares; (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 que contribui significativamente em termos econômicos e sociais. Segundo Oliveira (2006), no Brasil, estudos indicam que, do total de empresas privadas, as empresas familiares representam 4/5 (quatro quintos) delas, e respondem por mais de 3/5 (três quintos) do faturamento e 2/3 (dois terços) da empregabilidade e, por outro lado, 1/5 (um quinto) das empresas familiares têm evidenciado problemas de sucessão.

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

Nessa óptica, Borges e Lescura (2012, p. 2) afirmam que as organizações familiares enfrentam diversos desafios, associados

[...] 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.

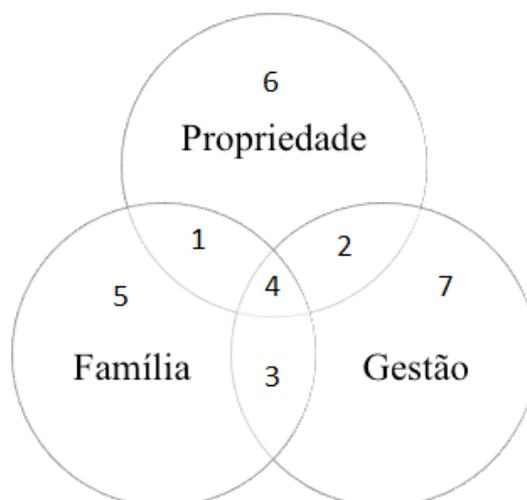
Pode-se definir empresa familiar sob diferentes aspectos: como corporação em que a propriedade e as tomadas de decisões são controladas pelos membros de uma família ou apenas por um único membro; como empresa em que é a família que possui o controle total sobre a

propriedade; como entidade em que uma só família possui o maior capital, sendo denominado sócio majoritário (CAPELÃO e MELO, 2001). Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 12) indicam, a seguir, as características das empresas familiares:

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 gerenciada 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 (M3C), o qual se constitui dos três subsistemas existentes em uma empresa familiar: família, propriedade e gestão.

Figura 1 – 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 citados subsistemas: família, propriedade e gestão. Dessa 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 diretivo. 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 (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, mas não apresentam nenhuma participação acionária, nem tampouco na diretoria. No ‘Grupo 6’ (propriedade) estão aqueles que possuem cotas/ações na organização, porém não são familiares e também não exercem influência na diretoria. E, por fim, classificam-se como pertencentes ao

‘Grupo7’ os profissionais contratados pela empresa, responsáveis pela gestão organizacional, 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 (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 e LESCURA, 2012). Cumpre destacar que, diante do processo sucessório e perante os diferentes interesses dos indivíduos relacionados ao processo, torna-se importante o equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais, o que pode influenciar na sobrevivência e continuidade das empresas familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

O processo sucessório poderá impulsionar o crescimento da organização, com a inclusão de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; SHARMA et al., 2003). No entanto, esse mesmo processo poderá determinar a descontinuidade da empresa, com o surgimento de conflitos envolvendo a

família e a empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Assim, a forma como o processo sucessório ocorre nas empresas familiares compromete a continuidade dos negócios dessas organizações (GRZYBOVSKI et al., 2008). 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 enfrenta 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 familiar (BORGES; LESCURA, 2012; GRZYBOVSKI et al., 2008).

Nesse contexto, Sharma (2006) discorre que a problemática da sucessão envolve três aspectos centrais: comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família; desejo de sobrevivência da empresa; possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto constituído pela geração sucedida.

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 compatibilidade 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: a atitude do líder em assumir o seu desligamento; a convivência entre sucedido e sucessor; o planejamento do processo; a administração do processo de transmissão do poder ao 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. Cabrera-Suarez, Saa-Perez e Garcia-Almeida (2001) propõem uma modelo que indica as etapas de um processo de sucessão, que envolve a seleção do sucessor, a preparação, a motivação do sucessor e seu antecessor, o contexto organizacional e familiar.

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.

Nesse prisma, Estol e Ferreira (2006), salientam que o desenvolvimento do processo de sucessão deve envolver um planejamento cauteloso e racional para manter a continuidade dos negócios. Pimentel (2011), por sua vez, ressalta que o planejamento deve estabelecer políticas relativas aos fatores: participação da família; entrada de novos membros; estratégias que tenham por objetivo a longevidade da empresa; elaboração do plano de desenvolvimento para líderes; definição da participação de familiares no conselho de administração; especificação do plano estratégico; políticas de financiamento da segurança econômica dos membros mais antigos; processo de seleção dos sucessores; outorga de poderes aos encarregados da transição e da transferência de controle sobre a propriedade.

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 significa criar 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, a saber: formular claramente os objetivos, os quais deverão ser nítidos e precisos; estabelecer prioridades; definir as ações para alcançar os objetivos propostos; elaborar e implantar um cronograma das ações e dos 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).

Importante ressaltar as barreiras ligadas ao processo de sucessão, abordadas por Neubauer (2003) em três grandes grupos: pessoais, ligadas ao negócio e gerais. As barreiras pessoais envolvem: a aceitação do sucessor pelos funcionários e parceiros de negócios; o nível de

experiência do sucessor na gestão; a baixa qualificação profissional no ramo de atuação. As barreiras ligadas aos negócios correspondem às limitações para o êxito da sucessão no que tange à continuidade e ao financiamento das atividades da organização. As barreiras gerais, por sua vez, envolvem a atuação do negócio no mercado em que está inserido, sendo: localização desfavorável; competitividade; estilos de gestão; estruturas operacionais desatualizadas; baixo nível de investimentos.

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 com respeito ao planejamento estratégico.

2.3 O *Controller* e a Controladoria

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).

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 a 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 a realização dos resultados das diversas áreas dentro das empresas. Dessa forma, essas funções são atribuídas ao *controller*, profissional responsável pelo departamento de controladoria das organizações (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

É oportuno ressaltar que o *controller*, além de disponibilizar informações relacionadas aos aspectos financeiros, propicia à administração informações inerentes a diversos aspectos, internos e externos.

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”. Nessa mesma perspectiva, Dias (2002) menciona que a atuação do *controller* exige conhecimento do todo da empresa, inclusive das operações que ela realiza, sendo capaz de proporcionar à organização modelos de gestão que visem à melhoria de desempenho.

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 a ser seguida, sobre até onde ela pode chegar, bem como acerca dos caminhos a serem trilhados. De forma a exercer esse 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; (v) atender aos agentes do mercado.

Na função de subsidiar o processo de gestão, é de responsabilidade do *controller* ajudar na adequação do processo de gestão da empresa, apoiando os departamentos, diante da realidade da empresa e de seu ambiente. Para 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).

Com referência a 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).

Quanto a gerir os sistemas de informações, o *controller* é responsável em definir as bases de dados necessários à gestão e elaborar os modelos de decisões para os diversos eventos econômicos. No que tange a atender aos agentes do mercado, e ao cenário externo, cabe ao *controller* 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 desse 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 exploratória, que, de acordo com Gil (2002), tem como objetivo aprimorar as ideias e proporcionar uma visão geral acerca de um problema ou de uma situação. 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 caracterizado 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 planejamento até a conclusão da pesquisa, que visa proporcionar a confiabilidade do estudo de caso e 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. 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 empresa participante foi denominada A&B Comércio, Indústria, Serviços e Transportes S/A, constituída 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 nos segmentos atacado e indústria.

O quadro societário da empresa é composto por 8 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 do processo sucessório em empresa familiar, bem como as atribuições do *controller* nesse 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 de extrema relevância em um 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 a 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 efetuadas nas dependências da própria empresa, com a autorização dos entrevistados.

As informações gerais sobre a empresa foram obtidas pelo site e em arquivos, que serviram para as pesquisadoras entenderem a organização antes de um acesso mais profundo.

A observação não participante deve-se ao fato de uma das pesquisadoras ser colaboradora da empresa em estudo, tendo, assim, participado indiretamente do processo de sucessão ocorrido.

Os respondentes demandados para as entrevistas foram gestores envolvidos no processo de planejamento gerencial e que

podem influenciar o processo sucessório ocorrido na empresa e serem influenciados por ele. 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 assim denominados:

- 1) o *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);
- 5) três gerentes da empresa: o gerente administrativo contábil; o gerente de recursos humanos e o gerente financeiro (E006, E007 e E008, respectivamente).

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento dos participantes, e as pesquisadoras também realizaram anotações que foram importantes para auxiliar na análise dos resultados. As entrevistas tiveram, em média, a duração entre de 20 e 30 minutos cada,

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”.

Para analisar, interpretar e compreender os conteúdos levantados, tomaram-se como base as três etapas propostas por Martins e Theóphilo (2007: i) pré-análise; ii) descrição analítica; 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:

Os principais aspectos (motivos) ou as principais perspectivas que promoveram o processo de sucessão na empresa – visaram verificar os motivos relacionados aos fatores: (1) sobrevivência (continuidade) da empresa; (2) comprometimento de manutenção

da empresa no âmbito da família; (3) possibilidade de continuidade do projeto instituído pelo sucedido, por parte da geração sucessora.

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

O papel do *controller* no processo sucessório – objetivou investigar as atribuições do *controller* na empresa e a contribuição da sua atuação para o processo de sucessão em uma empresa familiar.

Quanto à autorização para a pesquisa, encaminhou-se à presidência da organização uma carta em que apresentaram a pesquisa e os métodos de coleta de dados. 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 pelas pesquisadoras 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 semiestruturado, em que as perguntas serviam de orientação para o diálogo, feitas de forma geral, destinadas a buscar o entendimento dos gestores e, dependendo das respostas, aprofundadas com a pretensão de entender melhor 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 da participação e do papel desempenhado pelo *controller* no processo de sucessão em uma empresa familiar.

4.1 Do Processo Sucessório

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

Importante ressaltar que os gestores, o sócio e os sucessores entrevistados já trabalhavam na empresa quando se iniciou o processo de sucessão. Quando indagados sobre os principais motivos que promoveram esse processo, 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 há 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 há 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 a 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 econômico-financeira satisfatória, talvez o processo de sucessão não tivesse ocorrido.

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, o que corrobora o que fora mencionado por Tillmann e Grzybovski (2005).

4.2 Do Planejamento

A questão da existência de planejamento para o processo sucessório na Empresa A&B foi um consenso entre todos os entrevistados, que afirmaram não

haver tido um planejamento formal. Segundo eles, houve um planejamento, porém informal, e o processo aconteceu de forma gradual e natural, sem o auxílio de um agente externo, ou seja, um especialista no assunto. A ausência de planejamento formal poderá afetar o processo sucessório, que deve estabelecer as políticas relativas à participação da família na nova gestão (ESTOL; FERREIRA, 2006; PIMENTEL, 2011).

Na percepção do sucedido, houve um 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, entre outras.

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

E003: Embora não se tenha realizado um planejamento formal, entende-se que os resultados foram bons, pois

mudanças ocorreram de fato e sem grandes impactos para a organização.

A 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 a escolha dos cargos ocupados atualmente pelos sucessores.

E004: Quando eu passei a presidência, ficaram os três [filhos] no comando, e depois cada um seguiu a sua área, foi melhor do que se 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 a definição dos cargos ficou 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 todos eles antes da sucessão foram cargos de gestão (gerente de compras; gerente de negócios; gerente de recursos humanos).

Observou-se, por meio das entrevistas, que os cargos assumidos atualmente pelos sucessores possuem vínculo com os cargos exercidos por eles 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 participado de outras áreas também [...] faltou viver uma experiência fora da empresa, ou seja, em uma outra empresa, para agregar mais, conhecer os processos, até de me profissionalizar mais.

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

4.4 Da Controladoria e do Papel do *Controller*

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 é amplo, envolve decisões contábeis, financeiras e comerciais, com atuação direta com o planejamento estratégico da empresa.

Sobre as atribuições do *controller* na organização, os entrevistados indicaram as seguintes: participação na avaliação de desempenho; análise de resultados; controle e planejamento dos processos de gestão; fornecimento de informações para o processo decisório. A propósito, um dos gestores entrevistados declarou:

E006: O papel exercido pelo *controller* no processo sucessório é importante, neste cenário, ele se comporta como um elo entre a 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 referência importante para alinhar e ajustar realmente as necessidades deste grupo de nova gestão.

A visão apresentada por esse gestor entrevistado corrobora a necessidade do conhecimento do todo da organização, abordada por Dias (2002). Os entrevistados relataram ainda 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, esse 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 desenvolvidos 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 como na financeira e comercial, pois isso gera segurança para quem assumiu o comando.

E001: O *controller*, com todas as responsabilidades assumidas, ele acaba tendo uma visão do todo, ou seja, generalizada. 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, e 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 apoiando 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 dos acionistas. Segundo a presidente da empresa, o *controller* não participa das decisões tomadas no conselho, mas é um membro consultivo.

As avaliações de desempenho feitas na empresa também contam com a participação do *controller*. A empresa realiza a comparação dos resultados

gerados atualmente com os dos 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 o que era antes e o depois, no caráter avaliativo, mas o cenário atual, os resultados atuais já fazem essa comparação.

Questionados sobre as principais contribuições do *controller* para o processo de sucessão, todos os entrevistados consideram ser de grande relevância a participação desse profissional no processo de transição, como pode ser notado nos relatos a seguir:

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 a continuidade de empresas familiares. As atribuições exercidas pelo *controller* poderão contribuir, positivamente, para a efetivação desse processo.

Retomando o modelo de três círculos proposto por Casillas; Vázquez e Díaz (2007), que envolve os três já citados subsistemas – família, propriedade e gestão –, verificou-se que o ‘Grupo 3’ é o que caracteriza a empresa em estudo, ou seja, os familiares participam da gestão da empresa, inseridos na presidência e nas

diretorias, envolvendo a interseção entre família, propriedade e gestão. O *controller* faz parte do ‘Grupo 7’, pois participa da gestão da empresa.

Importante ressaltar, considerando as categorias analisadas, que os principais motivos e as perspectivas que promoveram o processo de sucessão na empresa em estudo, foram: manutenção da família na gestão da empresa; aspectos econômico-financeiros; interesses individuais/familiares e organizacionais (continuidade da empresa). O papel do *controller* foi evidenciado pelos entrevistados, indicando a participação ativa dele nas decisões estratégicas da empresa, principalmente no planejamento proposto pela nova gestão (os sucessores).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de sucessão em uma empresa familiar pode ser considerado como um momento de grandes preocupações e desafios. Dessa forma, a presente pesquisa objetivou analisar 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 as seguintes categorias analisadas: os principais aspectos (motivos) e perspectivas que promoveram o processo de sucessão; o planejamento do processo

sucessório; o papel do *controller* no processo sucessório, incluindo as funções e as atribuições exercidas por ele no processo decisório.

Identificou-se que os sucessores, mesmo quando já atuam na empresa e já conhecem a cultura, os valores e o planejamento estratégico da organização, reconhecem que a função do *controller* é essencial em um processo de sucessão. O sucedido e os sucessores confirmaram que o *controller* possui uma visão sistêmica de todos os processos na organização e auxilia, com ferramentas gerenciais, na análise de informações sobre os resultados e o desempenho econômico-financeiro da organização. Tais resultados corroboram a revisão de literatura apresentada neste estudo.

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, com destaque para o papel do *controller*, de elo entre a gestão anterior e a atual, o que também confirma o que foi apresentado por Catelli (2001).

Observou-se que as atividades exercidas pelo *controller*, em um processo de sucessão, trazem ao sucedido, bem como aos outros acionistas da organização, segurança e confiança, com o propósito de garantir a continuidade da empresa. Detectou-se que a participação do

controller no processo de sucessão e na organização contribui para o planejamento e o fornecimento de informações para subsidiar as decisões estratégicas.

Vale ressaltar que a principal limitação do estudo de caso se refere à generalização dos resultados, sendo adequado observar que não existe qualquer limitação em reproduzir a pesquisa em outras organizações que possuem as mesmas características e estejam passando pelo processo de sucessão, desde que observada a metodologia utilizada neste estudo.

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 do *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.

PUBLICAÇÃO

Artigo indicado para o *Fast Track*
SEMEAD 2013

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)
- CABRERA-SUAREZ, K.; SAA-PEREZ, P.; GARCIA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48, 2001.
- 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.*
- HAVEMAN, H. A.; KHAIRE, M. V. Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, Saint Louis, v.19, n. 3, p. 437-463, May 2004.
- 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, 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).*
- NEUBAUER, H. The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, v. XVI, n. 4, p. 269-281, December, 2003.
- 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.

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: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007, João Pessoa-PR. Anais... João Pessoa: Congresso Brasileiro de Custos, 2007.

SEBRAE-MG. Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade das MPE, Minas Gerais - 2005. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D3A688BB0B8BDDDD18325734C00652596/\\$File/NT0003606E.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D3A688BB0B8BDDDD18325734C00652596/$File/NT0003606E.pdf)> Acesso em: 8 jan. 2014.

SEBRAE. Empresas familiares devem profissionalizar gestão. 2012. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/19166044/ultimas-noticias/empresas-familiares-devem-profissionalizar-gestao/>>. Acesso em: 8 jan. 2014.

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.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In:

POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: E. Elgar, 2006. p. 25-55.

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.