

# **Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: : o Caso Rsm Pneus**

**Jacqueline de Mello Moreira**  
jacqmm51@hotmail.com  
IVJ

**Joyce Gonçalves Altaf**  
jgaltaf@yahoo.com.br  
IVJ

**Glauca de Paula Falco**  
glaupf@terra.com.br  
IVJ

**Irene Raguene Troccoli**  
irene.troccoli@estacio.br  
MADE

**Paulo Henrique Curzio**  
phcurzio@gmail.com  
FGV

**Resumo:**As empresas familiares detêm papel relevante na economia brasileira, representando aproximadamente 75% da totalidade das empresas e mais de 90% daquelas de capital privado. Além dessa representatividade, as empresas familiares possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como os valores e os laços de seus membros, e o processo sucessório. Neste último, idealmente o fundador da empresa deve contar com a elaboração cuidadosa de plano de ação que garanta preparação planejada do futuro gestor. O objetivo da presente pesquisa, um estudo de caso com abordagem qualitativa, é identificar a existência de estratégias desenvolvidas por uma empresa familiar para conduzir os herdeiros à sucessão do seu dirigente, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e por sucedidos. Os resultados encontrados indicam, dentre outros, a necessidade de profissionalização imediata de parentes que ocupam cargos de chefia para o melhor resultado deste processo.

**Palavras Chave:** Empresa Familiar - Sucessão - Planejamento Estratégico - -

## **1- INTRODUÇÃO**

As empresas familiares detêm papel relevante na economia brasileira, representando aproximadamente 75% da totalidade das empresas e mais de 90% daquelas de capital privado. Além dessa representatividade, as empresas familiares possuem certas particularidades que as diferenciam das demais, como os valores e os laços de seus membros. Outro diferencial relevante diz respeito ao processo sucessório, no caso entendido como a passagem da direção do negócio, do seu fundador (a primeira geração) para o herdeiro ou não herdeiro (a segunda geração) e assim sucessivamente nas gerações seguintes. Vale lembrar que esta sucessão pode se dar tanto dentro da família, como ocorrer a partir da contratação de um profissional habilitado mas sem laços de parentesco com os proprietários.

Essas características particulares, quando somadas ao contexto em que o fundador busca planejar o processo de sucessão da gestão, podem conter variáveis determinantes durante a elaboração do seu plano de ação. A esse respeito, em determinada ocasião o fundador terá que tomar uma decisão ligada ao processo sucessório, que é a escolha do futuro sucessor.

Quanto a esse processo de sucessão, as empresas familiares são sucedidas de maneira hereditária, mas os herdeiros podem prejudicar a saúde da empresa se há uma falta de comprometimento das gerações seguintes quando estas não possuem o mesmo tipo de dedicação ao negócio identificada junto ao fundador da empresa. Essa menor dedicação dos herdeiros em relação ao fundador pode implicar menor tempo de vida para as empresas familiares, o que parece ser comprovado por dados estatísticos: de acordo com Cunha (2006), no Brasil 30% delas sobrevivem à segunda geração, e apenas 5% passam para a terceira geração, principalmente devido a conflitos familiares e à falta de planejamento no processo sucessório.

Para evitar este fracasso, em um contexto de sucessão seria necessária a elaboração cuidadosa de um plano de ação por parte do fundador, com vistas à preparação planejada do futuro gestor. É neste panorama que esta pesquisa, por meio de estudo de caso, visa a identificar a existência de estratégias desenvolvidas por uma empresa familiar para conduzir os herdeiros à sucessão do seu dirigente, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e por sucedidos. Sua contribuição acadêmica, portanto, remete ao aumento do conhecimento sobre a gestão das empresas familiares e sobre seus processos sucessórios.

O artigo é composto de quatro partes, além desta introdução: referencial teórico, apresentação da empresa objeto do estudo de caso, aspectos metodológicos da pesquisa, análise dos resultados e conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPRESAS FAMILIARES**

Encontrar uma definição pacífica acerca de empresas familiares não é uma tarefa simples, apesar dos diversos conceitos e publicações existentes a respeito do assunto.

Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

De acordo com Adachi (2006, p. 22), “A definição de empresa familiar em nada está relacionada com o porte da organização, com a sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração, ou com outros aspectos”. O autor conceitua empresas

familiares como sendo uma empresa como qualquer outra organização, na qual um ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão.

Lodi (1998) considera empresa familiar a organização que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros na administração da empresa. Para Bernhoeft (1991, p. 35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Em similar abordagem, Ricca (1998, p.9) ressalta que empresas familiares são “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”.

Adachi (2006, p. 18) conclui que “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”. Ainda segundo este autor, o critério mais importante que distingue e que caracteriza uma empresa como familiar é a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios. Uma organização deixa de ser considerada uma empresa familiar quando o seu controle acionário, e conseqüentemente o poder decisório, deixa de estar centralizado em uma ou poucas famílias; ou seja, quando deixa de existir a concentração de poder.

Campos e Mazzilli (1998) afirmam que tais empreendimentos caracterizam-se pelas peculiaridades de gestão, onde estão diretamente vinculados o exercício das funções principais, a gestão e a propriedade. Já Cattani (1992) diz que a empresa familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio, onde, embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas irá provocar mudanças nos demais.

Finalmente, Longenecker (1997) define empresa familiar como organizações produtivas, com a presença de duas ou mais gerações da família, onde ideais, valores e cultura estão vinculados a essa família, buscando transferir o patrimônio a um ou mais sucessores hereditários.

Os diferentes conceitos abordados convergem em caracterizar empresas familiares como organizações em que a gestão do empreendimento está ligada aos membros familiares, sendo o poder de decisão concentrado em uma ou poucas famílias há pelo menos duas gerações. Ao mencionar exemplos de empresa familiares, Adachi (2006) expõe desde pequenos estabelecimentos, como um pequeno bar administrado pela família, a organizações multinacionais como a Wal-Mart, a maior empresa em faturamento do mundo, ou a Cargill, a maior companhia privada mundial e que comercializa produtos básicos e primários. Destaques também são empresas brasileiras como Banco Itaú, Gerdau e Votorantim, cuja existência em si eleva a importância desse tema.

## 2.2 ORIGENS DA EMPRESA FAMILIAR

A prática da condução dos negócios a ser transmitida de pai para filho, característica marcante das empresas familiares, está enraizada na história do homem e era encontrada no antigo Egito: “Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra.” (ADACHI, 2006, p. 23).

Essa prática também era comum durante a Idade Média, onde os ofícios eram repassados de pai para filho durante várias gerações, e onde as famílias eram identificadas por sobrenomes que tinham a ver com as ocupações que praticavam: Cook (cozinheiro), Farmer



(fazendeiro), Fisher (pescador), dentre inúmeros outros (ADACHI, 2006). Ou seja, era assim que funcionava a sociedade econômica, como explica Hielbroner (1987, p. 28):

As sociedades baseadas na tradição resolvem os problemas econômicos de maneira muito exequível. Em primeiro lugar tratam do problema da produção – o problema de assegurar que as tarefas indispensáveis serão realizadas – transmitindo aos filhos os ofícios dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garante que as qualificações serão transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração.

Com o passar dos anos, essas famílias iniciaram um processo contínuo de empreendimentos e de obras essenciais para a época. Isso originou processo onde as empresas familiares começaram a se formar em diferentes setores, com a execução das mais diversas atividades, formando então a sociedade econômica. Por isto mesmo, Adachi (2006, p. 25) conclui que “a origem das empresas familiares se confunde com a história da civilização e com a evolução da sociedade”.

Segundo Leone (2005), o fato de ser considerada forma predominante de empresa em todo o mundo torna o conceito de empresas familiares alvo de numerosos estudos e pesquisas, o que leva a um conjunto abrangente de conhecimentos que são de grande valia nos diagnósticos e nos prognósticos relacionados a esse tipo de organização. Para este autor, pesquisas sobre empresas familiares tomam um volume tão grande que já não pode haver dúvida quanto à sua predominância e, conseqüentemente, quanto à sua importância e à sua significação para a economia em particular, e para a sociedade em geral.

## 2.2 ORIGEM DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV. De acordo com Oliveira (1999), à época surgiu a necessidade de segmentação das companhias hereditárias em prol de melhor administração ocorrendo após a sua entrega para herdeiros - parentes ou não. Esta situação evoluiu ao longo da história do País a ponto de o Instituto da Empresa Familiar (2012) ter estimado que, ao início do presente século, as empresas familiares brasileiras geravam dois milhões de empregos formais diretos, possuindo participação do PIB nacional da ordem de 12% no agronegócio, de 34% na indústria e de 54% no setor terciário.

A importância de empresas familiares no Brasil resulta de seu elevado número, das oportunidades de emprego fornecidas e do volume de negócios consolidados, com suas respectivas repercussões econômicas. É importante considerar que as empresas familiares não são iguais em nenhuma parte do mundo, tendo em vista que os países têm realidades diferentes. No caso da realidade brasileira, como ela é protecionista e paternalista, em cada empresa familiar isto pode consolidar conjuntura extremamente reforçada neste contexto, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada família pela empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

## 2.3 PONTOS FORTES DAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Oliveira (1999), as empresas familiares brasileiras correspondiam, em fins do século passado, a cerca de 80% da quantidade das empresas privadas, respondendo por mais de 60% de sua receita e por 67% de seus empregos. Estes indicadores evidenciam que não seria correto caracterizá-las como pouco competitivas com relação às empresas não familiares, apresentando – como qualquer organização – pontos fortes e fracos.

Para Bernhoeft (1989), as vantagens ou principais pontos fortes da organização familiar no Brasil são a proximidade entre a empresa e o centro de poder; a possibilidade de decisões ágeis; a facilidade para implantar mudanças estruturais; e a agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Gersick et al (1997, p. 11) afirmam que

Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares, quando se analisa sua preparação para o futuro, focando-se alguns aspectos, tais como: 1) As empresas familiares se saem melhor que as outras no tocante às questões da qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; 2) As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuam comprometidas na relação família versus empresa versus mercado.

Lodi (1986, p.5) identifica alguns pontos fortes das empresas familiares:

Maior lealdade dos empregados; o nome da familiar com grande reputação no estado, na região ou no país, funcionando como uma cobertura econômica e política; a continuidade da administração, ou seja, a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma; a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas; o sistema de decisão mais rápido; a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional; a união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais, ou seja, toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas.

## 2.4 PONTOS FRACOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

“Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998, p. 4). Dentre elas, este mesmo autor destaca:

a) conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;

c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, tornando o lucro num resultado totalmente fortuito e não planejado;



d) a resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;

e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.”

Já segundo Adachi (2006, p.71),

Os problemas das empresas que são familiares costumam estar relacionados com a centralização de poder; o papel multifuncional do fundador; organograma mal definido; ausência de hierarquia; contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais; reduzida possibilidade de ascensão profissional; decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição; relatórios empresariais mal elaborados; resistência à modernização; ausência de planejamento tributário e financeiro; silêncio sobre a sucessão; confusão entre empresa e família, falta de separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa; utilização da estrutura da empresa para fins particulares; interferência dos problemas familiares na empresa; camuflagem dos problemas; relacionamento deteriorado entre pai-chefe e filho-funcionário; e outros.

## 2.5 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão na empresa familiar é entendida como o momento em que o gestor de um empreendimento transmite a outro o poder que o cargo lhe confere, seja por critérios burocráticos (autoridade-racional legal), tradicionais (costumes e tradições) ou carismáticos (GENTIL, 2003). No caso, a opção por um ou por outro critério está relacionada às fontes de legitimidade do poder naquela estruturas sociais (WEBER, 1991). A sucessão patrimonial, no entanto, pode ocorrer a qualquer momento em que o proprietário decidir ou deixar de existir, seja por morte natural ou acidental. Nesse caso e da não existência de um testamento, os critérios são legais e determinados pelo direito de família. Vale notar que, no Brasil, de acordo com Gentil (2003), o processo sucessório nas empresas familiares está mais centrado na sucessão patrimonial do que na sucessão da gestão.

A sucessão de gestores na empresa familiar é um processo que se desenvolve muitos anos antes da transmissão do poder, através da maneira pela qual os pais proprietários de empresas educam os filhos para o exercício profissional (LODI, 1993; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; DALLA COSTA, 2006). Sendo assim, a sucessão da gestão precisa ser considerada como um processo estratégico que envolve vários fatores, tanto de ordem técnica (profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança corporativa, definição de participação societária e ou ingresso dos herdeiros) quanto sociocultural (níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, tipos de relações familiares) (GRZYBOSKI, 2002; CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006).

A transferência de poder do cargo de gestor é considerada um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares (LEONE, 2005), pois é o momento em que conflitos existentes nas relações familiares afloram e repercutem negativamente na gestão da empresa, com implicação na sobrevivência, na expansão e ou na continuidade do negócio (ADACHI, 2006).

Nesse sentido, Lodi (1987) e Tillmann e Grzybovski (2005) destacam quão importante é a sucessão planejada - principalmente quando os herdeiros da primeira geração

ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. Da mesma forma, caso planejada, a sucessão evita o surgimento de crises organizacionais e permite a “empresa jovem” tornar-se “madura” (PADULA, 1998; 2000).

Para Lodi (1987), Gersick et al. (1997) e Padula (1998; 2000), a primeira crise na empresa familiar ocorre no período da sucessão entre a geração do fundador (que é caracterizada pela tendência à autocracia e à concentração de decisões) e a segunda geração, marcada principalmente pela crise da liderança entre os sucessores. Antecipar-se à sua ocorrência é compreender que a empresa familiar é o resultado da confluência de três sistemas independentes (família, propriedade, gestão) mas superpostos, os quais se desenvolvem sob pilastras completamente diferentes. “À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características” (GERSICK et al., 1997, p. 17).

É importante que a sucessão da gestão seja percebida tanto do ponto de vista do sucedido como do futuro sucessor, já que nem sempre o perfil vocacional do sucessor é compatível com o idealizado pelo sucedido (LODI, 1993; ROSSATO NETO; CAVEDON, 2004). Para uma empresa ter sucesso no período de transição de gestores torna-se necessária a definição de estratégias que envolvam o espaço e as relações familiares e, concomitantemente, considerem aspectos de mercado, relações empresariais, transmissão da propriedade (nem sempre necessário). É preciso também compreender as fases de desenvolvimento em que se encontram a empresa e a família, e dar a devida importância à capacitação gerencial na escolha de um sucessor para representar a família proprietária.

Dessa forma, o processo de gestão e o programa de sucessão são processos delicados e de grande complexidade na empresa familiar. A administração de empresa ou de grupo empresarial familiar é mais difícil do que o não familiar, o que faz administradores das empresas familiares bem sucedidas serem mais cotados no mercado de trabalho do que administradores de empresas não familiares (LODI, 1993).

## 2.6 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Há algum consenso de que a sucessão da empresa familiar deve ser antecipada muito antes do momento em que torna-se necessária, e gerenciada como planejado no processo (LEONE, 2005; LANSBERG, 1988; BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004). Para Lansberg (1988, p.32),

“O planejamento de sucessão significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.”

De acordo com esse mesmo autor, o empresário brasileiro em geral não executa o planejamento da transferência do poder, fazendo surgir as principais causas de duelos familiares. Sendo a sucessão algo que não se resolve de um dia para o outro, o processo poderá levar vários anos para se concretizar, dele fazendo parte o sucedido, o fundador, o sócio, a família, a empresa, o mercado e a comunidade, além obviamente do sucessor, integrante-chave para a ocorrência da sucessão (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

O planejamento da sucessão deverá representar, então, um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência fundamenta-se, em grande parte, no êxito deste processo (CASTRO et al ., 2001). Por isto mesmo, seu processo deve ser planejado antes da

troca de comando, muito embora as empresas familiares, em geral, não possuam a cultura da prática do planejamento, com a sucessão acontecendo de forma desordenada e imediatista (LEMOS, 2003). Isto faz com que este evento e suas consequências nestas empresas transformem-se em momento decisivo para sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Por outro lado, Leone (2005) percebeu que os administradores destas empresas vêm aumentando sua percepção sobre a importância de planejar e de organizar sua sucessão, como forma de reduzir tanto os riscos como os custos do processo sucessório. No caso, esta percepção inclui uma mudança significativa de paradigma, onde discutir o planejamento sucessório não significa a transferência prematura de bens aos herdeiros, mas sim organizar, no presente, as regras de continuidade do trabalho que valerão no futuro.

Isto não impede, porém, que o processo de sucessão familiar seja sempre um período complexo, tanto em termos financeiros, quanto no aspecto emocional, tendo em vista que se trata do momento onde a empresa corre um grande risco de ser vendida ou fechada pelos herdeiros (LODI, 1993). Assim, um planejamento com as devidas antecedência e implementação gradual, assim como com uma boa condução, são elementos fundamentais para a transição de poder sem maiores problemas na empresa.

## 2.7 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM EMPRESAS FAMILIARES

As discussões teórico-conceituais do termo estratégia são muitas, como afirmam Chrisman, Hofer, Boulton (1988). Esses autores analisam os conceitos de estratégia a partir de diferentes concepções teóricas e ressaltam os esquemas classificatórios genéricos de estratégia para circunstâncias especiais, como para empresas em declínio e que precisam retomar os níveis de competitividade anterior. Além disso, observam que mais ênfase tem sido dada a classificações que se aplicam a uma gama maior de situações em nível negocial, dentre os quais destacam-se Porter (1985, 1997), Mintzberg (1977, 1987) e Miles e Snow (1978).

Os diversos conceitos de estratégia são discutidos, especialmente, por Mintzberg (1977) e, numa terminologia comum, estratégia é considerada como um plano, o que necessariamente não é uma regra. O autor é partidário da proposta conceitual de estratégia como um modelo identificado num conjunto de decisões, que revelam uma consistência no tempo. Assim, a estratégia é considerada formada num processo histórico. Corroborando Ducker (2002), ele ressalta que o planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, e organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões. Assim, com o *feedback* organizado e sistemático, a empresa possa medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Na ideia de Chiavenato e Sapiro (2003, p.39) "o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando". Já na concepção de Maximiano (2004), planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia, que é a relação pretendida da organização com o seu ambiente – o que, compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo. Nessa mesma linha, Oliveira (2006) ressalta que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente.

Seguindo contexto um pouco diferente, mas com a mesma ideia, Serra, Torres e Torres (2004) definiram o planejamento estratégico como um processo pelo qual se procura





organizar a empresa na forma como ela deve atuar em relação ao ambiente, identificando seus objetivos e as estratégias para alcançá-los.

Já Porter (1985, 1997) utiliza os conceitos de estratégica genérica e cadeia de valor para desenvolver modelo de competitividade empresarial que se tornou referência nos estudos organizacionais. Seu ponto de partida é a organização industrial numa perspectiva de racionalidade econômica, através da qual o dirigente toma decisões estratégicas em busca da maximização econômica dos recursos da empresa. Dessa forma, o dirigente da organização deve tomar decisões que visam a combinar produtos e mercados em busca de uma posição estratégica no mercado (liderança em custos ou diferenciação). No caso, isso se daria com base na capacidade da alta gerência de analisar o ambiente, de ler os sinais e de desenhar cenários que permitem adotar um posicionamento estratégico em busca da sobrevivência ou do crescimento organizacional. Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Em relação à implantação do planejamento estratégico em empresas familiares, este visa à duração da empresa através de uma eficaz transição de poder e de controle, com a participação de todos os familiares que ali trabalham. Os ambientes interno e externo devem ser estudados de forma simples e criativa, fazendo-se comparações principalmente com os concorrentes, de forma a traçar sempre um plano inovador (LODI, 1993).

Importante destacar que Mintzberg (1987) entende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem ser rotineiros, numa perspectiva de aprendizagem contínua e em busca de soluções estratégicas criativas durante toda a existência da empresa. Alinhando-se ao propósito deste artigo, Mintzberg (1977) verifica que a postura gerencial deve ser estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais e de um futuro de oportunidades de mercado, que permite conectar o pensamento com a ação, moldando estratégias emergentes.

Dessa forma, a proposta de Mintzberg (1977, 1987) acata as necessidades das empresas familiares, por valorizar o passado e por permitir uma aprendizagem em prol da modernidade. Mintzberg (1977), ao debater a formulação de estratégia como um processo histórico, observa que estratégias estabelecidas *a priori* constroem diretrizes que resultam, *a posteriori*, num comportamento decisório específico. Portanto, a estratégia pode ser vista como intencional ou não intencional, ou seja, poderá ser uma decisão consciente do dirigente ou poderá formar-se gradualmente pelas suas ações num período de tempo.

### 3 EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO

A história da RSM Pneus começou em 1977, quando dois irmãos - Robson Soares Moreira e Francisco Soares Moreira - decidiram contribuir para a renda familiar. Para tanto, começaram a executar serviços elétricos e a vender pneus e peças usadas para automóveis, na garagem de sua casa, no município de Muriaé (MG).

Entretanto, com o passar do tempo o negócio foi se estendendo devido ao bom relacionamento que seus pais tinham na cidade. Em 1980, Robson decidiu legalizar sua primeira empresa, fundando a RSM Pneus, inicialmente dedicada à guarda de veículos apreendidos, à comercialização de veículos seminovos, à revenda de pneus Remould e ao transporte rodoviário de carga. Posteriormente, passou a atuar na comercialização de pneus e na prestação de serviços mecânicos.

No início da década de 1990, a RSM Pneus assumiu sua primeira bandeira de revenda de pneus, comercializando a marca Firestone. Com o passar de apenas alguns meses conseguiu bater o recorde de vendas do estado de Minas Gerais, criando uma parceria forte

com a fábrica. Com a evolução e o crescimento do mercado, a necessidade de expansão era imediata, fazendo com que o proprietário buscasse novas marcas, serviços e praças. Isto culminou com a abertura de uma nova loja na cidade mineira de Juiz de Fora e com o encerramento das atividades na cidade de origem.

No ano de 2000, a empresa já contava com três filiais multimarcas e com vasta experiência no ramo. Sua atuação envolvia a comercialização de pneus nacionais e importados e de rodas esportivas, e a prestação de serviços em mecânica, envolvendo diversos serviços: injeção eletrônica, alinhamento computadorizado, balanceamento, alinhamento de faróis, desempenho de rodas, pintura, diamantação, troca de óleo, higienização de ar condicionado, limpeza de radiadores, suspensão e toda revisão preventiva de automóveis.

Com o constante crescimento e a dificuldade de obter mão de obra qualificada, em 2002 Robson incorporou à empresa seu filho Robson Soares Moreira Júnior, com apenas 15 anos de idade. Este último passou a assumir responsabilidades junto ao pai na empresa e, aos 17 anos de idade, após ser emancipado, tornou-se sócio da empresa. No ano de 2009, Robson incorporou também sua filha Jacqueline, num movimento que reforçou o perfil familiar da empresa.

A RSM Pneus atualmente atende os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, contando com cinco filiais (duas em Juiz de Fora, uma na cidade fluminense de Três Rios, e duas na cidade no Rio de Janeiro). Trabalhando tanto com a marca Michelin como com bandeira multimarcas, a empresa pretende expandir seu raio geográfico de atuação ao longo do ano de 2013, com a abertura de três filiais no estado do Espírito Santo.

Ou seja, ao longo de 30 anos a RSM Pneus traçou trajetória de sucesso, ocupando lugar de destaque entre as empresas do ramo nos estados de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. De acordo com o proprietário, o sucesso da marca está no foco constante em resultado, o que a levou a adotar as mais modernas técnicas de administração para conseguir um forte posicionamento no mercado.

#### **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização desta pesquisa, que teve como principal objetivo identificar a existência de estratégias desenvolvidas pela RSM Pneus para conduzir os herdeiros à sucessão do seu dirigente, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e por sucedidos, utilizou-se abordagem qualitativa, que, conforme Bauer e Gaskel (2004), tem a finalidade real de explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão. No caso, as evidências são obtidas de forma narrativa e são usadas para descrever o comportamento humano ou fenômenos administrativos. Neste sentido, o aspecto qualitativo da pesquisa está associado ao aprimoramento de ideias e à descoberta de intuições, uma vez que seu planejamento se mostra flexível, possibilitando considerações mais variadas em relação ao fato estudado. (JOSEPH Jr. et al, 2005)

Baseando-se em Vergara (2005), pode-se afirmar que os meios utilizados nesta pesquisa foram o estudo de caso, além das pesquisas bibliográficas e telematizada. Optou-se por adotar a abordagem de Yin (2001) por se tratar de estratégia de pesquisa abrangente no sentido de englobar várias técnicas diferentes de coleta e de análise de dados. Esse autor caracteriza o estudo de caso com sendo

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá

muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001, p. 32-33)

Em relação ao levantamento de evidências, esse foi efetuado a partir de entrevista semiestruturada com 10 questões-guia, com o diretor e com o gerente comercial e de marketing da RSM Pneus. Ressalta-se que, para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem, como característica, questionamentos básicos que são apoiados em teorias e em hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes, e o foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

Em seguida, com o intuito de apresentar esclarecimentos a respeito das características da empresa, vantagens e desvantagens percebidas, importância em se adotarem medidas profissionais na gestão do negócio, foi utilizada a técnica da análise de discurso aplicada aos resultados das entrevistas com Robson pai – o diretor sucedido – e Robson filho, sucessor e gerente comercial e de marketing da RSM Pneus. Isto levou à seleção de alguns trechos mais significativos, que foram transcritos para exemplificação dos resultados obtidos para se fazer uma correlação entre a teoria preestabelecida e a prática estudada. Ou seja, o cruzamento de ideias, de conflitos, de emoções, de visões de mercado e de opiniões das diferentes gerações revelou informações interessantes para o delineamento de estratégias sistemáticas de sucessão em empresa familiar.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Quando perguntados sobre quais os pontos fortes e as vantagens da empresa, bem como as oportunidades percebidas pela RSM Pneus, destaca-se a fala do diretor:

Dentre os diversos pontos fortes podemos destacar: oferta de um portfólio muito diversificado de produtos e de serviços com excelente qualidade, preços extremamente competitivos, localização estratégica, flexibilidade, e resposta rápida às exigências de mercado, com agilidade e velocidade na tomada de decisão. Essas características fazem com que a RSM Pneus aproveite as oportunidades de negócio, identificando e satisfazendo as necessidades e os desejos de seus clientes com produtos de alto valor agregado, e se posicionando em regiões de forte demanda (DIRETOR).

Já o gerente comercial e de marketing foi mais sucinto, especificando alguns pontos como vantajosos para a empresa. Dentre eles destacam-se: marca já estabelecida na cidade; filosofia adquirida no segmento no decorrer do trabalho; crescimento significativo de novos consumidores para o nosso mercado; e parceria com grandes marcas já consagradas no mercado.

Ao serem indagados sobre quais os pontos fracos e as desvantagens da empresa, bem como as ameaças percebidas, ambos concordam com a dificuldade de criar uma equipe coesa devido à falta de mão de obra capacitada disponível no mercado e à existência de um grande número de concorrentes ávidos por contratar os melhores profissionais mais capacitados. O gerente ainda destacou a dificuldade em se fazer a transição de princípios estratégicos que refletirão em uma nova gestão, porém ressaltou que, neste ínterim, se sentem "muito vulneráveis administrativamente".

Aqui é importante destacar a terceira pergunta colocada aos entrevistados: como é a influência da cultura familiar no ambiente profissional da empresa? As respostas indicaram



que existe resistência à modernização, muito embora ambos os entrevistados não tenham respondido diretamente sobre a cultura em si, e sim sobre os processos da organização, que, no ano de 2012, passavam por forte reestruturação visando à profissionalização da sua gestão:

A RSM Pneus encontra-se hoje em forte processo de reestruturação organizacional, tendo como *start* a identificação, ajustes e correções de todos os processos empresariais e fluxos de informações. Esse projeto partiu da iniciativa da diretoria da empresa, tendo como intuito a sua modernização e recolocação dentro das exigências de mercado. Ou seja, a RSM Pneus está passando por um processo de profissionalização da sua gestão. (DIRETOR).

Em relação à questão quatro (Como é a administração da empresa e quais os principais desafios e dificuldades encontradas no dia a dia?), ambos concordam que a administração da organização está em fase de evolução profissional. Isso foi, inclusive, indicado como de suma importância para uma empresa cujo objetivo futuro é a transição da gestão do fundador e atual diretor para seus sucessores diretos - seus filhos que já atuam na empresa. Alguns trechos da entrevista de ambos confirmam esse posicionamento:

[Nossa] Administração [está] hoje em fase de evolução profissional. Adquirimos um *software* de gestão que contempla as necessidades, incluindo as de Marketing de relacionamento com os clientes. Porém, quando compramos não compramos um *software* que vestisse a empresa, mas sim a empresa vestisse as funcionalidades desse *software*. Contudo, nosso principal desafio é moldar nossas necessidades com as funcionalidades já liberadas pelo *software* e fazer com que todos usem de maneira correta o *software* (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

A RSM Pneus possui uma administração com características centralizadoras, onde alguns de seus departamentos acabam engessados e limitados à tomada de decisão. Porém, como já dito, a empresa vem passando por um processo de reestruturação organizacional, se adequando às boas técnicas administrativas. O principal desafio a esse processo de mudança se encontra na integração total, no envolvimento e no aceite de todos os colaboradores (DIRETOR).

Quanto à questão cinco (Qual a importância de atitudes profissionais e do processo de profissionalização no geral?) ambos os entrevistados concordam que profissionais qualificados fazem a diferença para a organização:

Não vejo nenhum entrave em empresas familiares, desde que a sua administração seja totalmente profissional e onde seus cargos e funções de chefia e de liderança sejam ocupados por pessoas capacitadas e preparadas para exercê-las. Ressalto que a gestão deve ser totalmente profissional, pois os reflexos de atitudes contrárias são bastante negativas no médio e longo prazos, com impactos principalmente sentidos no fluxo de caixa (DIRETOR).

Crucial para a sobrevivência da empresa no mercado [*contar com boa equipe de profissionais*], a empresa que conta com uma boa equipe de

profissionais alcançará o sucesso. (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

A questão seis (Você possui consultor externo na organização?) foi respondida positivamente por ambos, até porque a empresa, conforme mencionado anteriormente, está passando por processo de estruturação de gestão para a mudança da gestão do fundador para os herdeiros:

Buscamos um trabalho de uma consultoria para mapearmos e descrevermos todos os nossos processos, logo contratamos uma pessoa qualificada para a gestão administrativa da empresa, para acompanhar e liderar a implementação desses processos na empresa (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

Sim, para processos de investimento contratamos profissionais externos para a elaboração e análise da viabilidade econômica e financeira, e também para mapeamento e implantação de processos empresariais (DIRETOR)

A questão sete está diretamente relacionada à questão seis: você acredita que os consultores externos à empresa contribuem para o seu desenvolvimento? Em ambas respostas pode-se perceber que os respondentes entendem a importância do papel da consultoria, mas não creditam que seja a solução para os problemas da empresa. Antes, seria uma forma de preparar e de organizar a empresa para o mercado, e principalmente para a transição futura:

Creio que profissionais de fora do ambiente interno têm muito mais facilidade e foco de visão ampliado para identificar problemas existentes e que às vezes passam de forma despercebida pela administração (DIRETOR)

Consultores externos são sempre válidos, porém tem-se que mensurar a real necessidade do trabalho e conhecer o que se deseja deles - ou seja, contratar uma consultoria sabendo o que se espera dela. Eles não são as soluções dos problemas, muitas vezes eles identificam situações que os empresários já sabem mas não colocavam em prática. Contudo, acho sim importante a consultoria bem contratada para empresários que sabem o que querem (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

Em relação à questão oito, que indaga sobre quais medidas deveriam ser tomadas para melhores práticas administrativas, as respostas se complementam. Conforme o gerente coloca, é importante "Traçar sempre um plano estratégico daquilo que se espera daquela empresa com missão e visão bem focados". Corroborando com isso, o diretor diz que a empresa

...está promovendo a implantação de um projeto de reestruturação que contempla mudanças organizacionais a nível administrativo, comercial, operacional e financeiro. Processos empresariais coerentes que promoverão agilidade e rapidez estão sendo implantados, eliminando a presença de incoerências e de retrabalho. A reavaliação das competências e o perfil dos colaboradores também é fator-chave para o sucesso (DIRETOR).

Também em relação à questão nove (Quais as recomendações e a visão de futuro da empresa, metas e objetivos?) verificou-se uma complementação entre as respostas, visto que



o diretor deu ênfase na primeira parte da pergunta, que se refere a recomendações, enquanto o gerente apresentou sua visão de futuro organizacional.

A RSM, através de toda mudança que está sendo implementada com vistas à profissionalização à adequação às boas técnicas administrativas, e ao posicionamento forte na sua área de atuação, tem uma visão de futuro focada no crescimento sustentado, através da ampliação de seu mercado-alvo (DIRETOR).

A empresa hoje passa por um período de reestruturação administrativa e um novo foco para o planejamento estratégico da empresa. A visão da empresa para o futuro é se tornar líder de mercado onde atuar, trabalhando sempre visando a excelência na prestação de serviço (prestação de serviço que contempla o atendimento) uma vez que o marketing aplicado na empresa é o Marketing de Serviços. Nosso objetivo e meta é nos tornarmos a maior rede de *autocenter* do Brasil (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

Finalmente, a última questão visou a entender e a captar a opinião dos entrevistados a respeito de como o planejamento estratégico de sucessão pode contribuir para a RSM Pneus, que se encontra na sua primeira geração, destaca-se que ambos enfatizam a importância da estratégia tanto na mudança de gestão como na sobrevivência da organização:

A RSM Pneus está presente e atuante em um segmento de negócio de extrema concorrência, com absurda carga tributária, apesar de alguns incentivos dados pelo governo. Portanto, sua sobrevivência, seu posicionamento e seu crescimento estão diretamente atrelados à implantação de uma forma de gestão profissional, capacitada, ágil e coerente com a velocidade que o mercado exige. E isso é tudo que a RSM está promovendo, tendo como norte um futuro promissor (DIRETOR).

Atingir a excelência no que se faz demanda um trabalho prévio de estratégia para, logo com o dia a dia, ir moldando este planejamento conforme forem acontecendo as coisas. Ou seja, é necessário usar as táticas corretas para que este planejamento estratégico seja cumprido. Tudo isso demanda muita disciplina, dedicação e determinação. E, em conjunto com isso tudo, a cobrança e o *feedback* são fundamentais para o crescimento ser sistêmico (GERENTE COMERCIAL E DE MARKETING).

## **6 CONCLUSÕES**

O objetivo primário deste artigo foi identificar a existência de estratégias desenvolvidas na empresa familiar RSM Pneus para conduzir os herdeiros à sucessão do dirigente, a partir da análise das atuais necessidades de profissionalização percebidas por sucessores e sucedidos.

As informações aqui apresentadas encontram vínculo e reforço na teoria de Mintzberg (1977), pois as decisões convergem para uma estratégia de valorizar o passado, ao mesmo tempo em que permitem e estimulam a aprendizagem em prol da modernidade. As decisões para o momento da sucessão de dirigentes estabelecem vínculos entre passado e

futuro ao formarem estratégias que consolidam a empresa no mercado, ao mesmo tempo em que mantêm viva a tradição da família empresária.

Pode-se perceber a nítida preocupação do sucessor e do sucedido quanto ao processo de sucessão planejada. Isto convergiu com as constatações teóricas de Lodi (1987) e de Tillmann e Grzybovski (2005), que destacam quão importante é a sucessão planejada, principalmente quando os herdeiros da primeira geração ainda são jovens e não ingressaram no mercado de trabalho, pois assim eles podem definir suas carreiras profissionais com maior segurança e impedir a ocorrência de crises na empresa. Da mesma forma, caso planejada, a sucessão evita o surgimento de crises organizacionais e permite a “empresa jovem” tornar-se “madura” (PADULA, 1998, 2000).

Verificou-se, também, que, além de formular estratégias, o herdeiro-sucessor deve estar preparado para adotar comportamento decisório coerente e que convirja para uma estratégia orientadora do comportamento para toda a organização (MINTZBERG, 1977), numa busca contínua de soluções criativas, como sugerem Mintzberg (1987) e Chrisman, Hofer, Boulton (1988). Dessa forma, é preciso estar intelectualmente preparado para a era do conhecimento. Para tanto, estratégias formuladas auxiliam a organização para enxergar à frente dos concorrentes, de forma a identificar, captar e fidelizar os clientes.

Assim, através das entrevistas aplicadas, tornou-se possível perceber os maiores desafios enfrentados no processo de sucessão familiar, assim como a importância de se ter um planejamento estratégico para realizar a sucessão, com destaque para a profissionalização e para o comprometimento dos membros da família que assumirem cargos estratégicos.

A partir dos resultados encontrados neste estudo e diante da importância da temática abordada, sugere-se, para a empresa familiar RSM Pneus assim como para as demais empresas familiares, a inserção de profissionais altamente qualificados tecnicamente, a profissionalização imediata de parentes que ocupam cargos de chefia para o melhor desempenho da organização, a elaboração de planejamento estratégico-financeiro-operacional, a adoção de procedimentos formais de controle, e o investimento constante no próprio negócio, quer seja estrutural ou pessoal.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**, São Paulo: Atlas, 2006.
- ALTAFF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In **E&G – Revista Economia e Gestão da PUC Minas**. Belo Horizonte, v.10, n. 23, Maio/Ago. 2010
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.
- CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um Estudo de Caso. **Enanpad** 1998.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 3º Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**. v.13, n.3, p.413-428, 1988.
- CUNHA, D. **A sucessão na empresa familiar: um estudo de caso na empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão**. Dissertação de mestrado (Administração de Empresas). Escola Brasileira de Administração Pública (Ebape) da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.
- DONNELEY, Robert. G. **A empresa familiar**. Revista de administração de empresas. Junho de 1967. (Publicado originalmente na Harvard Business Review em 1964.)



- DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som- um manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 1997.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- LEMONS, Mônica de F. M. O Processo de sucessão em empresas familiares. *Era Business*, nº. 5, abr. 2003.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- \_\_\_\_\_. **O Fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1989
- \_\_\_\_\_. **A Empresa Familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- \_\_\_\_\_. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- PÁDUA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press. 1985.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 13.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICCA, D. de. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. CLA, São Paulo, 2007.
- ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos Ebape. BR**, v. 2, n. 3, 2004.
- RSM PNEUS. Disponível em: <http://www.rsm pneus.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro, TORRES, Maria Cândidas S., TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores. 2004
- 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, 2005.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.