

SUCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TRANSPORTE

Ingrid Araújo do Carmo*

Rissely Silva Soares**

RESUMO

As empresas familiares representam grande parcela do mercado e são consideradas importantes para a economia, porém, a estimativa de vida diante de processos sucessórios ainda é insatisfatória. O planejamento é considerado por muitos autores como um elemento fundamental para diminuir os riscos para as empresas e evitar confrontos familiares decorrentes de sucessões não programadas, como em caso de doenças e morte do diretor. À vista disso, este estudo de caso tem como objetivo identificar, em contato com uma empresa do ramo de transporte de passageiros, se os atuais diretores desenvolvem o planejamento para as próximas sucessões. A empresa escolhida para o estudo já passou pelo primeiro processo sucessório, ou seja, a direção da empresa é composta pela segunda geração familiar, com um possível sucessor para assumir a terceira geração. Para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas estruturadas com os atuais diretores e o possível sucessor, onde todas as informações foram analisadas de forma interpretativa. Os resultados revelaram que para a primeira sucessão não houve planejamento, porém, devido ao interesse dos atuais diretores de trabalharem em todos os setores da empresa a transição ocorreu de modo satisfatório. Para a próxima sucessão os atuais diretores discordaram quanto ao possível sucessor. Contudo, não existe planejamento algum para as próximas sucessões, ambos apenas acreditam ser importante os possíveis herdeiros conhecerem todos os setores da empresa, assim como ocorreu com eles.

Palavra-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Cultura. Planejamento.

ABSTRACT

Family companies represent a large part of the market and are considered important for the economy, but the life expectancy in relation to succession proceedings is still unsatisfactory. Planning is considered by many authors as a key element in reducing corporate risk and

* Graduanda em Administração pela faculdade Multivix Cariacica/ES. Rua São Caetano, nº 01, Nova Bethânia, Viana/ ES. ingrid_adc@hotmail.com.

** Graduanda em Administração pela faculdade Multivix Cariacica/ES. Rua 13 de Maio, nº 35, Alto Lage, Cariacica/ES. rissely.ssoares@gmail.com.

avoiding family clashes arising from unscheduled successions, such as illness and death. In light of this, this case study aims to identify, in contact with a company in the field of passenger transportation, if the current directors develop the planning for the next successions. The company chosen for the study has already undergone the first succession process, that is, the company's management is made up of the second generation family, with a possible successor to take on the third generation. To achieve the proposed objective, structured interviews were conducted with the current directors and the possible successor, where all information was analyzed in an interpretive manner. The results revealed that for the first succession there was no planning, however, due to the interest of the current directors to work in all sectors of the company, the transition occurred satisfactorily. For the next succession the current directors disagreed as to the possible successor. However, there is no planning for the next successions, both of which only believe that it is important for prospective heirs to know all sectors of the company, just as it happened with them.

Keywords: Family business. Succession family. Culture. Planning.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo e inovador, as empresas familiares ainda possuem grande parcela do mercado (ZILBER, 2010). Contudo, Chua, Christman e Steier (2003, p. 331) acreditam que “para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa”. Chua, Christman e Steier (2003) complementam que é preciso que haja envolvimento familiar para atuar no mercado, de modo, que a empresa crie valor para a família e vice e versa.

Segundo Junior e Grisci (2012) cerca de 80% das empresas brasileiras tiveram sua origem ou governança atribuída a relações familiares. Junior e Grisci (2012) afirmam que empresas podem ser classificadas como familiares se possuem membros de uma mesma família em seu controle acionário ou em cargos gerenciais. Entretanto, Donnelley (1967, p. 161) considera “[...] familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exercem influência sobre as diretrizes empresarias, os interesses e objetivos da família”.

Mesmo sendo os próprios herdeiros das empresas a se tornarem sucessores, os empreendimentos sofrem grandes impactos devido ao novo sucessor, muitas vezes sobrepor os interesses individuais a frente dos interesses da empresa. Por esse motivo, deve haver

equilíbrio entre os interesses individuais e familiares para que o negócio prospere (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Donnelley (1967) acredita que devido a família deter o controle acionário e as funções estratégicas, o objetivo da empresa pode ser confundido com o objetivo pessoal, essa confusão pode gerar conflitos de interesses. Junior e Grisci (2012) acreditam que a transferência sucessória envolve poder entre pais e filhos e fatores que tornam essa transição mais complicada por envolver questões emocionais. Essa relação entre as partes envolvidas se torna mais complexa quando o novo sucessor atua dentro da empresa.

Apesar das complicações advindas do processo sucessório, Galli (2006) acredita que essa transição é o objetivo dos empresários que estruturam a empresa, de modo a envolver toda a família para obter a continuidade de sua gestão e sucesso a longo prazo, dado que os fundadores, mesmo de forma intrínseca, nutrem expectativa da empresa perdurar e esse sentimento é notado no ambiente organizacional e no seio familiar. Contudo, para se obter uma sucessão perdurável é importante planejamento e estratégias voltadas ao negócio e ao futuro sucesso, visto que “[...] a ausência de preparação dos sucessores e de planejamento da sucessão pode ocasionar conflitos em relação à distribuição da herança e perdas financeiras”. (COSTA et al., 2015, p. 61).

O atual estudo foi baseado nas dificuldades encontradas por essas empresas no momento da capacitação do futuro sucessor, que para Cançado (2013) essas dificuldades estão ligadas a questões pessoais, profissionais e principalmente familiares, e ainda afirma que se o planejamento não for feito essa sucessão pode se tornar crítica.

Devido a importância das empresas familiares no mercado a preocupação relatada por Grzybovski e Vieira (2013) em assegurar a continuidade das empresas familiares para garantir a prosperidade das próximas gerações e as discussões acerca da falta de planejamento no processo sucessório exposta por Costa et al. (2015) e Cançado (2013) o presente artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como ocorre o planejamento para a próxima sucessão em uma empresa no ramo de transporte de passageiros? A fim de manter o sigilo sobre a identidade da empresa a mesma será denominada de empresa Alfa, localizada em Cariacica/ES. Como forma de assegurar a continuidade da empresa nas próximas gerações este estudo de caso tem como objetivo identificar como os atuais diretores desenvolvem o planejamento para as próximas sucessões na empresa Alfa.

Apresenta-se como objetivos específicos:

- Identificar como ocorreu o primeiro processo sucessório na empresa Alfa;

- Identificar com o possível sucessor se o mesmo tem interesse em assumir a direção da empresa;
- Apontar em qual estágio do processo sucessório a empresa está inserida;
- Verificar as principais dificuldades que poderão complicar o processo sucessório;
- Analisar criticamente o atual modelo de sucessão da empresa estudada.

Por fim, conforme já exposto as empresas familiares possuem grande parcela no mercado, o que torna importante a realização de estudos a fim de entender e compreender esse universo que mistura família e negócios, por esse motivo houve o desenvolvimento desse estudo, pois cada empresa tem sua cultura, e diante disso objetivou-se analisar o processo de sucessão, visto que a falta de planejamento é um dos fatores que mais afetam essas empresas. Os resultados apurados contribuem para futuras sucessões na empresa estudada e em outras empresas, como também auxiliam os atuais e futuros diretores sobre a importância do planejamento no processo sucessório.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares representam uma grande parcela das empresas existentes no mercado e são alvo de estudos por diversos autores como Donnelley (1967), Oliveira e Silva (2010) e Pereira et al (2013), contudo, o conceito de empresa familiar difere entre os autores. O conceito de empresa familiar para Oliveira e Silva (2010) se baseia nas empresas onde o seu controle societário é formado por uma família e suas ações são baseadas de acordo com os interesses familiares. Gonçalves (2000) acredita que para uma empresa ser caracterizada como empresa familiar é preciso que seja de propriedade de uma família, detentora de maior parte das ações, onde a mesma irá gerir e definir seus objetivos e diretrizes e administrar o empreendimento com membros no nível executivo mais alto.

A administração da empresa por familiares pode apresentar dois fatores, o positivo onde os laços familiares podem aumentar o envolvimento da família com o negócio e o negativo que corresponde a não separação dos assuntos pessoais dos profissionais o que pode causar desordem em ambos os lados (BELMONTE; FREITAS, 2013). Donnelley (1967) considera empresa familiar aquela que já passou para a segunda geração, sendo essa mudança entre membros da mesma família e com cargos que influenciam nas tomadas de decisões. Para fins deste estudo será adotada a definição de empresas familiares de Donnelley (1967).

Em meio a tantas definições Belmonte e Freitas (2013, p. 76) acreditam que há consenso “[...] de que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores e, em caso de transferência de poder e liderança, as empresas foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos”.

Pereira et al (2013) consideram o fundador como um agente principal, pois sua história está interligada com a história da empresa e será transmitida de geração a geração, juntamente com suas crenças, princípios e valores que foram agregados na empresa. Essas famílias procuram meios de manter alguns padrões e memórias do fundador na administração da empresa com objetivo de manter os laços familiares, para que os mesmos não se percam na sucessão que é realizada de geração para geração.

De acordo com Gersick et al (1997) existem três estágios progressivos nas empresas familiares, no qual se diferem conforme as mudanças estruturais e operacionais da organização.

No primeiro estágio são considerados os primeiros anos, quando a empresa está em constante sobrevivência. O segundo abrange as empresas familiares que já se estabeleceram no mercado, engloba desde a fase de expansão, devido ao crescimento, até a fase de declínio, quando a empresa deixa de crescer. O estágio final, a fase da maturidade, descreve uma operação rotineira, onde as empresas familiares estão estagnadas devido suas raízes presas na avaliação de mercado. Essa fase deve ser contida com renovação e reciclagem para as empresas familiares não decretarem sua morte e uma opção para essa renovação é a sucessão familiar (GERSICK et al,1997).

2.2 Sucessão Empresarial e Planejamento

Leone (1992, p. 85) descreve sucessão como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. A sucessão, segundo Costa et al (2015), pode estar relacionada a pessoas em cargos executivos, ou na gestão de empresas familiares, essa se torna uma fase ainda mais crítica devido ser preciso ter capacidade de garantir sucessores competentes para as próximas gerações manterem a empresa dentro da família.

Floriani e Rodrigues (2000) descreve que a empresa familiar cresce, expande e se solidifica. Após a solidificação, ocorre a transição para os filhos, o que se tornou cada vez mais raro em empresas contemporâneas. “Como regra, em empresas familiares, o ‘candidato’ a sucessor precisa provar, através de seu trabalho, que é verdadeiramente capaz de assumir e garantir a sobrevivência da empresa no mesmo formato do fundador” (TILLMANN; GRZYBOYSKI,

2005, p. 53). Pereira et al. (2013, p. 519) acreditam que “em situações de ameaça, um dos grandes desafios da família é manter vivo os propósitos do fundador e a cultura empresarial por ele criada”.

A sucessão é um momento muito decisivo para as essas empresas, para Costa et al (2015) nas empresas familiares esse processo se torna ainda mais crítico, pois na maioria das vezes não houve uma preparação e parte dos herdeiros não mostram interesse em aprender a gerenciar a empresa. Com isso, as dificuldades em continuar com o negócio dentro família fica mais complicado, as ideias da família, os problemas emocionais e a falta de esforço acabam atrapalhando a convivência do sucessor com o sucedido. (COSTA ET AL., 2015)

Scheffer (1995) aponta conforme quadro abaixo, os seis fatores determinantes das dificuldades no processo sucessório. Diante dos mesmos, pode-se perceber que as dificuldades neste processo estão relacionadas a falta de planejamento, pois é no planejamento que todas as estratégias para o sucesso do novo sucessor serão analisadas.

Quadro 1 - Fatores determinantes das dificuldades no processo de sucessão.

| FATOR | VARIÁVEL DETERMINANTE |
|---|---|
| Lacunas na capacitação do sucessor | <ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa; • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade; • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor; • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e sucessor; • Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido. |
| Interferência do relacionamento familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar; • Pouca distinção dos interesses da empresa e da família; • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório; • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado; • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos; • Insegurança profissional do sucessor quanto a seu cargo ter sido conquistado por mérito ou paternidade. |
| Resistência do sucedido para desligar-se da empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; • Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder; • Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido. |
| Restrições à profissionalização da empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Pouca busca de ajuda externa; • Pouca aceitação a profissionalização da empresa. |
| Posicionamento dos funcionários mais antigos | <ul style="list-style-type: none"> • Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos. |
| Interesse em manter o vínculo familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização à formação profissional da empresa • Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família. |

Fonte: Adaptado de SCHEFFER, 1995

Zilber et al (2010) afirmam que os problemas obtidos no momento da sucessão podem gerar consequências negativas para a empresa, assim, elaborar estratégias para a sucessão é o

melhor caminho para evitar problemas na sustentabilidade da empresa. Uma avaliação do futuro sucessor deve ser feita ao longo de sua trajetória e logo em seguida avaliar os seus planos para o futuro, pois partes desses planos devem estar interligados com os objetivos da empresa. Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), afirmam que quando há mais de um sucessor, essa avaliação deve ser feita de uma forma mais complexa, deixando um pouco de lado as vontades da família para levar em consideração quem é o mais capacitado para assumir o cargo.

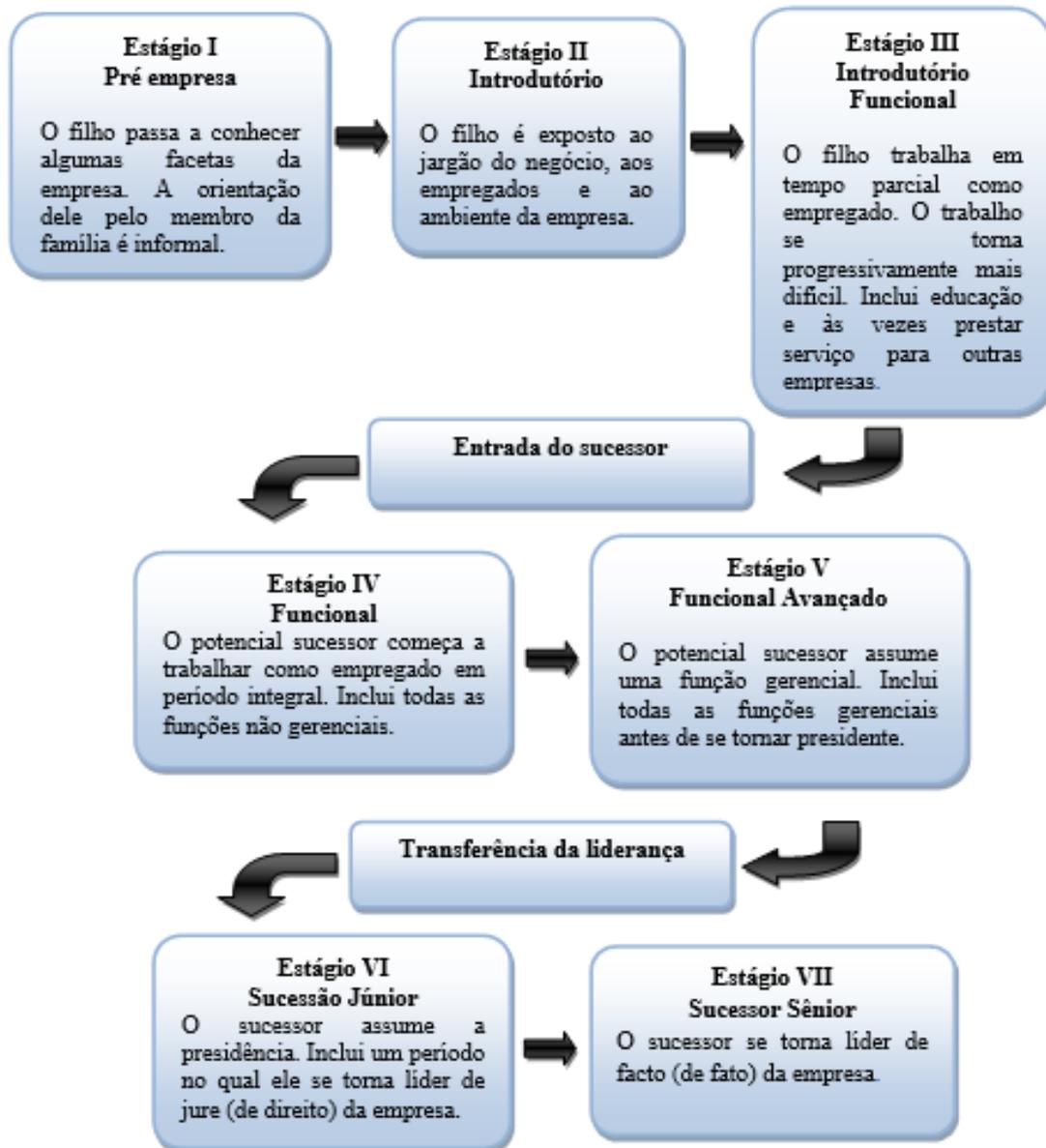
Segundo Gonçalves (2000, p. 07) “[...] em todo o mundo, a menor parte das empresas familiares sobrevive numa segunda geração e uma minoria desprezível suporta a terceira”, diante disso, cabe as empresas familiares planejarem de forma gradativa a sucessão empresarial para o processo ocorrer de forma satisfatória. Petry e Nascimento (2007) enfatizam a importância do planejamento para transferência de poder, de modo que essa transição seja tratada como um processo e não um acontecimento repentino, pois essa mudança pode demorar anos para se concretizar, porém, esse período pode se tornar um grande facilitador no momento da sucessão.

Para dar continuidade a empresa, Oliveira e Bernadon (2008, p. 142) afirmam que, é necessário envolvimento gerencial “[...] afim de que possam desenvolver atitudes e preparar a organização para o alcance do êxito no planejamento da sucessão, cujos resultados devem refletir no contínuo crescimento da empresa e satisfação dos sócios e herdeiros”.

Estol e Ferreira (2006) evidenciam que a sucessão é um processo fundamental para a perpetuidade das empresas, entretanto, se for mal direcionada poderá torna-se uma experiência traumática, por isso há grande necessidade do planejamento e desenvolvimento cuidadoso e racional do processo de sucessão e avaliação de todos os fatores que possam afetar negativamente a transição. Tillmann e Grzyboyski (2005, p. 58) em pesquisa realizada, identificaram a “capacitação profissional do herdeiro-sucessor através da atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo curso superior de Administração como uma estratégia voltada para o triunfo da sucessão”.

Longenecker et al (2011) explicam que a sucessão é um processo longo devido a intensa preparação do sucessor para a transição. A figura 2, abaixo, demonstra de forma simplificada os estágios para o processo de sucessão de modo a obter sucesso no mesmo.

Figura 2: Etapas do processo sucessório



Fonte: Adaptado de LONGENECKER, 1997

De acordo com Belmonte e Freitas (2013), ter um planejamento é essencial para a sucessão, pois essa mudança afetará diretamente o funcionamento da empresa, contudo, a cultura organizacional pode interferir nessa sucessão, pois algumas famílias levam os seus valores para dentro da empresa.

2.3 Cultura Organizacional e Poder

Freitas (1991, p. 75) conceitua cultura organizacional como um “[...] modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Segundo Macêdo (2002), a partir do momento que essas ideias são validadas, cria-se um padrão cultural que é repassado para todos os colaboradores da organização, nesse momento há uma mudança na maneira de pensar e agir diante de situações adversas e assim, a cultura é modificada quando os valores da família viram também os valores da empresa.

De acordo com Estol e Ferreira (2006, p. 99), a cultura organizacional passa por fases de “[...] nascimento, crescimento, meia idade, idade madura e declínio”, cada fase representa um momento diferente da empresa, envolvendo as mudanças do mercado e da própria família. Nessas etapas o fundador começa a observar os futuros sucessores para avaliar se eles manterão os valores culturais da empresa, essa observação é feita quando o poder ainda está nas mãos do fundador, pois o principal objetivo é manter esses valores para que eles não se percam ao longo dos anos, conforme Estol e Ferreira (2006).

O poder dentro das empresas familiares, exposto por Macêdo (2002) é um processo decisório onde a escolha pode interferir diretamente nos negócios da família, pois ao se exercer o poder certos parâmetros são predominantes, como a pressão em manter o domínio no ambiente, a forma que será repassado esse poder aos demais e como dominar a política organizacional e balancear a decisão diante dos resultados.

Para Capelão (2000) a empresa familiar tradicional traz uma relação de poder bem simples, a última palavra sempre será da diretoria, composta por membros da família, as decisões mais frequentes são tomadas para transações financeiras ou recrutamento e seleção e muitas vezes a sucessão dessas empresas é considerada uma forma de deixar o poder concentrado na família para passá-lo de geração a geração.

2.4 Ramo de Transporte no Brasil

De acordo com o site da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística (CNTTL), o transporte ainda era muito precário no momento em que o país começou a importar veículos, as estradas não eram próprias para veículos, pois naquela época os transportes eram feitos por carroças. As mudanças nas estradas ocorreram após a criação do Departamento Nacional de Estrada e Rodagem (DNER) em 1937, porém, com a chegada das indústrias automobilísticas em 1950 ocorreram as mudanças das rodovias. As estradas foram ampliadas e com todo esse desenvolvimento, o meio de transporte rodoviário se transformou no principal meio de deslocamento, tanto de pessoas, quanto de mercadorias dentro do Brasil.

A Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística (CNTTL) ainda relata que as empresas de ônibus atendem uma demanda de 90% do transporte público e que gera emprego e intensifica a economia do país. Para agregar mais valor a esse meio de transporte, o site do Banco de Informações e Mapa de Transportes (BIT) cita que o baixo custo inicial para a implantação e o atendimento em todos os estados brasileiros são características que agregam valor a esse transporte no Brasil.

Para enfatizar um pouco mais sobre a história do transporte rodoviário é preciso conhecer como os automóveis chegaram ao Brasil. Segundo Pereira e Lessa (2011), a indústria automobilística ganhou grande repercussão quando iniciou as atividades nos Estados Unidos e na Europa, entre os séculos XIX e XX, com isso as indústrias modificaram sua forma de produzir com a implantação do sistema em série e optaram em concentrar seu poder em economias centrais e periféricas para aumentar a economia das cidades. O Brasil começou a importar veículos dos Estados Unidos logo no início, mas com a falta de pavimentação nas estradas esse transporte era bastante complicado e todos esses veículos ficavam concentrados nas áreas urbanas.

Pereira e Lessa (2011) relatam que no Brasil esse meio de transporte ganhou força após a priorização do meio rodoviário e com a ajuda do modelo fordista que era produção e consumo, com isso em 1950 ocorreu no Brasil a implantação da sua primeira indústria automobilística. Diante desse novo cenário, houve a necessidade da criação de estradas de rodagens e os números de automóveis ainda continuavam crescendo, mesmo com toda a precariedade das estradas. Logo indústrias automobilísticas norte americanas se instalaram no Brasil, pois identificaram grande potencial no mercado brasileiro.

De acordo com Calandro e Campos (2003), após a criação do automóvel, chegou a vez dos ônibus, o primeiro foi criado em meados de 1895 por Carl Benz e foi aperfeiçoado cada vez mais, com tanta tecnologia implantada o mercado para esse setor se expandiu e atualmente o Brasil é considerado um importante fabricante de ônibus, com isso as empresas foram surgindo, o que ocasionou o aumento da competitividade nesse setor.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como ocorre o planejamento para a próxima sucessão em uma empresa no ramo de transporte de passageiros? A pesquisa tem como *locus* uma empresa familiar, neste trabalho denominada “Empresa Alfa”, que atua no mercado de transportes de passageiros desde 1969. Para fundamentar o estudo, foi

adotado o método qualitativo e estudo de caso, que segundo Gil (2002) consiste em um estudo profundo de objetos limitados para possibilitar amplo conhecimento e apresentar resultados hipotéticos e não conclusivos. Foi também utilizado a pesquisa exploratória devido a mesma “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, o qual continha perguntas referentes ao perfil dos gestores atuais e aspectos do primeiro processo de sucessão da empresa Alfa. As entrevistas foram realizadas nos dias 24 e 25 de outubro de 2016 com dois roteiros diferentes, um específico para os atuais diretores, que são a segunda geração da empresa e outro aplicado ao possível herdeiro da terceira geração.

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação das informações obtidas na entrevista, com base nos conceitos abordados nas referências estudadas, para se obter uma resposta objetiva e contundente da questão do estudo.

Com intuito de avaliar a visão de longo prazo da empresa e o que se espera da governança do futuro sucessor as perguntas foram expostas de maneira clara de modo a questionar os entrevistados sobre a importância do planejamento do processo sucessório para preservar a continuidade da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 História Empresarial – Caracterização da Empresa

O presente estudo foi realizado na empresa Alfa, fundada pelo pai dos atuais gestores em 1969, no município de Santa Teresa-ES, no ramo de transporte de passageiros. Na época o fundador trabalhava dirigindo um caminhão que transportava mercadorias com seus dois irmãos, profissão que seguia desde novo.

Em um determinado momento ele teve uma oportunidade de comprar algumas linhas de ônibus no interior da cidade de Santa Teresa/ES e a partir daí surgiu o interesse no transporte de passageiros. Para dar continuidade as linhas de ônibus ele vendeu o caminhão e comprou alguns ônibus em sociedade com seus irmãos. No entanto, após alguns anos, a sociedade foi desfeita devido a problemas familiares e o fundador adquiriu todas as ações.

Quando assumiu a direção realizou investimentos na empresa, onde comprou mais dois ônibus e melhorou a infraestrutura de algumas estradas do interior de Santa Teresa/ ES, o que resultou no aumento de suas atividades no segmento de transporte de passageiros e a extensão das linhas para outros municípios.

Essa pequena empresa foi herdada pelos filhos, que em vida o pai dividiu todo o patrimônio, essa divisão ocorreu no ano de 1997, nesse ano o patriarca aconselhou aos filhos que adquirissem alguns veículos para darem continuidade ao empreendimento, totalmente decididos a modificar a empresa, os filhos passaram a investir no mercado de fretamento e de turismo.

Devido aos novos investimentos, em poucos meses os sócios abriram uma sede na cidade de Cariacica/ES, onde seu escritório permanece até a presente data. Após anos no mercado de transporte de passageiros, a empresa ainda consegue manter um estilo bem tradicional de gerenciar e tomar decisões, todas concentradas na diretoria, que só possui membros familiares. Atualmente a empresa tem um total de 120 colaboradores e uma média anual de quase um milhão de usuários.

A empresa é dirigida pelos filhos do fundador e a fim de manter o sigilo sobre a identidade dos sócios e do possível sucessor os mesmos serão tratados com nomes fictícios. O Eduardo não possui descendentes até o momento e a Laura possui 4 descendentes, um de 26 anos, outra de 14 e os gêmeos de 13. Diante desse fato, é considerado como próximo possível sucessor o filho mais velho de Laura que trabalha na empresa desde os 15 anos de idade e hoje ocupa o cargo de gerente administrativo.

4.2 Análise do Caso

Segundo Petry e Nascimento (2009), as empresas familiares transformam a sucessão em um evento casual, tornando algo que deveria ser um processo com várias etapas em um simples acontecimento entre família, a pessoa que está na linha da sucessão começa a cuidar dos negócios sem ao menos ter passado por um aprendizado e na maioria das vezes o possível sucessor não tem capacidade para gerenciar a empresa sem capacitação prévia.

No caso da empresa Alfa, o fundador transferiu o poder para os filhos ainda em vida, por motivos de saúde se afastou da empresa, os dois irmãos, Laura e Eduardo, prosseguiram juntos no negócio. Laura, por ser a mais velha, ganhou mais responsabilidades, o pai em seguida começou a trabalhar só em um turno e depois de um tempo somente visitava a empresa.

No fragmento a seguir, Laura, a filha mais velha, conta como foi todo esse processo de transferência e adaptação.

“Comecei a trabalhar na empresa em 1984 com meu pai, nessa época eu só tinha 15 anos e comecei trabalhando nos recebimentos de talões de passagens, o meu irmão começou a trabalhar na empresa em 1994 na tesouraria, também com 15 anos, nessa

época o ramo estava bem difícil já que a inflação estava muito alta” (LAURA, em entrevista concedida em 24 de outubro de 2016).

Questionados sobre a dificuldade em assumir a direção da empresa e no processo sucessório, Laura e Eduardo, relatam que não tiveram dificuldades para gerenciar a empresa.

“Não tive muita dificuldade, como eu fui criada vendo todo o movimento da empresa eu consegui pegar o serviço rápido” (LAURA, em entrevista concedida em 24 de outubro de 2016).

Após alguns anos, o fundador, Sr. Carlos, parou de visitar a empresa, transferiu todo o poder e aconselhou os filhos a investirem mais no negócio, Laura investiu uma quantia maior que o Eduardo, tornando-se a diretora da empresa, já que era a mais velha. Esse quadro societário ficou até o ano de 1997 quando o Eduardo, o filho mais novo, comprou as ações da Laura e cada um ficou com 50% das cotas.

“O nosso pai parou de visitar a empresa, pois ele já estava bem velhinho e doente por conta da idade, com isso, eu e meu irmão tomamos a frente de tudo e demos continuidade ao negócio, como meu pai já não se lembrava de tudo ele ficava em casa e no ano de 2010 o patriarca da família, o fundador dessa empresa veio a falecer” (LAURA, em entrevista concedida em 24 de outubro de 2016).

Antes do falecimento do Sr. Carlos, os irmãos resolveram trazer a empresa para Cariacica/ES, pois visavam explorar mais esse mercado e a partir daí eles passaram a investir em turismo e fretamento.

“Trouxemos a empresa para Cariacica/ES e montamos o nosso escritório, hoje tudo se concentra aqui, mas ainda continuamos com nossas linhas no interior”. (Eduardo, em entrevista concedida em 24 de outubro de 2016).

A sucessão dos herdeiros não foi planejada, já que a doença do pai pegou todos de surpresa, mesmo acontecendo de forma automática os dois conseguiram ampliar os negócios e hoje são reconhecidos no mercado.

Tillmann e Grzybovski (2005) acreditam que a influência do comprometimento gerencial do sucessor está relacionada a forma de como o fundador passou a história da empresa para seus herdeiros e a exigência da presença dos filhos desde cedo na empresa, mantendo a união da família e a vontade de crescer juntos com a empresa.

O estudo mostra que a 2º geração (os herdeiros), aceitou a missão de sucessão somente com aquele aprendizado obtido nos trabalhos realizados em outras áreas da empresa e para a sucessão da 3º geração ainda não está sendo realizado planejamento.

“A próxima sucessão ainda não foi discutida, pois eu não tenho filhos, mas eu tenho sobrinhos, filhos da minha irmã mais velha, um com 26 anos, uma com 14 e os gêmeos com 13 anos. O mais velho já trabalha na empresa, mas ainda não temos uma política de sucessão o que pretendemos fazer, quando os filhos da minha irmã

“crescerem, é juntar todos e vê quem tem mais aptidão ao negócio”. (Eduardo, em entrevista concedida em 24 de outubro de 2016).

Laura relata que o seu filho mais novo de 13 anos tem interesse em assumir a empresa, nesse momento teve duas indicações diferentes, já que o Eduardo indica o sobrinho mais velho e a Laura indica um dos filhos mais novos, colocando o seu filho mais velho como segunda opção, mas se a sucessão ocorresse hoje o filho mais velho de Laura seria o sucessor, já que o outro não tem idade o suficiente. Como eles veem a sucessão só para o futuro, Laura acredita que seu filho mais novo terá grande capacidade em assumir o negócio da família, mesmo com toda a diferença de conhecimento entre o filho mais velho, porém, no futuro os dois podem assumir a diretoria juntos.

Em entrevista com o filho mais velho de Laura, possível sucessor, o Diego, pode-se perceber o interesse em assumir o negócio da família, já que ele trabalha na empresa desde os seus 15 anos.

“Quero continuar aprendendo com o meu tio e a minha mãe porque eles têm muito o que me ensinar ainda. Eu comecei como menor aprendiz e hoje sou gerente administrativo, sei que vai demorar ainda para eu assumir, mas quero sim ter essa oportunidade”. (Diego, em entrevista concedida em 25 de outubro de 2016).

Questionado pela forma de gerenciar Diego relata que manteria a gestão, já que vem dando certo até hoje.

“Eu manteria, pois, a empresa está indo muito bem”. (Diego, em entrevista concedida em 25 de outubro de 2016).

Analisando as entrevistas, conclui-se que não é certo que o Diego assuma a direção, já que em partes da entrevista foi dito que um dos filhos mais novos também poderia assumir o negócio, diante disso, tudo indica que os dois serão os próximos sucessores.

Ao serem questionados sobre as dificuldades, Laura e Eduardo dizem que não tiveram dificuldades para assumir o negócio. A sucessão bem-sucedida e praticamente sem dificuldades acaba interferindo para o planejamento da próxima sucessão, visto que eles esperam que ocorra da mesma forma, sem planejamento e com sucesso, mas isso é um risco que a empresa está correndo, haja vista que o mercado não é mais o mesmo e está cada vez mais inovador e exigente, com grande concorrência.

Jesus, Machado e Jesus (2009), afirmam que mesmo que a sucessão aconteça de forma repentina e dê certo a empresa precisa se preparar, o processo sucessório deve ser inserido no dia a dia da empresa, onde a mesma somente se torna familiar depois da 2ª geração e essa geração é responsável em desenvolver e treinar o seu sucessor. Portanto, a sucessão deve ser planejada e inserida com todo o zelo, para não colocar o patrimônio da família em risco e

ameaçar a continuidade do negócio. Por fim, o estudo demonstrou que o processo sucessório é algo lento e precisa ser moldado para administrar o conflito familiar e empresarial.

Fica como exemplo a primeira sucessão que mesmo sem planejamento obteve sucesso, mas que pelo esforço do Sr. Carlos os filhos investiram na empresa e transformou o pequeno negócio em algo grande, os próximos sucessores devem acompanhar mais o ritmo da empresa, principalmente o Diego, filho mais velho da Laura, sucessora da 2ª geração, que deve entender e compreender todos os setores da empresa, e se atentar que a primeira sucessão é diferente da sua.

Podem-se destacar duas dificuldades determinantes para a sucessão da empresa Alfa, conforme apontados no quadro 1 (página 6 deste trabalho) de Scheffer (1995), o primeiro fator citado “Lacunas na capacitação do sucessor” está relacionado ao fato do possível sucessor manter apenas um único cargo dentro da empresa e não um geral para ampliar seus conhecimentos em todas as áreas. O possível sucessor da empresa Alfa ainda não foi capacitado para outros cargos, visto que o mesmo entrou na empresa como menor aprendiz e logo em seguida assumiu o cargo de gerente administrativo, cargo que lhe foi dado por seu laço familiar.

O laço familiar é outro fator predominante que interfere na sucessão, pois resulta em admissões baseadas apenas nas relações familiares, o que ocasiona profissionais despreparados, contudo, existe um ponto positivo, até a presente data, não há indícios de rivalidade entre a família, pois todos trabalham unidos e aguardam sem um planejamento o que vai acontecer no futuro.

Ao analisar o processo e a história da empresa estudada, conclui-se que o processo de sucessão da empresa Alfa está parado no estágio V, apresentado por Longenecker (1997), já que o possível sucessor tem um cargo de gerência e aguarda a transferência de liderança. O estágio V é o último estágio apontado por Longenecker et al. (1997) (página 8 deste trabalho), logo após vem a transferência onde o sucessor assume o cargo de presidente.

Diante de toda essa análise, percebemos as principais dificuldades que podem interferir e complicar o processo sucessório, dentre elas destacam-se, a falta de planejamento, o forte laço familiar e a falta de comprometimento por parte do possível sucessor com a empresa. E, perante todo o estudo identificamos que não há planejamento para a próxima sucessão na empresa Alfa, a direção atual não pensa e não planeja como será a transferência de poder, contudo, eles esperam que a próxima sucessão seja de sucesso igual a anterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar como está sendo elaborado o planejamento para a próxima sucessão na empresa Alfa, que atua no ramo de transporte de passageiros.

Com os resultados apurados pode-se observar que não houve planejamento para a primeira sucessão, do fundador para os filhos e não ocorre planejamento para a segunda sucessão. O planejamento é recomendado por diversos escritores do assunto, contudo, a primeira sucessão obteve sucesso, já que os filhos assumiram o negócio e incluíram novos serviços.

Os objetivos gerais e específicos foram alcançados, com resultados que proporcionou todo o estudo, a metodologia utilizada foi suficiente para entender melhor os procedimentos da empresa e a pesquisa foi direcionada aos diretores e possível sucessor.

A empresa teve momentos de crescimento desde a sucessão e todo o mérito desse sucesso é dado ao fundador já que desde cedo trouxe os filhos para conhecer todas as áreas da empresa e com esse conhecimento eles conseguiram expandir o negócio, outro fator importante para o sucesso dessa sucessão foi o fato de não haver conflitos entre os irmãos, já que os dois tinham o mesmo objetivo.

Conforme mencionado em vários artigos do mesmo assunto, essa sucessão não planejada, mas de sucesso, tem como ponte a cultura agregada na empresa desde a sua fundação, cultura essa que o fundador fez questão de repassar para seus filhos e os mesmos mantiveram em sua forma de gerenciar. A cultura organizacional da empresa foi mantida, incluindo suas crenças e valores.

Mesmo sem um planejamento para a 3ª geração, pode-se considerar que só o fato do filho mais velho já estar presente no dia a dia da empresa faz com que ele aprenda e desenvolva habilidades no ramo do transporte de passageiros, mas não o capacita para dirigir a empresa. Um dos resultados obtidos por meio deste estudo teve como principal aspecto a próxima sucessão, os atuais diretores discordaram quanto ao possível sucessor, sendo que o Eduardo acha que o herdeiro mais velho deve ser o próximo sucessor e a Laura acredita que o herdeiro mais novo é o melhor indicado.

Contudo, essa diferença pode ser resolvida com um planejamento, no qual poderá se observar quem tem mais aptidão pelo negócio, outro meio de resolver tal diferença é dividir a direção da empresa, dando a oportunidade dos dois seguirem juntos, da mesma forma que foi no passado. Percebe-se que os atuais diretores, filhos do fundador preferem deixar a próxima sucessão de forma mais informal, sem planejamento, assunto para se tratar no futuro e não no presente.

Certa resistência ao se falar em sucessão é tema constante nesse assunto e entre diversos autores, já que toda sucessão é um momento difícil para os atuais diretores, a transferência do seu poder para outro acaba interferindo na sua vida emocional e com tantas emoções envolvidas nessas empresas familiares o meio mais indicado para não haver perdas financeiras e uma má direção é planejar toda a sucessão antes que ela ocorra.

A falta de planejamento pode acarretar em sérios problemas para a empresa, desde financeiros até a uma possível venda do patrimônio a terceiros. A concorrência nesse meio do transporte é bastante acirrada e essa concorrência faz com que a empresa deva se atualizar sempre, implantar certificações e trabalhar com qualidade é um ponto positivo para não perder o seu espaço, o gestor deve interagir sempre com a empresa indo atrás de novos horizontes.

E para a futura sucessão aconselha-se a seguir os estágios de sucessão de Longenecker, (1997), que tem como intuito o planejamento e a capacitação dos sucessores, além de buscarem ajuda externa que possibilite a ampliação dos conhecimentos e a perspectiva de adquirir novas experiências para a gestão empresarial.

O tema abordado é extenso e expressa diversas opiniões e discussões, a empresa Alfa poderia se empenhar mais para a próxima sucessão, pois, não há um modelo de sucessão e isso pode prejudicar muito a empresa. Como já relatado em todo o estudo, o planejamento é algo essencial, analisar os possíveis sucessores é a melhor saída para se ter uma sucessão tranquila. Os diretores devem se unir e montar um plano para a sucessão, levando esse assunto mais a sério, tentar envolver o possível sucessor em cursos preparatórios e planejar todas as fases da sucessão, para que esse processo seja satisfatório.

Para as próximas pesquisas sugere-se identificar mais profundamente as dificuldades do processo de sucessão, principalmente nas empresas familiares do Brasil, devido à falta de planejamento. Bem como expandir esta pesquisa à outras empresas de modo a identificar se este é um caso isolado, ou se realmente as empresas, de forma geral, não planejam suas sucessões.

6 REFERÊNCIAS

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, R. S. F. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/2465>>. Acesso em: 22 agosto 2016.

BANCO DE INFORMAÇÕES E MAPA DE TRANSPORTES (BIT). Disponível em: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/02-rodo/rodo.html>> Acesso em: 24 de setembro 2016.

CALANDRO, M. L.; CAMPOS, S. H. Ônibus: um segmento industrial em expansão. **Revista Eletrônica FEE**, Porto Alegre, v. 31, n. 3, p. 189-205, Nov. 2003. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/220>> Acesso em: 21 setembro 2016.

CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, Belo Horizonte, ed. 75, n. 2, p. 485-516, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a09.pdf>>. Acesso em: 15 julho 2016.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações e Sociedade (O&S)**, Minas Gerais, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n18/12.pdf>>. Acesso em: 24 outubro 2016.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, jun. 2003. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-8520.00012/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.br&purchase_site_license=LICENSE_DENIED>. Acesso em: 24 setembro 2016.

COSTA, L. S. P. et al. De Pai para Filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 61-82, jan./abr. 2015. Disponível: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/696>>. Acesso em: 05 maio 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM TRANSPORTES E LOGÍSTICA (CNTTL). Disponível em: <<http://cnttl.org.br/modal-rodoviario#>> Acesso em: 24 de setembro 2016.

DONNELLEY, R. G. A empresa Familiar. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 164-198, abr./jun. 1967. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>>. Acesso em: 28 janeiro 2016.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em: 28 janeiro 2016.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>>. Acesso em: 15 julho 2016.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE

PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá: ANEGEPE, 2000. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf>>. Acesso em 24 novembro 2015.

GALLI, M. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2006. Tese (Especialista em Gestão) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2006.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares.** 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

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

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. In: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPB, 2., 2012, Paraíba. **Anais eletrônicos...** Paraíba: UFPB, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/13613>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 05 janeiro 2016.

JESUS, M. J. F.; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. **Revista Turismo Visão e Ação**, Itajaí, v. 11, n. 2, pag. 142-156, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/310/976>>: Acesso em: Março 2016.

JUNIOR, J. E.F.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista da Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p. 325-337, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n2/a12v47n2.pdf>>. Acesso em: 15 janeiro 2016.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequenas e médias empresas comercial na região de João Pessoa. Scientific Periodicals Electronic Library. São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set., 1992. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18651/a-sucessao-em-pequena-e-media-empresa-comercial-na-regiao-de-joao-pessoa/i/pt-br>>. Acesso em 15 junho 2016.

LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas.** 13. ed. São Paulo: Makron, 1997.

OLIVEIRA, G. M. O.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 28-42, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1214/836>>. Acesso em: 21 março 2016.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33,

jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/03.pdf>>. Acesso em: 12 abril 2016.

OLIVEIRA, L. R.; BERNARDON, R. A. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, jul./ dez. 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/349>>. Acesso em: 07 março 2016.

PEREIRA, L. A. G.; LESSA, S. N. O processo de planejamento e desenvolvimento do transporte rodoviário no Brasil. **Revista Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v.12, n. 40, p. 26-45, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/16414>>. Acesso em: Acesso 21 setembro de 2016.

PEREIRA, A. C. S. et al. A. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, p. 518-535, set./out. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n5/v17n5a03.pdf>>. Acesso em: 29 junho 2016.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>>. Acesso em: 12 abril 2016.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 80-90, jul./set. 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521>>. Acesso: 18 outubro 2016.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-62, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a03v12n32.pdf>>. Acesso em: 28 setembro 2016.

ZILBER, S. N. et al. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 88-111, set./dez. 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/MULTICAR59/Downloads/1691-7811-1-PB.pdf>>. Acesso em 14 junho 2016.