

O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE CERÂMICA DA BAIXADA CAMPISTA

Luciana de Souza Maciel

Graduando em Administração/ ISECENSA/RJ
cianamaciel@hotmail.com

Tamiris Siqueira de Azevedo

Graduando em Administração/ISECENSA/RJ
tatasazevedo@hotmail.com.br

Edson Terra Azevedo Filho

Mestrando em Engenharia de Produção/UENF/RJ
edsonterrafilho@gmail.com

Resumo

A sucessão é um dos principais tópicos abordados por estudos sobre empresas familiares. Existe um grande interesse nessa área, pois a mortalidade é um dos principais problemas que afetam estas empresas. Esta pesquisa objetiva analisar como ocorre o processo sucessório em uma empresa familiar no ramo de cerâmica. Contudo, os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa, partem de um estudo de caso de um processo em andamento. O tratamento e a análise dos dados coletados são apresentados pelos preceitos da análise do conteúdo, tratando-se de uma análise qualitativa do pesquisador com relação a estes dados. As categorias pesquisadas que emergiram da coleta e receberam tratamento foram: empresa familiar, sucessão familiar e processo de sucessão. Os resultados mostram que está havendo todo um preparo prévio antes da sucessão, como recomenda a literatura, mas que a transição foi favorecida principalmente por três aspectos a perspectiva favorável do sucessor, imagem e confiança no futuro sucessor e a liderança a pré-assumida pelo herdeiro.

Palavras-chave : Empresa familiar, sucessão familiar e processo sucessório.

ABSTRACT

Succession is one of the main topics addressed by studies on family businesses. There is great interest in this area, mortality is one of the main problems that affect these companies. This research aims to analyze how the succession process occurs in a family business in the field of ceramics. However, the procedures that norteian research, starting from a case study of a process underway. O treatment and analysis of data collected are presented by the precepts of content analysis, in the case of a qualitative analysis of the researcher in relation to data. The categories that emerged from the search collection and received treatment were: family business, family succession and succession process. The results show that there is an entire previous preparation before the succession, as recommended in the literature, but the transition was fostered by three main aspects to the favorable prospect of a successor, image and confidence in the leadership and the future successor to the pre-assumed heir.

Key-words: family business, family succession and succession process.

Introdução

As organizações precisam adaptar às inúmeras mudanças de mercado, isso também acontece nas empresas familiares que têm que se organizar de acordo com essas modificações, buscando sua permanência no mercado.

A empresa familiar precisa estabelecer uma organização sólida e harmoniosa com seus colaboradores além de uma boa relação entre os membros da família.

Uma empresa é considerada familiar, quando o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração (MACHADO, 2003).

Este trabalho tem por objetivo traçar as características determinantes e únicas da empresa familiar, bem como evidenciar as competências e habilidades exigidas de um gestor familiar e de seus sucessores para atingir o sucesso organizacional.

Desta maneira, a empresa familiar passa a ser um objeto de estudo de grande relevância, pois vem se destacando no universo corporativo, podendo ser comparado a qualquer outra empresa geradora de riquezas.

A empresa familiar alimenta, veste e emprega dezenas de milhões de brasileiros, possui um pequeno número de demissões na recessão e reage bem diante uma crise, (Lodi 1989).

Diante do que foi citado acima, nota-se como a empresa familiar possui grande importância dentro de um contexto econômico e social brasileiro.

O momento da sucessão é, geralmente, marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e que formam a relação mais complexa, principalmente pela falta de normas e regras que deveriam ser estabelecidas entre os componentes familiares (STAUDT, 2006).

Para algumas destas empresas, a sucessão pode transcorrer de uma forma tranquila e já para outras, pode significar um momento de fragilidade. A preocupação causada pelo transcorrer da sucessão nas empresas familiares, estimula a verificação dos resultados decorrentes deste processo, pois no Brasil quase inexistem empresas de terceira e quarta geração, onde este percentual situa-se na casa dos 15% a 35% permanecem em poder de familiares (LARK, 2001).

Analisando os diversos resultados de sucessão nas empresas familiares, o referido trabalho tem como objetivo geral focar o funcionamento destas, com base no estudo de caso e referências bibliográficas, minimizando os índices de mortalidades das mesmas e priorizando a forma e a importância do processo sucessório para a organização.

Delimitação do problema

A empresa familiar é administrada por um gestor principal que tem uma grande preocupação em capacitar seu sucessor para que esteja preparado para substituí-lo futuramente e dar continuidade a seu negócio. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa com parte do sucessor e atual gestor da empresa do setor cerâmico na Baixada Campista, que se caracteriza como empresa de administração familiar, visando sempre verificar as habilidades e competências do gestor e de seu sucessor.

Objetivo da pesquisa

Analisar as características diferenciadas das empresas familiares no tocante à condução de seu negócio, ao perfil do gestor administrativo, aos seus aspectos marcantes, bem como ao processo sucessório e também focar no funcionamento destas, com base no estudo de caso e referências bibliográficas, minimizando o índice de mortalidades das mesmas.

Objetivos específicos

- Mostrar diferentes conceitos de sucessão familiar;
- Destacar pontos fortes e fracos;
- Mostrar as estatísticas de sucesso nesse processo;
- Destacar os tabus relacionados à sucessão;
- Detalhar as vantagens e desvantagens;
- Enfatizar como funciona a organização desse processo.

Metodologia

O estudo de caso se desenvolveu em uma empresa familiar privada estabelecida há 25 anos, no setor cerâmico.

Foram escolhidos apenas dois critérios pelo qual foi realizado este estudo de caso: primeiro, porque a empresa escolhida possui todas as características de uma empresa familiar, começando a ser administrada pela 2ª geração; segundo, pela disposição dos membros da empresa em colaborar e abrir as portas da sua empresa para a realização deste estudo. Os sujeitos da pesquisa foram o sucessor da segunda geração e o atual gestor.

Spink (2000) descreve a entrevista como um procedimento e prática de pesquisas discursivas. De acordo com este autor, esse tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse.

As categorias, netse estudo realizado, que emergiram dos dados coletados e receberam tratamento foram: empresa familiar, sucessão familiar e processo sucessório.

Portanto, procurou-se identificar e descrever os resultados efetivos de uma comunicação realizada por meio de entrevistas.

Histórico Empresarial

O atual gestor da empresa onde realizamos o estudo de caso, Paulo Sérgio, aos 23 anos começou a trabalhar em uma cerâmica, que situava na Baixada Campista, onde o dono era um de seus irmãos. Pouco tempo depois a cerâmica foi arrendada por Paulo Sérgio o qual administrava a empresa juntamente com seu irmão. Depois de dois anos de trabalho, o mesmo abandonou a cerâmica onde estava trabalhando e novamente arrendou outra cerâmica, também situada na Baixada Campista só que agora eram duas, ou seja, ele deixou o local onde trabalhava e arrendou outras duas cerâmicas, sendo que uma delas era de seu pai, que fazia telhas francesas (uma telha muito antiga), e a outra de um outro irmão, que fazia tijolo (lajotas); depois de alguns anos de muito trabalho, administrando juntamente, em uma com seu irmão e em outra com o seu pai trabalhando dia e noite, sem ter apenas um descanso aos domingos e feriados, Paulo resolveu abrir uma empresa para o próprio administrar sozinho, decidiu ter a sua cerâmica.

Em 1985 Paulo Sérgio conseguiu comprar seu primeiro terreno, e suas primeiras máquinas para iniciar sua própria cerâmica, que posteriormente iria se especializar na fabricação de telhas coloniais, um mercado até então desconhecido em nossa região; com o passar dos anos, a Cerâmica foi crescendo cada vez mais, e se consolidou como líder do mercado no setor de telhas.

A empresa foi fundada em 02 de Janeiro de 1985, está localizada em Campos – RJ, distante a 300 km do Rio de Janeiro e 270 km de Vitória. Pioneira em telha colonial na região de Campos vem procurando expandir-se tecnologicamente na produção de telhas naturais e revestidas. Preocupada com a qualidade de seus produtos, mantém um controle rígido de qualidade a fim de oferecer o melhor para seus clientes.

No momento, a empresa está passando por um processo sucessório, onde o dono possui apenas um filho o qual será passada a liderança da empresa. Ela já está nesse processo há mais ou menos 1 ano, pois o

atual líder quer preparar bem o seu novo sucessor para que assim a empresa esteja em boas mãos no futuro, por isso que ainda não foi passada a empresa ainda para o seu filho assumir.

O que são as empresas familiares?

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descoberto por Portugal. A explicação que Oliveira (1999) tem para o fato é da necessidade de segmentação das companhias hereditárias perseguindo melhor administração e, após, a sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivando o início de vários outros empreendimentos necessários, como a construção de estradas, os centros de distribuição, entre outros.

A definição de empresa familiar é bastante complexa, havendo diversas diferenças entre os conceitos. Bernhoeft (1989) define empresa familiar, a partir do discurso de Civita, como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Já para Donelley, citado por Bernhoeft (1989), a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

A empresa familiar corresponde a uma imagem da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centralizado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem às regras que seguem os integrantes da família na empresa (GRZYBOVSKI, 2002).

Já para Longenecker, Moore e Petty (1997) a expressão “empresa familiar” subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

Lodi (1998) acredita, por sua vez, que o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos de um fundador a empresa se caracteriza por um negócio pessoal.

Para Freitas (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por empresas familiares. Basta lembrar de nomes como Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Randon, Itaú entre outros. Conforme estimativas, as organizações de origem familiar respondem por quase metade do PIB nacional.

Pode-se, assim, considerar que uma empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da mesma, identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Para o gestor da empresa estudada, empresa familiar é aquela em que sua sucessão está ligada ao fator hereditário, ou seja, que todo o valor atribuído a empresa é um valor familiar, onde toda vida a empresa será administrada por familiares, ou seja, se durante o processo de mudança de gestor na direção os sucessores quiserem assumir serão bem vindos, caso isso não aconteça a firma passará para outro gestor que não será da família, onde isso não será do seu agrado, pois empresa familiar tem que permanecer sempre familiar, mas é preferível que sempre será feito o processo de sucessão, pois assim a família permanecerá com gestão da empresa.

No quadro 1 iremos observar as diferentes definições de empresas familiares de acordo com cada autor:

Quadro 1: Diferentes definições de empresa familiar.

AUTORES	DEFINIÇÕES DE EMPRESAS FAMILIARES
Vidigal - 1996	<p>“A não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que eram seus donos. As ações e cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem.”</p>
Donnelley - 1967	<p>“A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família os parentes sentem-se obrigados a ficar com ações por razões muito mais do que puramente financeiras geralmente afetivas”.</p>
Garcia - 2001	<p>“Uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.”</p>
Bottino-Antonaccio - 2007	<p>“Empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração e, ou no controle acionário da empresa, independente de estar na 1ª ou 2ª geração. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” de dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa (e vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização”.</p>

A figura 1 apresenta um conjunto de padrões culturais que se aplica às três facetas das empresas familiares: o negócio em si, a família e a direção dos negócios.

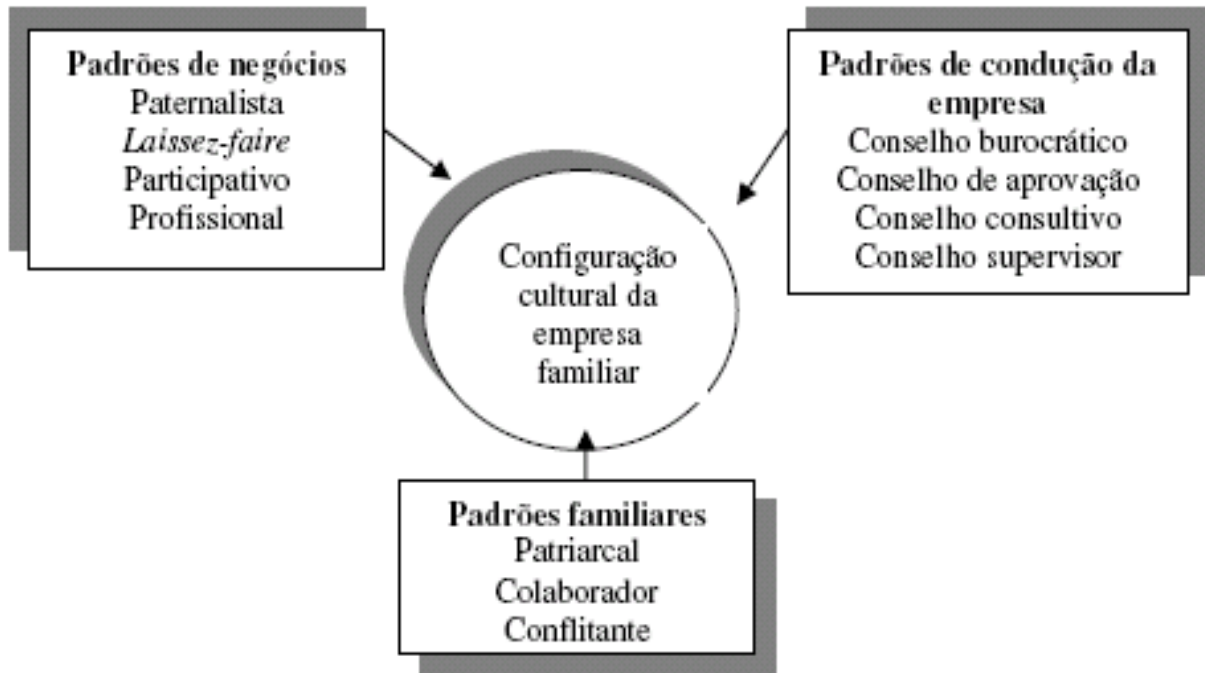


Figura 1: Configuração cultural de uma empresa familiar
 Fonte: Dyer Jr., 1986.

Sobre essa formação de padrão, Dyer Jr. (1986), comenta que nos primeiros estágios dos negócios de uma família, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas, significando que "as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apóia automaticamente as decisões do fundador".

As sociedades familiares são sistemas constituídos por três subsistemas: o da família, o do patrimônio e o da empresa. Inicialmente esses sistemas se confundem na figura centralizadora do fundador. No entanto, com a inevitável pulverização do patrimônio e, conseqüentemente, do poder de decisão ao longo das gerações, cada uma dessas esferas se distingue mais claramente e adquire dinâmica própria de crescente relevância (BERNHOF, 2006).

Características de Empresas familiares

Apesar da crença de muitas pessoas de que empresas e famílias juntas não têm resultados positivos, existem empresas familiares bem sucedidas que provam o contrário, mas para que os resultados apareçam, é necessário conhecer os problemas desse relacionamento e que haja um código de relações entre a família e a empresa (LODI, 1998).

Segundo o mesmo autor, é necessário que a empresa familiar defina com objetividade como cada um estará contribuindo para que o negócio obtenha sucesso, o que implica avaliar, sistematicamente, as pessoas que farão parte da diretoria.

A empresa familiar no Brasil tem uma profunda relação com os fluxos migratórios que aportaram no país entre e após as duas guerras mundiais (MACCARI, et al; 2006). O pioneirismo que caracterizou o espírito empreendedor da maioria dos fundadores impregna de maneira forte a história de identidades dessas

organizações e mesmo em outras nações (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998; VIDIGAL, 1996). Em muitos países essas empresas resultaram em dinastias familiares bem estabelecidas (MACCARI et al, 2006).

Leone (2005) relata que na condição de empresa familiar, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares, visto que durante a fase inicial de criação, a participação familiar desempenha papel fundamental. Porém, nas fases de crescimento e maturidade organizacional essa condição se modifica.

Isso acontece na empresa estudada, pois o futuro sucessor já trabalha na empresa, e com isso ele aprimora cada vez mais a visão sistêmica da empresa a qual ele irá administrar.

Complementando, Leone (2005) denominou como características comuns às empresas de pequeno e médio porte: a importância do papel empreendedor, o papel do ambiente e as naturezas das organizações e das atividades.

Portanto, apesar da diversidade de características que envolvem as empresas familiares, de forma simplificada, pode-se dizer que a predominante é o fato de ela ser administrada por membro da família controladora do capital da empresa, que por sua vez se decompõe em: família, gestão e propriedade, o que na maioria das vezes acabam por afetar o planejamento do processo sucessório da empresa.

Quadro 2 – Características da empresa familiar estudada

Quesitos	Empresa
Dificuldades apontadas	Concorrência, fornecedores; Inícios das atividades; Situação econômica e fiscal e negociação preços.
Segredo do sucesso	Conhecer o mercado, ética profissional, sinceridade, honestidade, motivação, marketing e inovação, administração eficiente e funcionários competentes.
Planejamento	Compra de produtos e revisão de vendas
Controle	Caixa, estoque, faturamento bruto, contas a pagar e receber e pedido de produtos.
Relatórios utilizados	Contas a pagar e receber, controle de estoque, fluxo de caixa, controle de vendas e evolução de lucros.
Informações utilizadas	Concorrências, noticiários da TV e mercado.
Principais necessidades	Controle interno, informações atualizadas, controle gerencial e redução de erros no processo decisório.

Fonte: autores da pesquisa

No quadro 2, foi citada as características existentes na empresa onde foi realizado o estudo de caso. Foram apresentados quesitos ao gestor para o mesmo pudesse nos relatar e relacionar características existentes na mesma. Assim observou-se que a sua maior preocupação é passar a empresa para o seu herdeiro da melhor maneira possível, ou seja, quer que a empresa ao ser passada esteja com uma estrutura tão sólida como está no presente momento.

Vantagens da empresa familiar

As vantagens de uma empresa familiar, segundo Longenecker (1977), são as seguintes:

- Preservar o clima do local de trabalho: a empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados na corporação típica;
- Enfocar o longo prazo: a empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais;
- Enfatizar a qualidade: as empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor;
- Carisma do fundador;
- Rapidez na decisão;
- Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos como o do fundador.

Desvantagens da empresa familiar

Raimundini (2005) apresenta quatro fatores negativos que considera como inerentes à empresa familiar, quando comparados com outras formas de sociedade:

- O forte envolvimento familiar: a família está presente no cotidiano da empresa e a empresa no cotidiano da família, tornando-se vulnerável a conflitos tanto a família, como a empresa, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa;
- A propriedade: quando a empresa está na primeira geração, os primeiros vinte ou trinta anos de atividade, o detentor do capital é o fundador da empresa. Na sucessão para a segunda geração o detentor do capital é o herdeiro sucessor, sendo comum encontrar sucessores e os herdeiros, ou seja, aqueles que desejam continuar o negócio e aqueles que desejam a herança;
- A administração: administrar uma empresa familiar significa deter o poder, porém é a administração que definirá o destino da empresa. Assim sendo, a administração pode apresentar falha em algumas decisões:
 - a) Até quando o fundador deve permanecer na administração?
 - b) A quem transferir a responsabilidade de administrar a empresa?
 - c) O fundador que está na administração da empresa deve ser o modelo a ser seguido pelos membros da família, sendo a primeira pessoa a chegar à empresa e a última a sair, além de levar trabalho para casa.
- A dependência financeira: a não diversificação do negócio, associado à não separação entre o que é da empresa e o que é da família, é um fato que se caracteriza pela dependência financeira da empresa. Assim, no caso em que a empresa venha passar por dificuldades financeiras, a situação financeira da família é também prejudicada.
- Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia devido à dificuldade de estabelecer planos de longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os momentos da família. Conservadorismo.
- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado.

No entanto, os fatores já mencionados acima, dependem muito da habilidade do fundador no momento da transmissão aos seus sucessores, os bens, em conjunto com o legado ideológico que direcionou a empresa desde a sua criação, até o momento da transmissão da administração e da propriedade (CAMARGO, 2005).

Sucessão Familiar

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sobrevivência dessas empresas (MACHADO, 2006).

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

Para Leone (2005), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a responsabilidade. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Neste tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido.

Com a atual situação econômica, a sucessão exige que seja tratado com mais planejamento e preparação e que os impactos sejam os mais sutis (STAUDT, 2006).

Na empresa onde foi realizado o estudo de caso observou-se tudo isso que foi dito acima, onde o sucessor está sendo totalmente qualificado para assumir corretamente a responsabilidade, ou seja, a geração anterior está abrindo espaço para que a próxima geração possa colocar em prática tudo aquilo que foi passado para o mesmo.

O primeiro grande problema que torna vulneráveis as empresas familiares é a frequência da incapacidade dos fundadores de planejar a continuidade e, enquanto ainda vivos e ativos, em ceder o controle sem maiores problemas e eficaz para a próxima geração (WARD, 2006).

O segundo problema é a percepção generalizada – embora o autor não concorde plenamente com ela – de que a próxima geração não apresentará empreendedores tão motivados ou brilhantes quanto os fundadores, por serem “mimados” pela criação confortável em uma família de sucesso.

De acordo com o segundo problema, foi observado no estudo de caso que isso não ocorre, pois a motivação vem da segunda geração, pois a iniciativa de querer dar continuidade ao negócio veio do próprio filho.

Quadro 3: Variáveis presentes na sucessão familiar

Sucedido	Sucessor	Contexto familiar	Processo de Sucessão
<ul style="list-style-type: none"> - Sexo/Idade - Formação - Qualidade do relacionamento com sucessor - Perfil empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades gerenciais - Experiência - Interesses - Motivos da adesão à empresa - Perfil comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio recebido - Relacionamento com irmãos, primos, tios, etc. - Partilha de informação - Resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiros passos - Escolha do sucessor - Visão compartilhada do futuro - Programas de treinamentos - Transferência de capital

Fonte: Machado, 2006 (adaptado de Le Breton-Miller *et al.* (2004).

O Processo de Sucessão na Empresa

O planejamento sucessório é aquele onde o sucessor escolhido pelo presidente da organização, é preparado de um modo profissional para exercer o cargo e com antecedência para que este se aperfeiçoe aos modos e costumes da empresa, podendo assim trazer resultados positivos e favoráveis ao crescimento da mesma.

Oliveira (2006), diz que o processo sucessório é, sem dúvida, um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar e se esse momento não apresenta os resultados esperados, a afetividade, tanto da família quanto da empresa, podem estar bastante comprometidos.

No estudo de caso realizado foi observado que toda a família está envolvida na escolha de seu sucessor, pois o mesmo terá que ter uma boa formação para que assim ele possa dar continuidade ao que vem sendo feito até agora na gestão de seu pai.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003) buscar a realização pessoal e profissional como forma de agregar valor ao patrimônio recebido precisa não apenas de compreensão de herdeiros, mas também de uma efetiva ação que viabilize o seu futuro como pessoa.

Deixar as emoções de lado na hora do planejamento de sucessão é muito importante para a continuidade do negócio, que pode ainda ser confiado a um membro da família ou a um profissional externo, onde o escolhido deve ser aquele com melhor preparo profissional para o cargo. Isso também foi percebido no estudo, pois o futuro sucessor está muito focado na empresa.

Sabemos que um dos grandes problemas na hora da sucessão é a falta de vocação, mas esse não é o caso desta empresa, pois o sucessor tem muita vocação para o cargo, e já vem se preparando a tempo, já que acompanha a gestão de seu pai o tempo todo, mesmo não podendo tomar nenhuma decisão sozinho. Não esquecendo também do despreparo profissional e erros gerenciais, o que pode levar no longo prazo a mortalidade das mesmas. Portanto, e muito raro encontramos empresas familiares de terceira ou quarta geração dentro do país.

A empresa escolhida para a realização da pesquisa encontra-se no primeiro processo de sucessão, onde caminha muito bem, pretendendo continuar com o processo até onde for aceito pelos sucessores, ou seja, até a geração que for possível.

O momento mais importante para a definição da continuidade de uma empresa é o processo sucessório, porém não se pode prever como este mesmo ocorrerá. Não é prudente supor que todo o processo de sucessão seja igual, pois cada empresa possui suas regras, cada caso é um caso e cada proprietário possui uma maneira diferente de gestão. Porém, algumas regras têm que ser seguidas, pois sempre fará bem a orientação de um especialista.

A regra seguida pela empresa é que seu sucessor primeiramente tem que ter vocação e interesse pelo ramo de cerâmica, sendo assim ele tem que ter formação profissional para saber administrar a empresa de uma forma correta e tendo habilidades para resolução de problemas.

Para o processo de sucessão na preparação dos membros da família para carreiras e na transmissão dos negócios para eles, é difícil e às vezes, frustrante, em virtude de que as exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornarem interligadas com sentimentos e interesses familiares (LONGENECKER, 1997).

Ao ser considerado a função e o talento do líder na empresa familiar, acreditam-se que o negócio dependa desse talento para obtenção do sucesso; porém, se o talento disponível for deficiente, o empreendedor deverá providenciar liderança de fora ou suplementar o talento da família de alguma forma, sob o risco de que o negócio familiar sofra um declínio sobre a liderança de membros de segunda ou de terceira geração (LONGENECKER, 1997).

A sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo Lodi (1987). Morris et al. (1998) apontam quatro fatores no processo sucessório que deve ser observado: a) desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança; d) planejamento de processo sucessório.

Pedimos para o gestor de a empresa falar um pouco sobre os quatro fatores que devem ser observados na sucessão, e foi dito o seguinte:

- Desenvolvimento dos herdeiros = de acordo com o gestor existe apenas um herdeiro o qual foi escolhido para a sucessão, onde o mesmo possui um bom desenvolvimento dentro da organização, demonstrando total interesse diante do crescimento da empresa, tomando à frente de tudo, sendo sempre pró ativo, e tendo uma visão sistêmica.
- Relacionamento do fundador com o herdeiro = o fundador da empresa diz ter um ótimo relacionamento com seu filho, e isso vêm se mostrando no dia a dia de trabalho, onde ele pode acompanhar os procedimentos de seu filho podendo assim estar corrigindo os seus erros e elogiando os seus acertos.
- Confiança = esse aspecto também foi positivo para o herdeiro, pois o pai confia plenamente no filho, que apesar de ser novo e inexperiente tem demonstrado muita habilidade nos negócios.
- Planejamento de processo sucessório = o planejamento está indo muito bem, pois todos, tanto o gestor quanto o sucessor está cooperando de maneiras exemplares para que a empresa continue conforme foi durante toda a sua existência. A mesma ainda está passando pelo processo de

sucessão, ou seja, não foi passado ainda para o herdeiro, mas já está preste a ser passado a gestão para o herdeiro.

A continuidade do empreendimento do negócio familiar é permitido e consolidado pelo processo de sucessão, ou seja, a empresa familiar só continuará com um bom empreendedorismo se for realizado um ótimo processo sucessório. Por isso é tido como um assunto delicado, constituindo um momento crucial (ECCEL; CAVEDON; CRAIDE, 2005; GERSIRCK et al; 1997; LODI, 1999; 1998).

O processo se concretiza a médio e longo prazo, por isso é priorizado no conjunto de estratégias de empresas familiares, recebendo o reconhecimento da predominância, importância e significância que essas empresas oferecem para a economia e para a sociedade, (LEONE, 2005).

Nas empresas familiares o processo sucessório se constitui no que pode ser denominado de “ponto crítico”, principalmente da sua perpetuação. E, é na passagem da geração do fundador para a segunda geração que acontece a crise na sucessão. Da segunda geração, para passar as dos netos, tem-se a crise de liderança, que, por sua vez, conduz a empresa para a chamada crise de identidade, característica da terceira geração (BERNHOF, 1991; FLORIANE, RODRIGUEZ, 2000).

Vidigal (1996) comenta que as organizações familiares representam 99% das organizações não estatais brasileiras. Elas representam a possibilidade de maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos; são elas as responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado e são elas também as mais afetadas pela globalização, segundo Lanzana (1999).

Considerações finais

O estudo foi realizado em uma empresa familiar que ainda se encontra na primeira geração. O fundador e seu filho (único) trabalham na gestão da empresa, o que reafirma a sua posição como familiar, pois já existe a presença da próxima geração na direção, bem como a divisão de poder.

A cerâmica estudada apresenta uma gestão que busca a profissionalização por influência da presença de um sucessor capacitado e que vê nesse processo o único caminho para o sucesso.

Este estudo realizado atingiu o objetivo proposto de analisar como ocorre a sucessão em uma empresa familiar do ramo de cerâmica. Os resultados mostram que ocorreu um prévio preparo para o futuro sucessor administrar a empresa do seu pai.

A ausência de conflitos durante a fase de transição no processo sucessório esta sendo um aspecto interessante, que não é muito comum em sucessão familiar, pois não houve conflitos, pois tem apenas um sucessor para assumir o cargo.

Foi observado durante a pesquisa que o atual gestor tem total confiança em seu sucessor onde a mesma é muito importante na hora desta escolha, ou seja, a confiança vem acima de tudo, pois o sucessor é quem tomará a frente do negócio e assim que for passada a empresa para ele.

Apesar de ter apenas um filho a ser ele o sucessor, o atual gestor teve a preocupação de prepará-lo para poder em seguida passar o controle da cerâmica inteiramente para o poder dele.

Quando o sucessor possui interesse diante do crescimento da empresa, bom relacionamento com o proprietário, capacitação profissional, habilidade nos negócios e todo um prévio preparo antes de assumir a empresa, a sucessão tem tudo para ser um sucesso.

Porém, para melhorar a compreensão da dimensão socioempresarial que envolve a sucessão na empresa familiar, novos estudos precisam ser desenvolvidos com o objetivo de mostrar que o planejamento da troca de comando evite desgastes emocionais e riscos para as empresas.

Referências

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 1. ed. São Paulo, Nobel, 1999.
- BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BERNHOEFT, Renata. **Sucessão tridimensional**. HSM Management, Update nº. 35, Agosto 2006.
- BOTTINO, Carla. **Portal tudo em família**. [on line] Disponível em: <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=101> acessado em 12 de novembro de 2009.
- CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC**. Blumenau, 2005.
- ECCEL, Claudia Sirangelo; CAVERDON, Neusa Rolita; CRAIDE, Aline. **A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração**. ENANPAD, 2005.
- FREITAS, João Paulo. **Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar**. Gazeta Mercantil. São Paulo; 03/10/2008.
- LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo : Negócio Editora, 1999.
- LARK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas**. In: BIRLEY, S. E MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LEONE, Nilda M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, Nilda M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.
- LIMA, Juvêncio B. de; BORGES, Alex F.; CARVALHO, Flaviana A. de Pádua. **Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial**. In: ANPAD. 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Brasília: ANPAD, 2007.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4º edição. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, Justin; et al.ii. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- MACCARI, Emerson Antonio, et al. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos os membros da terceira geração**. 30º ENANPAD, 23 a 27 de set; Salvador-BA, 2006.
- MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Empresas familiares e a formação de sucessoras. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque**. In: ANPAD. 30., Salvador, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2006.

RAIMUNDINI, S. L. . **Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho?** Um estudo em uma empresa familiar. In: IV EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2000.

STAUDT, Tarcísio. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.:** um estudo de caso. (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ADACHI, Pedro Pobdoi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORNHOLDT, werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.São Paulo:Campus,2004.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, v. 1, p. 105-133.

ECCEI, Cláudia Sirangelo; CAVEDON, Neusa Rolita; CRAIDE, Aline. **A empresa familiar cachorro quente do rosário: entre a antropologia e a administração**. ENANPAD, 2005.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C.**Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais... I EGEPE. P. 299-312, Londrina, Out./2000.

GARBETI, Almir Rogério, TERRIN, Ana Luiza Bongiovani, BIGONI, Mayara Cristina e BUENO, Melina da Silva, **Empresas Familiares: Competências e perspectivas**. Presidente Prudente, 2008.

GRZYBOSVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

KIGNEL, L.; WERNER, R. **...e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. 2º edição. São Paulo: Editora Integrare. 232p. 2007.

LANK, A. G. **Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas**. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

LEONE, Nilda M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4º edição.São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1998.

LODI, João. Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos.* 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

MACCARI, Emerson Antonio, et al. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentados pelos membros da 3ª geração.** 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador-BA, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar.** 2º edição. São Paulo: Atlas, 2006. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional.** www.empresafamiliar.com.br 2007.

Sebrae. Empresa Familiar [on line]. Disponível: http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar/integra_bia?ident_unico=839 [capturado em 10 de setembro de 2009]

WALD, Arnold. **O Governo das Empresas.** *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem* nº 15.