

FACULDADE CATÓLICA DOM ORIONE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARLINE RODRIGUES DA SILVA

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NUMA EMPRESA  
FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA CERMAR**

ARAGUAÍNA

2016

FACULDADE CATÓLICA DOM ORIONE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARLINE RODRIGUES DA SILVA

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NUMA EMPRESA  
FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA CERMAR**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Católica Dom Orione como requisito parcial a  
obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientadora Esp.: Mirian Mendes Costa

ARAGUAÍNA

2016

MARLINE RODRIGUES DA SILVA

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NUMA EMPRESA  
FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA CERMAR**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Grau de Bacharel em Administração da Faculdade Católica Dom Orione e aprovado em sua forma final em: 07/12/2016.

---

Profº. MSc. Flávio Rafael Bonamigo  
Coordenador de curso

Apresentado à Banca Examinadora composta pelos professores:

---

Profº. Esp. Mirian Mendes Costa  
Orientadora

---

Profº. Dr. Dênia Rodrigues Chagas Martinelli  
Examinadora

---

Profº. Esp. Edelvar Vicente Rippel  
Examinadora

## **UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO SUCESSÓRIO NUMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA CERMAR**

### **AN APPROACH ON THE SUCCESSORY PROCESS IN THE FAMILY COMPANY: CASE STUDY IN CERMAR CERAMICS**

Mirian Mendes Costa (Or)<sup>1</sup>  
Marline Rodrigues da Silva<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Este estudo analisa a gestão da Cerâmica Cermar, uma empresa familiar, no processo de sucessão do fundador para a próxima geração, representada pelos filhos. O objetivo deste artigo é apontar o processo de sucessão, abordando os interesses e os aspectos conflituosos que ocorreram no momento de transição de uma geração para outra. Esta pesquisa utilizou-se de revisão bibliográfica especializada sobre empresas familiares e um estudo de caso na empresa analisada, a fim de identificar as características em relação à sucessão da primeira para a segunda geração na gestão da empresa. O estudo assinala que a sucessão aconteceu no ano de 2009 e a nova geração vem mostrando resultados satisfatórios, pois apresenta expansão do patrimônio com melhoria na qualidade do produto, preservando a missão, visão e valores nos quais a empresa foi constituída.

**Palavras-chaves:** Gestão. Empresa Familiar. Sucessão. Conflitos Internos.

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the management of Cermar Ceramics, a family business, in the process of succession from the founder to the next generation, represented by the children. The objective of this article is to point out the process of succession, addressing the interests and conflicting aspects that occurred in the moment of transition from one generation to another. This research used a specialized bibliographic review on family companies and a case study in the company analyzed,

---

<sup>1</sup> Professora Especialista da Faculdade Católica Dom Orione, possui Graduação em Administração pela Faculdade Católica Dom Orione, Especialização em Pedagogia Empresarial e Docência Universitária, mestranda em Cultura e Território – UFT.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Católica Dom Orione no ano de 2016. E-mail: [rodriguesmarline@gmail.com](mailto:rodriguesmarline@gmail.com).

in order to identify the characteristics in relation to the succession from the first to the second generation in the management of the company. The study indicates that the succession took place in 2009 and the new generation has been showing satisfactory results, since it presents an expansion of equity with an improvement in product quality, preserving the mission, vision and values in which the company was incorporated.

**Key-words:** Management. Family business. Succession. Internal Conflicts.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de empresas familiares se faz presente em todos os segmentos de negócios, pois grandes companhias que existem hoje, já foram negócios de família, nesse sentido a abordagem sobre a gestão de empresa familiar se torna muito importante, pois é uma maneira de contribuir para que se entenda o processo sucessório e de profissionalização da gestão responsáveis pela capacidade de participação de mercado e competitividade.

Para que uma empresa seja considerada familiar é necessário que a administração e o controle estratégico do negócio estejam sob os cuidados de uma família e que tenham a pretensão de dar continuidade transferindo a gestão para os seus descendentes, num processo chamado de sucessório, onde os fundadores deixam o cargo de direção para ser ocupado por outro membro mais jovem e de outras gerações da família, em especial, os filhos.

A escolha dessa temática se justifica devido ao fato da gestão de empresa familiar ser muito importante para o progresso de muitas organizações, uma vez que, as empresas familiares estão presentes em todas as regiões do Brasil, assim compreender como é o funcionamento de uma empresa de gestão familiar é muito relevante para o crescimento e desenvolvimento empresarial.

Em uma empresa familiar estabelecer hierarquia e a resolução dos conflitos no processo de sucessão não é tarefa fácil, pois conciliar os interesses dos herdeiros no tocante à distribuição de cargos, a divisão de lucros da empresa e a escolha de um sucessor competente para administrar o negócio da família é um fator bastante complexo, pois essas decisões poderão afetar a lucratividade da empresa e o relacionamento da família.

O objetivo dessa pesquisa é identificar a importância das empresas familiares para a economia, a geração de renda e empregabilidade; e ainda explicar as características pertinentes à constituição de empresas familiares; entender como se dá o processo sucessório nessas empresas; além de discorrer sobre a importância de uma boa gestão no processo sucessório de empresas familiares.

A metodologia que será utilizada para atingir os objetivos será através de uma revisão bibliográfica, buscando a fundamentação teórica através de fontes que colaborem com a construção dos conceitos sobre a temática, em especial que trate dos aspectos gerais sobre a empresa com gestão familiar, além de um estudo de caso que será realizado na Cerâmica Cermar, uma das poucas empresas familiares da cidade de Araguaína que passou por um processo sucessório.

## **2 AS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares estão inseridas em toda a forma de atividade organizacional, variam em suas constituições, mas mantêm a característica principal: é comandada pela família; o grupo familiar desenvolve atividade importante para que a mesma seja lucrativa e sobreviva diante da competitividade no mundo empresarial. (ADACHI, 2006).

Assim, as empresas familiares são responsáveis por impulsionar a economia de um país ou mesmo das localidades, além de gerar emprego e renda, pois a estabilidade, a consolidação no mercado com o passar das gerações que administram as empresas familiares fazem com que as elas se mantenham de forma atuante e competitivas dentro de uma determinada fatia de mercado.

No entanto, Conforme Griffin (2007) um dos maiores problemas relacionados com a gestão de empresas familiares, diz respeito exatamente a captação de pessoas que não são do núcleo familiar, pelo fato dos laços familiares falarem mais alto do que a competência profissional e elas darem maior importância para que os representantes familiares ocupem os espaços na organização, em detrimento a outras pessoas que não pertençam a esse núcleo.

Para Casillas (2007) as empresas familiares são aquelas geridas por pessoas que possuem o mesmo núcleo familiar, nesse quesito mesmo que não se tenha todos os funcionários advindos de uma mesma família, mas se a gestão se

mantém com integrantes de um mesmo grupo familiar, a mesma pode ser considerada pertencente ao grupo das empresas familiares.

## **2.1 O que são empresas familiares**

Nesse sentido, uma empresa familiar é uma organização que mantém na sua gestão administrativa membros de uma família, sendo que as empresas familiares podem até se especializar, mas o conselho familiar é que será a última instância para a tomada de decisão.

A empresa familiar, em outros termos, pode muito bem profissionalizar a gestão e formar um conselho independente e autônomo, sem perder o controle das tomadas de decisões importante da empresa. Isso ocorre quando a empresa familiar cresce muito e se decide por uma profissionalização da gestão de alta cúpula (LODI, 1993, P.15).

Uma empresa familiar é formada por pessoas com pensamentos, experiências e concepções diferentes, e com um diferencial que complica (ou facilita) ainda mais, o vínculo sanguíneo. Diante disso, serão elencadas neste tópico as dificuldades e também as oportunidades que podem surgir em uma empresa familiar. Afinal de contas, ao mesmo tempo em que ela é suscetível para o surgimento de conflitos, pode também fazer surgir as oportunidades ou mesmo a resolução das dificuldades.

De acordo com Griffin (2007) os pontos fracos e fortes em uma empresa familiar podem contribuir para o sucesso ou para a ruína deste tipo de negócio. No entanto, para estar preparado neste quesito é importante levar em consideração os pontos seguintes tratados pelo autor que são: o exercício do poder; o atraso na sucessão; as mudanças no ambiente; o amadurecimento do negócio; a limitação do crescimento empresarial; o autofinanciamento; a falta de liderança; as crises estruturais; a profissionalização das organizações; os sistemas de direção e mudanças nas características das famílias.

Buscando entender essas considerações, observa-se que a partir desses itens um dos principais pontos fracos de uma empresa familiar é a incapacidade de se autofinanciar, pois empresas que possuem uma visão mais apurada do mercado consumidor sabem que não é saudável depender de capitais de terceiros. Sendo assim, para que elas possam adquirir uma maior competitividade em relação a

outras, e poder contar com um crescimento empresarial deve entender esse aspecto como ponto primordial para seu desenvolvimento.

## **2.2 Como é o funcionamento de uma empresa familiar**

Segundo Lodi (1993) o funcionamento de uma empresa familiar acontece de acordo com a forma de administrar dos membros familiares que compõem a estrutura de comando da sociedade empresária. Geralmente uma empresa familiar não possui a diretoria especializada, pois os critérios de seleção de pessoas são diferentes de uma empresa, tradicional.

A empresa familiar funciona no intuito de atender os interesses dos membros que compõem o núcleo familiar, dessa forma a missão empresarial, os valores e a visão estão vinculados com a cultura familiar. Geralmente o membro mais velho e mais experiente é o diretor geral, fazendo com que a percepção mercadológica e empresarial da família seja preservada.

Conforme Mascarenhas (2003) quando ocorre a sucessão no comando de uma empresa para outra geração, a empresa tende a incorporar novos elementos a sua cultura organizacional, a quebrar alguns paradigmas e, nesse processo, surgem algumas inovações. Além disso, pode acontecer a expansão do negócio, uma vez que as empresas familiares em geral oferecem resistência para as mudanças e inovações e o processo sucessório é um período de grande importância para as mudanças que podem ser exercidas dentro de empresa familiar.

Uma característica da empresa familiar que pode ser desfavorável no funcionamento ou na competitividade empresarial acontece quando não há especialização no nível estratégico da empresa, ou seja, a composição dos cargos da alta gerência segue o padrão de favoritismo, ou é escolhida por causa de afinidades e simpatias pessoais, ao invés de se pensar numa pessoa que possua conhecimentos, habilidades e competências primordiais para ser indicada ao cargo.

Para que uma empresa familiar se torne competitiva e lucrativa é importantíssimo que ela pense na especialização, principalmente dos níveis estratégicos e táticos, pois quem ocupa os principais cargos nesse formato de organização deve ter como primordial e imprescindível conhecer do mercado, da área de atuação, da concorrência, dos fornecedores, dos ambientes interno e

externo da organização, os membros de uma empresa familiar devem ter por objetivo trabalhar de forma competente e eficiente.

Maximiano (2012) defende que os cargos que compõem a estrutura organizacional de uma empresa familiar são dispostos de acordo com a disponibilidade dos membros familiares, o nível operacional geralmente fica na responsabilidade dos mais novos e menos experientes, e os outros níveis com representantes que já possuem certo grau de experiência dentro da organização.

Em sentido contrário o aspecto que mais contribui para o desaparecimento das empresas familiares é o desacordo entre os irmãos, pois havendo a falta de consenso entre os diretores empresariais a empresa familiar possui forte tendência para se desintegrar. Dessa forma, pode-se dizer que o principal elemento que deve ser levado em consideração é o equilíbrio entre as partes, entre os membros familiares, pois nessa concepção que se promove a sinergia e a condução das energias para através de seus membros alcançarem os objetivos de crescimento da organização familiar.

### **2.3 As características de uma empresa familiar**

Oliveira (2006) argumenta que entre as principais características das empresas familiares pode-se destacar o comando único e centralizado, permitindo decisões rápidas em situações de emergências. Outro ponto forte é uma área administrativa e operacional enxuta, fazendo com que haja maior disponibilidade para capital de giro e investimentos próprios.

A poupança compulsória, geralmente inserida como parte integrante do estatuto da empresa, permite o autofinanciamento, dentro do qual está embutida a idéia dos investimentos próprios, conseqüentemente uma melhor saúde financeira da empresa familiar, pois ao possuir uma reserva legal, torna-se viável os investimentos de expansão de negócio sem a dependência do capital de terceiros.

Quando são estudados os pontos fracos de uma empresa familiar percebe-se que um destes pode ser relacionado ao processo decisório, no qual se leva em consideração o aspecto emocional em detrimento do racional. Nessa situação o paternalismo pode comprometer a eficiência, a competitividade e a meritocracia empresarial, provocando uma disputa acirrada entre os membros familiares.

Os objetivos individuais podem ser elevados acima dos objetivos organizacionais nas empresas familiares ou mesmo em outras modalidades de empresa, no entanto nas familiares se observa um desafio a mais para os administradores resolverem, pois esse tipo de problema não se restringe ao âmbito empresarial, se estende a familiar, devido ao fato de se ter um laço de família entre os líderes e liderados. (SEBRAE, 2016).

A valorização de antiguidade é um dos mais problemáticos fatores que a empresa familiar possui, pois na transmissão de comando da primeira para segunda geração, pode não haver uma pessoa capacitada para gerir os interesses empresariais. Dessa forma a pessoa na ordem de sucessão pode ou não assumir o controle da empresa, de acordo com o que se entende de primordial para o funcionamento empresarial. Sendo assim, gerir uma empresa familiar é muito desafiador, pois exige muita responsabilidade e profissionalismo ao tomar uma decisão, já que ela deverá levar em consideração o grau de parentesco e a competência, sem criar conflitos no ambiente familiar.

#### **2.4 A diferença de uma empresa familiar para uma empresa não familiar**

Tondo (2008) afirma que manter um emprego de um funcionário devido ao grau de parentesco mesmo que seu desempenho profissional seja insuficiente é uma das grandes diferenças de uma empresa familiar para outras empresas não familiares, com fins lucrativos qualquer, já que vivemos num período em que não se pode admitir a incompetência em nenhum tipo de empresas.

Entende-se que a organização familiar tem várias diferenças de uma empresa não familiar, uma delas está relacionada à cultura organizacional que é um pouco rígida, além de oferecer grande resistência para encarar as mudanças, já que a tipicidade de uma empresa familiar está fundada no aspecto patriarcal e, em modelos de gestão, que não se enquadram nos atuais modelos de administração.

Na empresa tradicional a meritocracia é a característica principal, se alguém quiser crescer dentro de uma organização que não seja familiar é necessário que se especialize, tenha experiência e adquira bastante conhecimento. O favoritismo é combatido dentro das empresas que zelam pela ética profissional e a ética empresarial.

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes (OLIVEIRA, 1999, P. 131).

A partir das colocações acima se pode dizer que a seleção de pessoas é outro critério diferenciado dentro de empresas familiares em relação aquelas que não são familiares. Nas segundas as empresas buscam primar pela profissionalização, excelência e eficiência dos seus profissionais, nas primeiras não se pode dizer que essa busca seja eficiente, já que dentro dela devem-se ter os membros da família que constituiu a organização, correndo o risco de não ter o aprimoramento técnico e profissional buscado nos profissionais.

No entanto, conforme Oliveira (1999) a empresa familiar possui muitas características vantajosas que não são encontradas em outros tipos de empresas, enquanto a empresa não familiar busca manter a competitividade através da disputa entre seus membros, a empresa familiar busca manter a união deles para conquistar a competitividade.

As diferenças entre estes dois tipos de empresas são pontuais, mas ambas importantes para o crescimento econômico da localidade onde estão inseridas, pois o crescimento de uma cidade ou de um país depende das duas para se manter forte. Sendo assim, pode-se dizer que os aspectos estruturais de uma empresa familiar não se diferem de uma empresa não familiar.

### **3 O PROCESSO SUCESSÓRIO**

Oliveira (2006) descreve que para haver um processo sucessório bem eficiente é necessário que haja um planejamento na empresa familiar. Se houver um estatuto descrevendo todo o processo para a transição muitos dos problemas poderão ser evitados. Mesmo que a empresa tenha um regulamento que ofereça as diretrizes básicas para a mudança de comando é importante o presidente da mesma tomar medidas cabíveis para evitar os conflitos nesse processo.

A particularidade de cada grupo empresarial deve ser considerada na hora da mudança de direção da empresa, deve ser feita com a presença do fundador e

com o acordo dos demais membros que compõem a organização, lembrando que o diálogo é indispensável para haver a harmonia entre as partes interessadas. Os herdeiros devem ser advertidos que não vão ganhar uma empresa, mas partilhar direitos de gestão que não podem ser confundidos com outros interesses num processo de sucessão.

A escolha democrática nem sempre é a melhor para a empresa, uma vez que, o mais competente nem sempre tem o carisma da maioria dos membros, na fase de sucessão de uma geração para outra dentro de um ambiente familiar ocorre geralmente quando o pai fundador falece, o aconselhável é que se faça a transição com o fundador ainda vivo (TONDO, 2008, P. 14).

É perceptível que a empresa pode no momento da transição do comando de uma geração para outra, profissionalizar a gestão da empresa, ou seja, a família pode admitir um administrador competente para que represente a família no âmbito empresarial, atue na gestão de forma competitiva e faça a empresa seguir nos moldes de uma atual gestão eficiente e eficaz, formando conselho gestor para que ao mesmo tempo se torne cada vez mais profissional e ainda se mantenha familiar.

Oliveira (1999) destaca que a empresa pode muito bem constituir uma pessoa que seja capaz de tomar as decisões que necessita de forma que não seja influenciada por laços familiares. Quando ocorre a profissionalização da empresa, não significa que a família perdeu o controle sobre o futuro da empresa, mas que apenas delegou autoridade para um gestor qualificado.

A sucessão de gestores das empresas familiares é marcada por um período de incertezas por parte dos membros que compõem o quadro de funcionários de uma determinada empresa, seja ela familiar ou não, pois nesse processo podem acontecer disputas pelos cargos, que na ausência do gestor fundador, pode deixar a organização instável, abalada e vulnerável (LODI. 1993).

Até mesmo nas empresas não familiares, a substituição de um gestor não é tarefa fácil, pois essa tomada de decisão pode comprometer o futuro empresarial, mas também pode ser marcada por inovação, aumento de produtividade e conquista de mercados, esses aspectos estão intimamente relacionados com a competência, atitudes e conhecimentos que o gestor deve possuir.

São dois os tipos de sucessão que ocorrem nas empresas familiares: o primeiro diz respeito a sucessão familiar e outro a sucessão profissional; no caso da

sucessão familiar ela se dá através da substituição de um gestor pertencente a uma geração para outra mais jovem; na sucessão profissional acontece a substituição do membro familiar diretivo para um profissional contratado. No entanto, em ambos os casos devem ser levados em consideração os valores da família, as crenças, os comportamentos e a expectativa de vida dos membros mais influentes (ADACHI, 2006).

Entende-se que a vantagem da sucessão familiar é a continuidade do controle familiar, esse processo pode ocorrer de forma consensual ou conflituosa, tudo dependerá de como se dá a união da família. Quando a empresa opta por uma sucessão profissional as características familiares ficam em segundo plano, pois o gestor contratado é escolhido de acordo com a sua competência, nível de conhecimento e capacidade para solucionar problemas. Esse tipo de sucessão ocorre quando se pretende elevar a capacidade da empresa e torná-la mais competitiva (OLIVEIRA, 1999).

É importante nesses dois tipos de sucessão que podem ocorrer dentro do ambiente das empresas familiares, seja levado em consideração o planejamento, a comunicação e as decisões tomadas de forma democrática, pois elas serão fatores primordiais para que se mantenha o núcleo familiar unido.

### **3.1 Como se dá o processo sucessório na empresa familiar**

O comando da empresa familiar deve ocorrer quando ainda o fundador estiver atuando dentro da empresa, pois ele conhece com mais profundidade os problemas existentes bem como as potencialidades de cada um dos seus descendentes. O processo de sucessão familiar deve ocorrer de forma planejada, envolvendo todos os membros da família, principalmente os que estão no nível estratégico da empresa (EMPRESA FAMILIAR, 2016).

No segundo momento cria-se o conselho administrativo da empresa, este por sua vez, tem a legitimidade de solucionar todos os problemas que a empresa encontrar pela frente, ao estabelecer as regras que conduzirá o processo sucessório, as lideranças que compõem o conselho administrativo deliberarão sobre as questões de competência, experiência e capacidade para administrar dos candidatos a presidente da empresa.

O sucessor deverá ter conhecimentos, habilidades e atitudes técnicas de um administrador que se aproxime com os valores e o perfil indicado para compor o cargo da empresa. Ao estabelecer esses critérios, deve ser analisada as propostas de inovações, crescimento e desenvolvimento proposto pela nova liderança. Chiavenato (2011) pontua que um dos maiores desafios é aliar a tradição do fundador com o espírito de inovação do futuro sucessor como modernizar processos, automatizar produção e desenvolver novos produtos ou serviços.

O processo sucessório, como pode ser observado, não possui uma única forma de fazer, os fatos, as características das empresas e os objetivos organizacionais devem ser levados em consideração para as futuras gerações, bem como estabelecer um processo de sucessão que garanta a legitimidade do novo líder.

### **3.2 A forma como se conduz o processo sucessório**

Tondo (2008) avalia que o processo deve ser conduzido da melhor forma possível no sentido de manter a família unida, pois havendo litígio, conseqüentemente alguns herdeiros poderá solicitar a parte dos ativos que lhe pertence, enfraquecendo assim o patrimônio empresarial. Esse fato é responsável pela morte de muitas empresas familiares, sobretudo na transição de poder, pois os membros que não ficam satisfeitos tendem a retirar seus ativos e investirem em seu próprio negócio.

Depois de haver constituído o conselho de administração é necessário estabelecer os critérios de seleção dos possíveis substitutos, a competência, a especialização e a capacidade de gerir recursos devem ser primado nesse momento, permitindo assim que a escolha do sucessor seja feita de forma racional.

Nota-se que a criação de regras dentro de um planejamento de sucessão familiar é um dos fatores mais importante para esse momento. Pois assim como em um processo judicial deve tudo ser realizado dentro do devido processo, a falta de regras poderá fazer com que seja ilegítimo o novo sucessor. Um novo sucessor sem legitimidade para liderar, deliberar e administrar é o que mais acontece com as sucessões que ocorrem dentro das empresas familiares, não basta apenas transferir o poder é necessário antes de tudo que tudo seja feito dentro do regulamento interno de cada empresa familiar.

A sucessão pode ser planejada ou inesperada, mas quando planejada ela protege a empresa, prepara o sucessor, que muitas vezes não quer assumir o cargo (ou não está habilitado), mas quando começa a ser preparado se familiariza com a responsabilidade. Em todos os casos quando a empresa familiar opta por uma gestão especializado é indispensável para uma mudança na cultura organizacional (ADACHI, 2005, P.45)

Como pode ser observado, não existe uma forma rígida a ser seguida por uma empresa que necessita de uma sucessão, em todos os casos é necessário haver um estudo detalhado da situação proposta. A meta principal em uma sucessão de poder é a minimização dos conflitos que são inevitáveis nesse estágio.

Para haver uma forma definida, é necessário que o estudo da empresa defina as regras básicas da mudança do poder. Quando os valores culturais são preservados, a cultura organizacional é continuada e a missão é repassada para os novos líderes a empresa consegue manter a credibilidade com a nova gestão, com os clientes e parceiros comerciais.

#### **4 METODOLOGIA, DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

O processo de análise e discussão de dados, bem como a escolha da técnica é uma fase importante de qualquer pesquisa, pois é justamente nessa parte que se tem a oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre a temática de estudo. Nesse contexto, deve ser escolhida a técnica de coleta de dados de acordo com o tipo de pesquisa adotado, pois para cada tipo de análise, há um método mais apropriado para desenvolver e concluir a pesquisa exploratória de campo.

Nesse sentido e como forma de aprofundar o conhecimento sobre o processo de sucessão nas empresas familiares, foi feita uma entrevista com um dos sócios sucessores na empresa Cerâmica Cermar, mas também visitas a empresa entre os dias 05/10/2016 á 10/102016 para entender o seu funcionamento, sabendo que é uma empresa familiar com capital próprio, localizada na Av. Filadélfia, Km 02 Araguaína - TO, norte do estado, a 380 km de Palmas/To e conta com dois sócios: Mario Alvarenga Rocha e Milton Alvarenga Rocha, que formaram as cotas de responsabilidade limitada após a compra das cotas que eram destinadas aos outros irmãos. Essa empresa familiar se destaca pela administração inovadora, pautada na obtenção por melhores resultados e contínua melhoria.

Para dar início a entrevista solicitou-se que o proprietário falasse um pouco sobre a história da empresa e sobre o processo sucessivo, sendo assim mencionou que a empresa é administrada pela mesma família desde 03/02/1984, data de sua fundação, contudo, sua formalização se deu em 1989. Os principais produtos são a fabricação de telhas e tijolos, além de ter estabelecido um pioneirismo na região nesse ramo.

A missão da empresa é fornecer produtos de qualidade para o ramo de materiais de construção, sobretudo tijolos e telhas, suprimindo assim as necessidades de materiais de construção em Araguaína e região. A visão empresarial é estabelecer um processo de produção de produtos destinados à construção civil com vista a garantir a qualidade e a satisfação dos clientes e os principais valores são: comprometimento, honestidade, respeito à pessoa humana e dedicação ao trabalho.

O senhor Mario Rocha relatou que ele e o Sr. Milton Alvarenga Rocha, que fazem parte da segunda geração de gestores da empresa, conservam a mesma filosofia de trabalho herdada pelo pai Geraldo Rocha Sobrinho fundador da empresa, pertencente à primeira geração, que com dedicação e muita força de trabalho constituiu um patrimônio para os herdeiros e, foi capaz de repassar sua filosofia de trabalho para seus sucessores.

A data de sucessão ocorreu em 01/08/2008, esse fato caracterizou grandes mudanças no processo administrativo da empresa, pois a empresa incorporou vários princípios administrativos, dentre eles: a eficiência nos processos, atividades e execução das tarefas existentes, um melhor aproveitamento da mão de obra trabalhadora e, uma gestão com foco na qualidade e mais responsabilidade socioambiental.

De acordo com Sr. Mario Rocha, o processo de sucessão na empresa Cerâmica Cermar se deu antes da saída da direção do Senhor Geraldo Rocha Sobrinho, fundador da empresa e pai dos atuais sócios, que veio a óbito no ano de 2009, pois ele escolheu e preparou antecipadamente quais seriam os herdeiros que deveriam ocupar a direção da empresa, que eram cinco irmãos: três homens e duas mulheres (informação verbal).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Informe repassado pelo Sr. Mario em entrevista.

Em 2009, a sucessão passa por outro estágio com os irmãos Rocha ocupando a direção da empresa em razão do pai se encontrar muito doente, Mário, Milton e Maurício compunham a administração nesse período, em virtude de serem os irmãos que sempre estiveram mais envolvidos com os negócios da família, portanto, a sucessão administrativa acontece com o patriarca ainda em vida. No entanto, após sua morte, os irmãos Rocha, Mario e Milton compram a parte da herança das duas irmãs e de Maurício Rocha e assumem a direção da empresa.

Atualmente a empresa também está sendo gerida pela terceira geração, ou seja, os filhos dos atuais sócios proprietários, Fernando Rocha e Rogério Rocha estão dando outro rumo para os negócios da família e preparando para nova sucessão. Esse processo está acontecendo, a partir da expansão do negócio da família no estado do Pará em 2013, foram delegados aos filhos a responsabilidade da gestão na nova fábrica de tijolos e telhas.

Conforme o sócio Mario, a escolha para a sucessão empresarial deu-se pelo fato de perceberem quem era o mais capacitado na área para administrar a empresa, dessa forma de um total de cinco herdeiros, aqueles que ganharam prestígio junto aos outros irmãos, ocuparam o cargo de gestão da empresa. Nesse sentido, a sucessão da primeira para a segunda geração ocorre de forma harmoniosa, pois a compra das cotas correspondentes aos herdeiros foi feita pelo fato de que os outros irmãos não mostraram interesse empresarial.

Esse aspecto observado na sucessão foi um fato muito importante para a continuidade e saúde financeira da empresa, pois geralmente em fase de sucessão de uma empresa familiar, as disputas que acontecem podem, muitas das vezes, gerar um desgaste, causando um prejuízo sem precedentes, podendo levar a empresa à falência. A empresa, em questão, ao se encontrar em fase de sucessão, não passou por litígio que pudesse comprometer a saúde empresarial, pois os irmãos sabiam que estava sendo gerida justamente pelos que tinham mais conhecimento administrativo na família.

Mesmo o proprietário tendo mencionado que a sucessão se deu de forma tranqüila, em outro momento da entrevista, citou que houve certa disputa pelo cargo de diretor geral da empresa, levando a um processo de votação, que diante das divergências de interesse prevaleceu a competência empresarial dos senhores Mário e Milton Rocha como administradores. Essa disputa interna pelo cargo da

empresa se deu devido ao elevado pró-labore que foi instituído pelo patriarca da família, antes de seu falecimento, por isso durante o processo de sucessão, se deu certa concorrência entre os cinco irmãos.

No entanto, esse processo durou até a negociação das cotas, patrimônio herdado pelos irmãos, pois quando o Sr. Mário e Milton Rocha compraram a parte que cabia aos outros três irmãos, ambos ficaram na direção da empresa com uma gestão compartilhada, tomando para eles a responsabilidade do cargo da empresa, conforme havia sido preparado pelo pai, antes de seu falecimento.

A empresa Cermar atualmente é constituída por dois diretores gerais com as mesmas prerrogativas de tomada de decisão, ou seja, a empresa tem uma gestão compartilhada. Além deles, têm-se os administradores da matriz em Araguaína - TO e da filial em Brasil Novo – PA, que respondem aos diretores gerais. Para uma melhor administração foi constituído um processo de departamentalização, onde se tem as seguintes divisões: supervisão de matéria prima, processo de fabricação, expedição de materiais, gestão financeira e administrativa. Essa nova formatação através do organograma descrito se deu pelo fato de sentirem necessidade com a organização da empresa em geral e para assessorar os novos gestores que estão na filial.

Os principais desafios encontrados no momento se referem à administração da filial, que está nas mãos dos filhos da segunda geração, pois as compras de maior vulto passam pela matriz, os equipamentos, máquinas ou mesmo matéria-prima em grandes quantidades também, além das principais decisões em relação a composição dos valores de venda dos produtos. Mas a filial possui uma vantagem competitiva, pois pelo fato dos equipamentos serem mais modernos a produção é maior se comparada à matriz.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Assinala-se que a empresa Cerâmica Cermar é uma empresa composta de uma gestão familiar que está sob os cuidados da segunda geração. Aponta-se neste estudo que, a sucessão da primeira para a segunda aconteceu ligeiramente sem conflitos, para os atuais sócios, Mario Alvarenga Rocha e Milton Alvarenga Rocha, que compraram o direito dos outros três irmãos, fato ocorrido em 2009, pois a administração da empresa já estava sob os cuidados dos atuais proprietários.

Os principais desafios encontrados pela a nova administração foram: a expansão do negócio com a abertura de uma filial, o processo de compras de equipamentos e máquinas para a inovação da empresa. A pesquisa indica que a nova administração trouxe várias vantagens para a empresa, entre elas, destacam-se o aumento da exigência pela qualidade dos produtos, o aumento do patrimônio empresarial e novas perspectivas no segmento do mercado de materiais para construção.

Quanto à gestão da terceira geração, quando há presença de conflito de maior relevância, para tomada de decisão tem a intervenção da segunda geração. As decisões rotineiras não têm interferência, como contratação, demissão de pessoal, compra de matéria-prima em menores quantidades, resolução de problemas com clientes e expedição de materiais, estas são tomadas sem interferência da segunda geração.

O estudo de caso desenvolvido na empresa Cermar apontou que a gestão empresarial conseguiu aumentar o patrimônio com a sua sucessão, incorporando novos conceitos a missão, visão e valores da empresa, onde a qualidade dos produtos é a maior característica da atual gestão, pois ao assumir a empresa deu-se início a um processo de inovação, fazendo com que os produtos da empresa Cermar continuem ofertando produtos com qualidade e garantia aos seus clientes.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas,2006.

BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

CASILLAS, José Carlos; SANCHEZ, Adolfo Vazquez; FERNÁNDEZ, Carmem Diaz. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução de vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning,2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**.8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2011.

EMPRESA FAMILAR. <http://www.empresafamiliar.com.br/como-o-processo-de-sucessao-deve-ser-conduzido/><<acessado em 08/09/2016 às 14:40 horas>>

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática,2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**.6.ed. São Paulo: Atlas,2010.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Ática, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7ed. São Paulo: Atlas,2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SEBRAE. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD><<acessado em: 08/09/2016 às 12:03 horas>>

TONDO, Claudia. etal.**Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresaria**. Porto Alegre: Sulina,2008.