

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E  
SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
um estudo de caso**

Daniela Tessele de Giacomio Brum

Belo Horizonte  
2008

**Daniela Tessele de Giacomu Brum**

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E  
SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª Dra. Liliâne de Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B893r Brum, Daniela Tessele de Giácomo  
A relação entre os processos de profissionalização e sucessão na empresa familiar: um estudo de caso / Daniela Tessele de Giácomo Brum. Belo Horizonte, 2008.  
143f.: il.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Herança e Sucessão. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.11

**Daniela Tessele de Giácomo Brum**

***"A relação entre os processos de profissionalização e sucessão na empresa familiar: um estudo de caso"***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Profª Dra. Liliane de Oliveira Guimarães (Orientadora) - PUC Minas

---

Profª Dra. Moema Miranda de Siqueira da UFMG

---

Profª Dra. Zélia Miranda Kilimnik da FUMEC

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2008.

*A Deus, à minha querida mãe que me acompanha eternamente. Ao meu marido que sempre acredita nas minhas idéias. À Janaína, fiel amiga, companheira de todas as horas e, com certeza, quem mais me apoiou nesta jornada e em todas as outras da minha vida! Aos meus lindos filhos, Arthur, André e Gabriela, que sempre fizeram tudo valer a pena!!!!!!*

## **AGRADECIMENTOS**

O meu primeiro agradecimento é destinado, sem dúvida nenhuma, à Prof<sup>a</sup>. Dra. Liliane

Oliveira Guimarães, uma excelente profissional que, com perseverança, me ajudou a concretizar este trabalho me exigindo ao máximo.

À Mirna Saffran, meus sinceros e estimados agradecimentos pela maneira com que me recebeu e me apoiou, viabilizando este estudo. Obrigada pelo tempo despendido nas entrevistas, pela participação interessada e, principalmente, pela confiança depositada ao abordar assuntos que envolviam, não apenas o negócio, mas questões particulares referentes à família, nas entrevistas.

Ao Sr. Alfred Saffran, por ter me recebido e contribuído para a pesquisa.

Aos funcionários entrevistados da Saffran que se disponibilizaram a contribuir para o resultado deste estudo, principalmente ao Sr. César Luar, pelos esclarecimentos adicionais e ao Sr. Marcos Goes, pelas informações decisivas para a construção das conclusões deste trabalho.

Ao Sr. Leonardo Curimbaba da Associação Brasileira de Cerâmica.

Aos amigos que estiveram presentes nesta caminhada, inclusive, os colegas do mestrado.

Aos meus familiares e, principalmente, minha irmã Luciana, pelo estímulo e apoio concedidos.

Ao meu marido e toda a sua família que, detentores de uma empresa familiar, se interessaram pela pesquisa e pelas concepções acadêmicas e acreditaram nas minhas idéias.

Agradeço à querida Janaína. Sem o seu apoio, este sonho não se concretizaria!

"Quando é necessário mudar? Antes que seja necessário."

**Claus Muller**

## RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar a relação existente entre os processos de sucessão e profissionalização de uma empresa familiar. Buscamos destacar os elementos propulsores da profissionalização e da sucessão, analisando quais são as principais variáveis do processo de sucessão que favorecem a transição. Com isso, procuramos entender como os efeitos da profissionalização afetam a sucessão e vice-versa. Para alcançar este objetivo, realizamos um estudo de caso em uma empresa familiar que atua há 53 anos no setor de cerâmica e que é administrada por um membro da terceira geração. Este trabalho compreendeu a realização de um levantamento bibliográfico específico sobre os temas: empresa familiar, processo de sucessão, profissionalização e uma tentativa de integração entre os processos de profissionalização e sucessão da empresa familiar, considerando que, costumeiramente, a literatura aborda esses dois processos de maneira separada. Com o intuito de elucidar os objetivos dessa pesquisa, utilizamos a observação direta e realizamos entrevistas com nove gerentes da organização em questão, além do predecessor e da sucessora. A literatura revisada sobre o tema, em sua grande maioria, foca o processo sucessório visando mapear variáveis que interferem neste processo. A profissionalização é uma das variáveis que alguns autores consideram como facilitadoras da transição, a maioria dos autores indicam, porém, o planejamento do processo sucessório como a principal variável responsável por sucessões bem-sucedidas. Constatamos, no caso estudado, que os atributos da sucessora se destacaram como grandes responsáveis pelo sucesso da transição, que as práticas mais formais que a empresa foi adotando também contribuíram para a sua permanência no mercado após a transição. Observamos que os atributos da sucessora igualmente constituíram o fator propulsor da profissionalização na organização alvo da pesquisa e que a legitimação de práticas profissionalizadas na empresa se deu por estímulo da mesma. E, por fim, identificamos que a profissionalização de uma organização familiar está positivamente relacionada com seu processo sucessório: práticas mais formais colaboram para o sucesso da transição, mas não constituem variável única capaz de garantir a sobrevivência da empresa. É preciso considerar as particularidades de cada empreendimento sabendo que as variáveis capazes de influenciar a transição não têm a mesma



relevância em organizações distintas.

Palavras-chave: profissionalização. Sucessão. Relação entre profissionalização e sucessão.

## ABSTRACT

The present work aimed to identify the existing relationship between the processes of succession and professionalization (formalization) of a family enterprise. We tried to highlight the propelled elements of professionalization and succession by analyzing which are the main variables in the process of succession that favor transition. We then tried to understand how the effects of professionalization affect succession and vice versa. In order to reach such a goal we worked on a case study of a family company which has been in the ceramic sector for 53 years and is managed by a member of the third generation. This work comprises a specific bibliographical study on the following themes: family enterprise, succession process, professionalization and a tentative of consolidation among the processes of professionalization and succession of a family enterprise considering that the literature most commonly brings these processes up separately. Aiming at elucidating the objectives of our research we used direct observation and interviewed 9 managers from the mentioned organization, besides the predecessor and successor. The reviewed literature on this theme mostly focuses on the successory process aiming at mapping the variables that interfere in the process. The professionalization is one of the variables that some authors consider a facilitator in transition. However most of them claim that planning the successory process is the main variable responsible for the success of successions. In the case studied we arrived to the conclusion that the successor's attributes stood out as being responsible for the success of transition and more formal practices adopted by the company also contributed to its enduringness in the market even after the transition. We could also observe that the successor's attributes were the factors that propelled the expertise in the studied organization and that she also stimulated the legitimation of the professionalized practices in the company. We finally identified that the professionalization of a family enterprise is positively related to its successory process: more formal practices contributed to the success of the transition but it is not the only variable that can guarantee the survival of a company. One has to consider the particularities of each entrepreneurship knowing that the variables which can influence the transition do not have the same relevance in different organizations.

Key-words: Professionalization. Succession. Relationship between professionalization and succession.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Fase inicial da empresa familiar.....	29
FIGURA 2 Variáveis que interferem na nova fase da empresa familiar .....	33
FIGURA 3 Contexto do processo sucessório .....	43
FIGURA 4 Modelo de competência empresarial .....	47
FIGURA 5 Estrutura integrada para o gerenciamento da sucessão.....	55
FIGURA 6 Relação quantidade de administradores – Tipo de empresa.....	63
FIGURA 7 Forças propulsoras e restritivas à profissionalização.....	66
FIGURA 8 Organograma da Saffran .....	85
FIGURA 9 Distribuição geográfica das empresas fabricantes de cerâmica .....	91
FIGURA 10 Relação sucessão - profissionalização .....	118
FIGURA 11 Variáveis identificadas na sucessão da Saffran.....	120
FIGURA 12 O processo de sucessão / profissionalização do Grupo Saffran.....	124

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Evolução do consumo de refratários por indústria no Brasil .....	89
GRÁFICO 2 Consumo de refratários em diversos tipos de indústrias.....	90

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Apresentando regras para administração das empresas familiares .....	27
QUADRO 2 Apresentação das características do empreendedor na fase inicial.....	30
QUADRO 3 Demonstrativo das categorias e variáveis presentes no processo sucessório .....	44
QUADRO 4 Perfil dos entrevistados .....	78
QUADRO 5 Características das empresas que compõem o Grupo Saffran .....	86
QUADRO 6 Demonstrativo das contribuições da sucessora para a profissionalização do Grupo. ....	96
QUADRO 7 Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Continua).....	105
QUADRO 8 Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Continua).....	106
QUADRO 9 Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Conclusão). ....	107

## LISTA DE TABELA

TABELA 1 Demonstrativo da taxa de crescimento dos últimos anos do Grupo Saffran .....	104
--	-----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC- Associação Brasileira de Cerâmica

ABRAFAR - Associação Brasileira de Refratários

CSN- Companhia Siderúrgica Nacional

CVRD- Companhia Vale do Rio Doce

ENANPAD- Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração

MBA- Master of Business Administration

PIB - Produto Interno Bruto

SFB- Sustainable Family Business



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos .....</b>	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Empresa familiar: considerações gerais.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Sucessão na empresa familiar .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Profissionalização.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4 Profissionalização e sucessão: uma tentativa de integração .....</b>	<b>71</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 Concepção da pesquisa .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados.....</b>	<b>77</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>80</b>
<b>4.2 O setor de cerâmica .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3 A Cerâmica Saffran e seu processo de profissionalização .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4 A Cerâmica Saffran e seu processo de sucessão.....</b>	<b>99</b>
<b>4.5 A profissionalização e a sucessão na Cerâmica Saffran.....</b>	<b>104</b>
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
<b>5.1 Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GERENTES.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA SUCESSORA .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO INCUMBENTE.....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de identificar a relação existente entre os processos de profissionalização e sucessão de uma empresa familiar, partindo da premissa de que esses dois processos estão intimamente ligados à sobrevivência desse tipo de organização, conforme apontam autores como: Bernhoeft (1991), Lodi (1994), Bethlem (1994), Vidigal (1996), Padula (2002), Ricca Neto (1998), Muchon e Campos (1998), Morris et al. (1997), Chittor e Das (2007), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Magalhães Neto e Freitas (2003) dentre outros.

Para isso, foi realizado um estudo analisando o caso de um grupo familiar, que atua no setor de cerâmica, mais precisamente no segmento de refratários. A empresa estudada é de capital nacional, fundada em 1954, estando, portanto, há mais de meio século no mercado. Já passou por dois processos de transição que podem ser considerados vitoriosos, pois a propriedade e a gestão permanecem na família fundadora. Atualmente, a sua gestão cabe a um membro da terceira geração e que vem mantendo o grupo competitivo no mercado.

A idéia de analisar os processos de sucessão e profissionalização de uma empresa familiar foi decorrente de três aspectos principais. O primeiro está relacionado à nossa vivência - casada com um sucessor de uma empresa familiar que se encontra na segunda geração - e a observação de que, a gestão desse tipo de organização deve considerar certas particularidades da mesma que justamente as diferenciam de outros tipos de empresa como, por exemplo, a influência da família no contexto dos negócios. Essa perspectiva é apontada por Magalhães Neto e Freitas (2003) que distinguem a empresa familiar das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas, sim, por terem embutido em seu próprio escopo uma área na qual se confundem duas dimensões distintas: o negócio e a família.

O segundo aspecto motivador desta pesquisa refere-se à grande representatividade econômica da empresa familiar, tanto no âmbito internacional quanto no nacional, reconhecida pela literatura (GERSICK et al., 1997; WESTHEAD; HOWORTH, 2006; LEE, 2006; LETHBRIDGE, 1997; BURKART, PANUNZI; SHLEIFER, 2003; CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003; ALDRICH; CLIFF,

2003; ZAHRA, 2003). Esse tipo de empresa se destaca em vários setores da economia brasileira e, estatisticamente, é predominante na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

O terceiro e último aspecto que estimulou o desenvolvimento desta pesquisa foi o contato com artigos e resultados de investigações que assinalavam a complexidade do processo de sucessão o qual é identificado como um dos principais fatores responsável pela extinção desse tipo de empresa (YAN; SORENSON, 2006; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005; MORRIS et al., 1997; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004). Nesse sentido, utilizamos como referência, principalmente, o trabalho desenvolvido por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) que determina, de forma mais abrangente, as principais variáveis que devem ser consideradas no processo de transição. Além disso, a literatura da área também discute a profissionalização da empresa familiar como alternativa para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento desse tipo de empresa, contribuindo, inclusive, para a sucessão. Ao realizarmos essa análise, utilizamos o modelo idealizado por Muchon e Campos (1998) que apresenta fatores propulsores e restritivos à profissionalização do negócio familiar no contexto de sua administração. Na visão desses autores, a profissionalização da gestão representa uma perspectiva de desenvolvimento e crescimento da empresa familiar a médio e longo prazos.

O contato com essa literatura estimulou o desenvolvimento de um trabalho que buscasse compreender como os processos de sucessão e profissionalização se relacionam em uma empresa familiar, analisando as variáveis facilitadoras desses processos e identificando, principalmente, como essa relação pode contribuir para o desenvolvimento do negócio da família.

## **1.1 O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos**

Empresas controladas por famílias dirigiram o processo de desenvolvimento da economia desde as fases iniciais do processo de industrialização, por meio de indústrias de sucesso e pioneirismo econômico como: Rockefellers, Astors,

Carnegies e Ford (BIRD et. al., 2002). Esse tipo de empresa, de acordo com Bird et. al. (2002), apesar da influência que vem exercendo na economia até os dias atuais, foi ignorada por muitas décadas por pesquisadores acadêmicos. Entretanto, de acordo com o mesmo autor, a partir da década de 80, a empresa familiar vem se delineando como um campo de estudos gerenciais independente, despertando maior interesse para pesquisas, com um aumento relevante de publicações em revistas científicas. Como resultado, Bird et al. (2002) consideram que a literatura sobre o tema não é tão volumosa quanto a de outras áreas da administração, afirmando que existem lacunas significantes nesse tema para serem pesquisadas.

De acordo com Morris et al. (1997), uma das abordagens mais presentes nas pesquisas sobre empresas familiares é a questão da sucessão. Isso se deve, principalmente, ao fato levantado por Gersick et al. (1997) de que fazer com que um empreendimento empresarial mantenha a competitividade após passar por gerações familiares se tornou um grande desafio, afirmando que é grande o número de empresas que são extintas ou vendidas no processo de sucessão. Para Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), conseqüentemente, as empresas familiares vêm perdendo *espaço* entre as firmas de maior porte, contrapondo-se ao grande número desse tipo de negócio no âmbito das micro e pequenas empresas.

Assim, Morris et al. (1997), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Sharma, Chrisman e Chua (2003) e Steier, Chrisman e Chua (2004) em seus estudos visam identificar as variáveis que interferem e que podem favorecer ou dificultar o processo sucessório, demonstrando que, apesar de existirem inúmeros fatores que interferem na transição, uma das principais causas de fracasso nos processos sucessórios familiares é a absoluta falta de seu planejamento, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai (GARCIA, 2001).

Nesse sentido, Bernhoeft (1991), Bernhoeft e Castanheira (1995), Lodi (1994), Bethlem (1994), Vidigal (1996), Padula (2002) e Ricca Neto (1998) identificam a contribuição da profissionalização no processo de sucessão, afirmando que ela pode ajudar as empresas que se encontram nesse processo, ou que desejam ser proativas planejando a sucessão, a permanecerem no mercado.

A discussão pertinente à profissionalização abrange tanto a perspectiva de contratação de um executivo externo à família para gerir os negócios, quanto a de

formalização dos métodos e processos organizacionais mantendo a gestão nas mãos de membros da família. Ambas as propostas, conforme ponderou Lima (2004), apresentam possibilidades de êxito ou não, e devem ser consideradas no momento da sucessão. Os pesquisadores da área se dividem entre essas duas concepções: uns indicam a contratação de um administrador do mercado para gerir o negócio familiar, enfatizando que a sobrevivência do negócio está ligada à essa condição como Chittoor e Das (2007), enquanto outros vêm com maior restrição a contratação de um executivo externo, afirmando que um membro da família gerindo de forma profissionalizada constitui a melhor alternativa, como propõe Frugis (2001). Artigos contemporâneos ampliam a questão da profissionalização para a implementação de uma estrutura de governança corporativa, afirmando que a mesma pode contribuir para a manutenção do sucesso e crescimento da organização (CARNEY, 2005; MUSTAKALLIO; AUTIO; ZAHRA, 2002; GUBITTA; GIANECCHINI, 2002; STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2004).

Entretanto, por meio da revisão da literatura da área, constata-se que autores como Dyer (2006) Rutherford, Muse e Oswald (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005), Yan e Sorenson (2006), Lee (2006) consideram que os dois sistemas - família e negócio - estão interconectados, sendo que um não pode mudar sem afetar o outro sistema. Assim, mesmo afastando a família da gestão do negócio, ela continua exercendo grande influência sobre ele, por meio de seus interesses, valores, cultura e estrutura dentre outros. Essa influência, que vai se tornando cada vez mais complexa quando a empresa passa por sucessões e pulveriza a propriedade, muitas vezes, é responsável por conflitos que comprometem o rumo dos negócios.

Portanto, considerando a importância econômica da empresa familiar, as informações publicadas sobre as dificuldades encontradas nos processos de sucessão e da contribuição que a profissionalização pode dar para esse processo – na medida em que o nível de organização e procedimentos consolidados podem facilitar o processo -, esta pesquisa buscou estudar uma organização familiar afim de identificar como os processos de profissionalização e sucessão nela se relacionaram, identificando inclusive se esse relacionamento contribuiu para a sua permanência no mercado. Nesse sentido, a questão básica que norteou este estudo foi: **como os processos de profissionalização e sucessão se relacionam na**

**empresa familiar pesquisada?**

Como conseqüência dessa pergunta principal, a presente pesquisa pretendeu responder ainda as seguintes questões baseando-se na empresa estudada:

- a. quais foram os elementos propulsores do seu processo de profissionalização?
- b. em que medida esses elementos propulsores do processo de profissionalização contribuíram para a efetiva profissionalização da empresa?
- c. quais foram os elementos propulsores do seu processo de sucessão?
- d. quais foram as principais variáveis do processo de sucessão que favoreceram a transição?
- e. quais foram os efeitos do processo de profissionalização na sucessão e vice-versa na percepção dos gerentes e dirigentes da Empresa?

Conforme anteriormente mencionado, a literatura em geral aponta estatísticas preocupantes que revelam o grande número de empresas familiares que encontram dificuldades nos seus processos sucessórios, comprometendo o crescimento do negócio ou ocasionando até mesmo a sua extinção. Se muitas não conseguem transpor a primeira geração, são raras as que conseguem sobreviver à terceira se mantendo no mercado.

Autores como Sharma, Chrisman e Chua (2003), Miller, Steier e Le Breton-Miller(2003) e Winter et al. (2004) atentam para a necessidade de pesquisas acadêmicas sobre empresas familiares enfatizando o processo sucessório. De acordo com as pesquisas dos autores, uma larga maioria de líderes de empresas familiares se aposentará na próxima década, ressaltando a contribuição de estudos de casos em organizações familiares que já passaram pelo processo de sucessão e tiveram experiências favoráveis, afim de que as variáveis que contribuíram para esse processo sejam identificadas e disseminadas. Acrescentando, Winter et al. (2004) ressaltam a importância de estudos que identifiquem políticas e programas que visem ajudar as famílias empresárias a perpetuar seus negócios.

Neste sentido, Maccari et al. (2006) focam a realização de estudos em empresas com a gestão da terceira geração da família. Esses autores constatam, após pesquisas bibliográficas realizadas em diversos artigos, teses e dissertações,

que são raros os estudos que abordam empresas que passaram por dois processos sucessórios. Para esses autores, empresas que se encontram na terceira geração de proprietários enfrentam diversas dificuldades e desafios complexos que, sendo identificados, contribuem de forma geral para o desenvolvimento do conhecimento sobre a dinâmica da empresa familiar.

Por fim, a relevância deste trabalho baseia-se também na constatação de que a literatura indica a profissionalização da gestão como alternativa para que a empresa familiar se mantenha no mercado e, associando ao fato de Muchon e Campos (1998) considerarem o processo de sucessão como uma força propulsora que estimula a profissionalização, é de grande valia a realização de um estudo que busque entender como a profissionalização se relaciona com o processo sucessório podendo contribuir para a continuidade da empresa.

Justifica-se, assim, a relevância do estudo da dinâmica, ou das ações de uma empresa que têm conseguido permanecer no mercado superando as estatísticas que apontam um número grande de empresas familiares que são extintas no processo de sucessão, principalmente na terceira geração.

O contexto que envolve a empresa familiar até aqui descrito em conjunto com a literatura que discute o tema, considerando a sucessão como um processo crítico e decisivo na sustentabilidade da empresa familiar e a profissionalização como um fator que pode respaldar ou amenizar esse processo visando a continuidade da empresa, norteou a concepção do objetivo geral. Este, por sua vez, consistiu em analisar como os processos de profissionalização e sucessão se relacionam em uma empresa familiar.

A pesquisa teve como objetivos específicos procurar identificar e analisar os elementos propulsores do processo de profissionalização, percebendo como esses elementos podem contribuir favorecendo uma sucessão vitoriosa.

Outro objetivo específico consistiu em identificar e analisar os elementos propulsores do processo da transição, identificando quais são as variáveis que estiveram presentes nesse processo e que contribuíram para o seu bom andamento.

E, por fim, pretendeu-se analisar os efeitos do processo de profissionalização na sucessão e vice-versa na percepção dos gerentes e dirigentes da empresa.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. No capítulo 2, apresenta-se a literatura sobre empresa familiar compondo o referencial teórico. Nele se procura

mostrar considerações gerais como definições, dificuldades e dilemas desse tipo de negócio bem como modelos para análise de seu desenvolvimento. Ainda neste capítulo serão revelados separadamente as abordagens sobre sucessão e profissionalização, para depois realizar uma tentativa de integração desses dois processos. O capítulo 3 estabelece a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho demonstrando inclusive a concepção da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados. No capítulo 4, estão a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa assim se descreve o histórico da empresa estudada contextualizando brevemente o setor no qual ela se encontra inserida. E, finalmente, no capítulo 5, fazem-se considerações finais acerca dos resultados da pesquisa, além das sugestões para novos estudos. As referências e o apêndice, com os roteiros de entrevista utilizados, compõem a parte final do trabalho.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, apesar de ainda insuficiente, houve o aumento significativo de pesquisas sobre organizações familiares nas últimas décadas, o qual, além de delimitar um campo específico de estudo, contribuiu para uma teoria administrativa e organizacional mais abrangente (DAVEL; COLBARI, 2000; BIRD et al., 2002). Estes trabalhos deram ênfase a dois processos que diversos autores consideraram como os mais importantes na vida desse tipo específico de organização: o da profissionalização e o da sucessão.

Essa revisão teórica visa apresentar o que a literatura discute sobre esses dois processos. Primeiramente, será apresentado um breve relato sobre as empresas familiares, e logo após, discorrer-se-á sobre esses dois processos da organização: profissionalização e sucessão.

### **2.1 Empresa familiar: considerações gerais**

A importância econômica das empresas familiares é reconhecida na maior parte dos países. Elas são apontadas como sendo a coluna vertebral econômica das nações e o terreno ideal para o nascimento de novos empresários. Drucker (2001) afirma que, em toda parte, inclusive nos Estados Unidos e em todos os outros países desenvolvidos, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias. Vera e Dean (2005) acrescentam que a economia norte-americana depende consideravelmente das empresas familiares.

No Brasil, em 1999, existiam cerca de 4 milhões desse tipo de organização registradas e, no início deste século, elas representavam, em termos de capital, cerca de 70% dos maiores grupos brasileiros (MELLO, 2000).

Com relação à participação de empresas familiares em outros países, nos Estados Unidos, por exemplo, elas corresponderam a 1/3 das empresas listadas na

relação da *Fortune*<sup>1</sup> no período entre 1992 a 1999 e, em pesquisa recente, constatou-se que 11% das maiores empresas abertas americanas ainda têm o seu fundador na direção. Já na Tailândia, em 1996, essas empresas representavam aproximadamente 56% das empresas abertas não-financeiras (WIWATTANAKANTANG, 2001).

Como exemplo de grandes empresas dirigidas por famílias, Drucker (2001) cita que a Levi Strauss é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação, há um século e meio. A DuPont, controlada e administrada por membros de uma família por 170 anos (desde a sua fundação, em 1802, até que profissionais assumiram sua direção em meados dos anos 70), tornou-se a maior empresa química do mundo. No Brasil, Grzybovsky (2002) destaca empresas como Grupo Votorantim, Grupo Gerdau, Hering e Sadia como exemplos de grandes empreendimentos familiares de sucesso.

Apesar do grande contingente de empresas de propriedade e gerenciadas por membros de determinada família, Drucker (2001) e Vera e Dean (2005) criticam a pouca atenção que esse tipo de empresa ainda recebe do meio acadêmico. Até reconhecem o incremento das pesquisas nessa área, porém ainda o consideram insuficiente. Os autores constatam que livros e cursos de administração discutem, na sua maioria, modelos de gestão das empresas de capital aberto e dirigidas por profissionais, com poucas menções às empresas familiares.

Muitas são as particularidades das organizações familiares que necessitam ser estudadas e aprofundadas por trabalhos que se dediquem a esse tema. Inicialmente, a primeira questão que envolve a empresa familiar é o fato de que boa parte dos fundadores não está devidamente preparado para iniciar uma empresa ou negócio, não se atentando para o fato de que está, a médio prazo, dando origem também a uma sociedade familiar com características específicas (BERNHOEFT, 1996).

Para compreender a caracterização e as configurações desse tipo de empresa é necessário ressaltar que a presença de controladores familiares pode aparecer de diversas formas, ou seja: empresas familiares de uma só família (unifamiliares), fundadas por dois ou mais sócios (multifamiliares) e, também,

---

<sup>1</sup> Revista conhecida por publicar um anuário apresentando o *ranking* das maiores empresas americanas. (CNNmoney 2007).

controladas por uma ou mais famílias (sociedades anônimas).

Segundo Lethbridge (1997), as empresas familiares podem ser encontradas dentro das seguintes configurações:

- a. tradicional - em que o capital da empresa é fechado, a família exerce um controle total e existe pouca transparência administrativa e financeira;
- b. híbrida – em que o capital é aberto, a família ainda detém o controle e existe maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
- c. de influência familiar - a maioria das ações está em poder do mercado, a família ainda mantém uma influência estratégica via participação acionária significativa.

Gallo e Ribeiro (1996) apresentam uma classificação mais detalhada, em que as empresas de controle familiar podem aparecer como uma das seguintes formas:

- a. empresa individual - aquelas empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio;
- b. empresa artesanal - são as que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido, em regra, de pai para filho;
- c. empresas de capital familiar – aquelas em que a totalidade ou uma parte importante do capital está nas mãos de uma família, mas cuja direção é entregue a gestores com base na sua competência técnica;
- d. empresa familiar - quando tanto o capital quanto o controle da empresa está nas mãos de uma família. Neste caso, segundo os autores, entende-se que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

Constata-se, com relação à definição e caracterização do que seja uma empresa familiar, que existem discordâncias conceituais entre os autores, mas alguns pontos de concordância sobressaem. Como, por exemplo, no estudo de Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) as empresas familiares foram identificadas como sendo aquelas que são controladas por seus fundadores ou por seus familiares ou

herdeiros. Na mesma linha, Anderson e Reeb (2003) consideraram como familiares as empresas caracterizadas pela participação de um familiar na condução da empresa, ou em outra posição estratégica.

Para Lodi (1998), uma empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Já Thomsen e Pedersen (1995), La Porta, Lopes-de-Sinaes e Shleifer (1999), Claessens, Djankov e Lang (2000), Wiwattanakantang (2001), Carvalhal-da-Silva (2002) consideram que uma empresa é de propriedade familiar quando uma pessoa ou família detém a maioria (ou seja, mais que 50%) das ações com direito a voto. Eles também incluíram as fundações nesse grupo, por considerarem que elas refletem o desejo pessoal do fundador de transferir para a família algum grau de controle.

Donnelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) Lodi (1989) e Ricca Neto (1998) caracterizam a empresa como familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra, ou seja, quando a empresa estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações. Na gestão do fundador, esses autores consideram que a organização é apenas uma empresa pessoal, com relações mais estreitas entre o(s) proprietário(s) e seus funcionários (que podem ser, inclusive, membros da família).

Para este estudo, será utilizado o conceito de Gersick et al. (1997) que apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem *ligadas a uma família*, em concordância com o conceito adotado por Garcia (2001) que considera um negócio como familiar quando for controlado 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.

Sobre as particularidades e as complexidades administrativas da sociedade familiar, Drucker (2001) afirma que não existem diferenças entre empresas comandadas por profissionais e dirigidas por uma família, em relação ao trabalho funcional, tais como pesquisa, *marketing* ou contabilidade. Mas, no que diz respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que

devem ser seguidas à risca, pois, em caso contrário, na sua visão, a empresa não conseguirá sobreviver e prosperar. Quando o autor fala em regras próprias, ele se refere, basicamente, a algumas diretrizes que servirão para evitar conflitos dentro da empresa originários de fatores emocionais, ou vínculos afetivos existentes entre os membros da família. Cita como exemplo os laços de família, esposas ou filhos no conselho administrativo, objetivos institucionais da firma misturados com valores da família, ações praticadas por um membro da família que afetam a empresa, parentes com ambição de nela trabalhar dentre outros.

Ciente das dificuldades de gestão de uma empresa familiar em que, em grande parte das vezes, propriedade e gestão se misturam, assim como negócio e família, Drucker (2001) propõe três regras para que a empresa familiar funcione melhor, conforme Quadro 1.

REGRA	DESCRIÇÃO
<b>Primeira</b>	Membros da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto outro funcionário não pertencente a ela e se esforcem tanto quanto este. A presença na empresa de membros familiares incapazes e sem empenho causa ressentimentos entre os outros funcionários não pertencentes à família
<b>Segunda</b>	Independentemente do número de pessoas da família na gestão da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo deve ser preenchido por algum executivo do mercado. Preferencialmente os cargos de executivo financeiro ou chefe de pesquisa, para os quais uma qualificação técnica é de extrema importância. Essa presença é justificada pela necessidade da presença de um funcionário externo, com qualificação, que não misture negócios e família
<b>Terceira</b>	As empresas dirigidas por famílias precisam fazer com que algumas posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família. Observando que, para mantê-los, necessitam ser tratados como iguais, com liberdade para agir e errar. O que ocorre, muitas vezes, é que um erro de um funcionário da família é considerado apenas como uma falha, enquanto que, quando o mesmo erro ocorre com um profissional externo à ela, é tratado como um erro gravíssimo

Quadro 1: Apresentando regras para administração das empresas familiares  
Fonte: DRUCKER, 2001.

Segundo esse mesmo autor, a empresa e a família somente podem conviver em harmonia se os objetivos da família estiverem subordinados aos da empresa.

Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família. Essa afirmação está em concordância com Bernhoeft (1996) que diz que é a família que deve estar a serviço da empresa, ou, de outra forma, os interesses particulares dos membros, as diferenças de percepção entre os parentes acabarão por interferir no andamento dos negócios.

Drucker (2001) acredita que as regras sugeridas por ele para a administração da empresa familiar podem reduzir bastante os problemas que são particulares a essas organizações. Contudo, ele afirma que, até mesmo as empresas familiares que observam fielmente as três regras citadas, tendem a ter problemas - e, muitas vezes, rompimentos - no processo de sucessão na direção. É nessa ocasião que as necessidades da empresa e as vontades da família tendem a colidir e que a maioria dos conflitos deste tipo de organização começam a emergir.

Nesse sentido, os autores dessa área são unânimes em afirmar que a sociedade familiar vai apresentar, ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento e perpetuação, uma série de questões bem mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial (DYER, 2006; VENTER; BOSHOF; MAAS, 2005; BERNHOF,1996; YAN; SORENSON, 2006; WESTHEAD; HOWORTH, 2006; CHUA; CHRISMAN, 1999; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER 2003).

Analisando o estágio de criação de uma empresa, Bernhoeft (1996) mostra ilustrativamente a visualização das características iniciais deste tipo de empresa, conforme se pode verificar na figura 1.

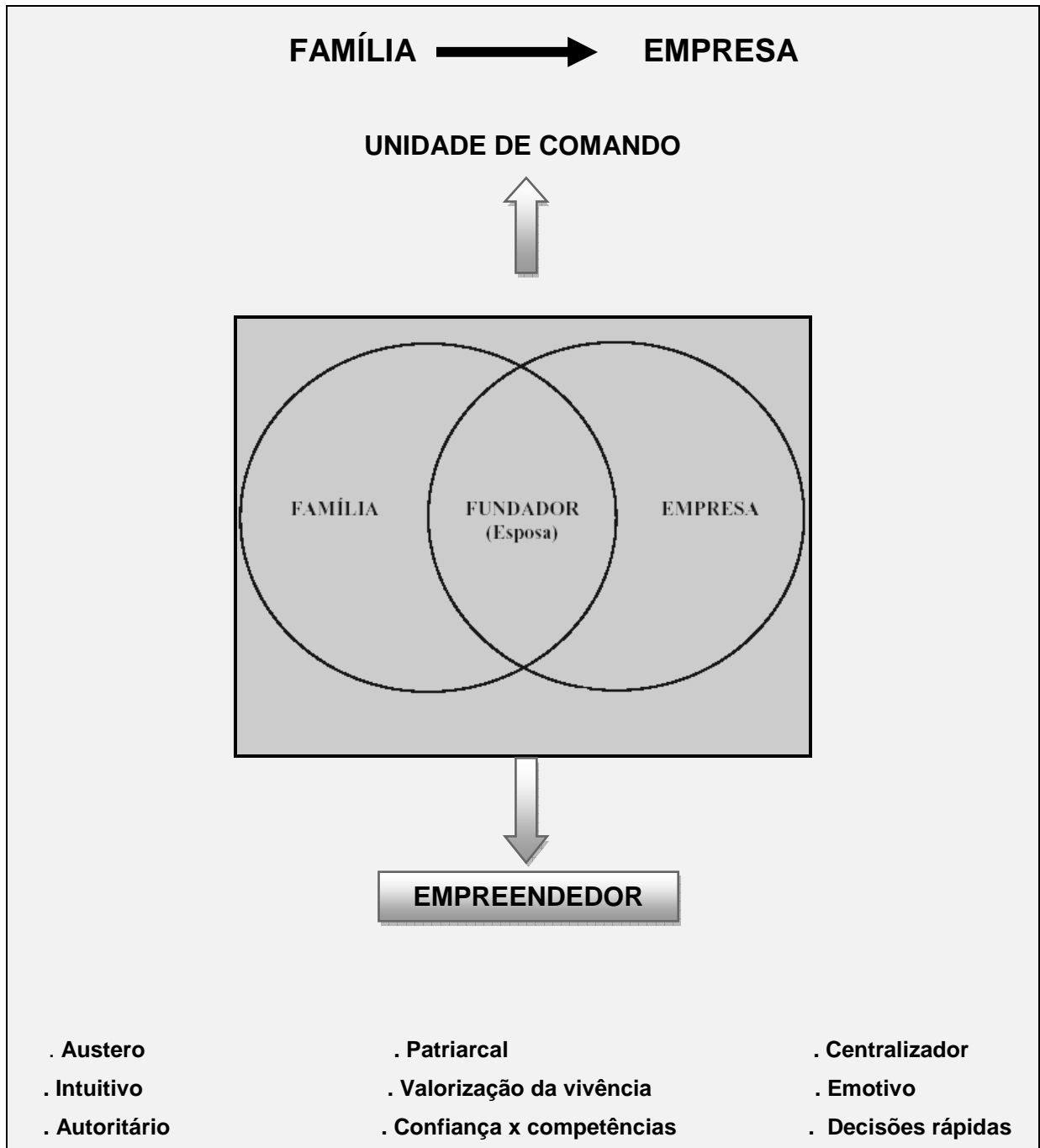


Figura 1: Fase inicial da empresa familiar  
 Fonte: BERNHOEFT, 1996, p. 18

Com base na Figura 1, o autor comenta que o fundador é o elo mais importante e de forte ligação entre a família e a empresa. Com a existência de um *comando único*, que ocorre tanto na família quanto na empresa, tendem a não emergir focos de contestação. Segundo ele, nessa fase, não existe dúvida alguma sobre as prioridades do conjunto. É a família que está a serviço da empresa.

A partir de suas pesquisas e vivências como consultor de empresas familiares, Bernhoeft (1996) comenta ainda as principais características do empreendedor na fase inicial e que, segundo ele, serão transmitidas ao conjunto de funcionários por meio de discurso e prática e serão fundamentais no processo de consolidação da cultura organizacional.

Tais características estão resumidas no Quadro 2.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
<b>Austeridade</b>	Traço que caracteriza principalmente fundadores que, antes de iniciar o próprio negócio, enfrentaram dificuldades ou situações adversas (como guerra, família de origem simples) e que apresentam muita determinação. Evitam qualquer forma de ostentação
<b>Intuitivo</b>	Como não teme correr riscos, encara-os de maneira intuitiva. De forma geral, não utiliza de lógica e racionalidade no processo decisório, apresentando, freqüentemente, autoconfiança
<b>Autoritário</b>	Decorrente da forma que utiliza para obter resultados, o empreendedor tende a ser autoritário, transitando de uma postura ditatorial ao paternalismo com facilidade
<b>Centralizador</b>	De forma geral, tende a centralizar em si todo o processo, não apenas o decisório, mas os controles em geral, muitas vezes buscando controlar até mesmo o comportamento das pessoas que trabalham com ele
<b>Emotivo</b>	Sua intuição muitas vezes confunde-se com a emoção, colocando um grau de emoções muito alto em todos os processos
<b>Rapidez nas decisões</b>	Como existe uma liderança, natural ou carismática, que tende a ser aceita e respeitada, geralmente não se busca consenso nem discussão das decisões em um processo. Na maioria das vezes são comunicadas e aceitas
<b>Patriarcal</b>	Transfere o estilo que exerce na estrutura familiar para a empresa, tratando os funcionários como uma <i>grande família</i> , exigindo, em contrapartida, um grau de lealdade que ultrapassa os parâmetros normais de dedicação
<b>Valorização da vivência</b>	Para a contratação de funcionários valorizam muito mais a prática e experiência do que títulos acadêmicos ou formação teórica e técnica
<b>Confiança x Competência</b>	Valorizam muito a variável confiança na contratação de funcionários, pois, para muitos, pessoas apenas competentes podem não se tornar leais

Quadro 2: Apresentação das características do empreendedor na fase inicial.  
Fonte: BERNHOEFT, 1996.



Em consonância com as constatações de Bernhoeft (1996), Garcia (2001, p.12) afirma que

[...] os fundadores de empresa normalmente são figuras carismáticas, conquistam a admiração de funcionários, clientes, fornecedores e outros públicos. Na empresa e na família são reverenciados como heróis, pelo que construíram, pela rapidez com que tomam decisões, por se disporem a correr riscos obtendo vitórias, por serem também paternalistas, protegendo aqueles que lhes são leais, porque muitas vezes são homens que começaram a vida com enormes dificuldades e se transformaram em pessoas influentes na sociedade.

Autores como Garcia (2001), Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) e Bernhoeft (1996) afirmam que uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Segundo os autores, isso não é fácil pelo forte envolvimento emocional que está presente nessa etapa da empresa-família.

Além da dificuldade de reconhecer que família e empresa são instâncias diferentes, mesmo que interligadas, o processo de globalização da economia tem sido apontado como outro fator que interfere e dificulta a gestão das empresas familiares. Isso porque, hoje, são exigidas da empresa maior competitividade, maior capacidade produtiva além de maior flexibilidade para se adaptar às mudanças. Essas exigências que afetam a empresa também dizem respeito a seus respectivos gestores que, de acordo com Chittoor e Das (2007), necessitam de competências específicas para gerenciar e liderar negócios em ambientes altamente dinâmicos.

Questionando o futuro da empresa familiar, Garcia (2001) faz a seguinte pergunta: a empresa familiar tem futuro?

Esse autor apresenta estatísticas que retratam a dificuldade de permanência no mercado desse tipo de organização. De acordo com ele, 10% dos negócios familiares passam da primeira para a segunda geração e somente 3% chegam à terceira geração. Empresas de quarta e quinta gerações são raras.

A partir da segunda geração, Bernhoeft (1996) afirma que as sociedades familiares deixam de ser sociedades do trabalho para se tornarem sociedades do capital. Nesse sentido, o autor afirma que o grande desafio para um fundador de empresa é compreender alguns pontos:

- a. em muitos casos sua obra torna-se maior do que ele próprio;
- b. ele não deixa para seus filhos apenas uma empresa ou patrimônio, o que efetivamente seus herdeiros vão receber são sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem e um negócio que não criaram e que em muitas situações competiu, afetivamente, com as atenções divididas da figura paterna;
- c. relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou aceitação de novas lideranças;
- d. pulverização da propriedade com o conseqüente desaparecimento da figura de *dono*, característica exclusiva da primeira geração (mesmo assim se o fundador não teve sócios).

A Figura 2, elaborada com base na obra de Bernhoeft (1996), retrata bem as variáveis que interferem na nova fase da empresa familiar.

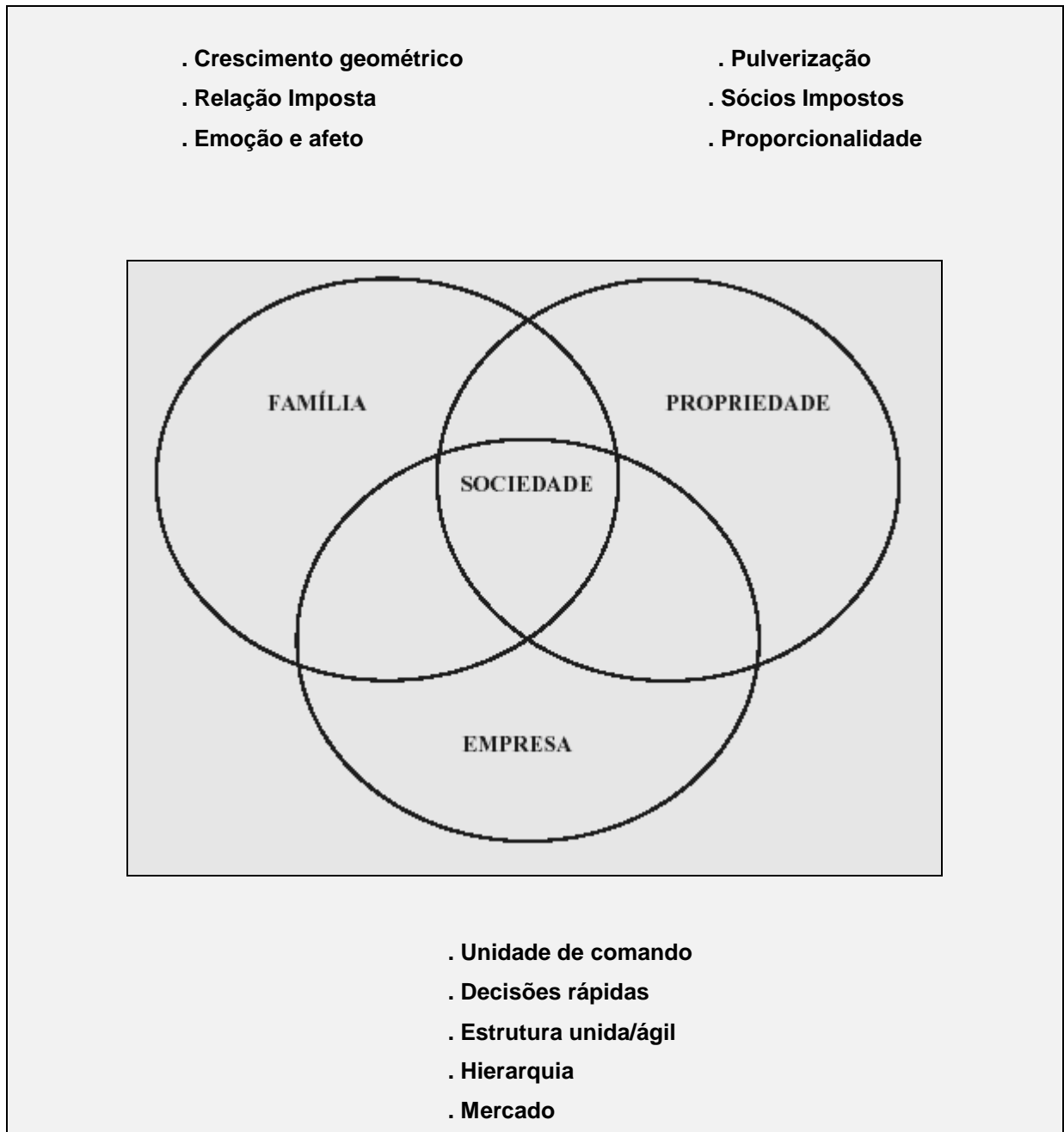


Figura 2: Variáveis que interferem na nova fase da empresa familiar  
 Fonte: BERNHOEFT, 1996, p.31.

Explicando a Figura 2, Bernhoeft (1996) fala das três partes importantes que estão, agora, didaticamente expostas configurando família, propriedade (a variável nova em relação à situação da etapa exclusiva do fundador) e empresa. Criando uma interface entre essas três aparece a figura da sociedade. Esse é um conjunto novo que exigirá práticas totalmente diferentes que precisarão ser apreendidas por todos os envolvidos.

Para o autor, no âmbito da família tem-se a perspectiva de crescimento com o aumento do número de seus integrantes (filhos e sobrinhos, por exemplo), que mostram, tanto sentimentos como afeto, quanto uma relação que é, de certa forma, imposta pelo grau de parentesco que os une. Por consequência do crescimento da família, a sociedade tende a se pulverizar e a se caracterizar como imposta, pois esses novos sócios, herdeiros, não escolheram um ao outro.

Já no âmbito da organização, Bernhoeft (1996) afirma que será requerido da empresa rapidez na tomada de decisões, com um comando único. Nem todos que detêm a propriedade devem ser responsáveis pela condução do negócio. A hierarquia estabelecida na organização também deve ser obedecida, mesmo que integrantes da família estejam subordinados a profissionais externos. Isso ajudará a promover uma estrutura unida e ágil para auxiliar a organização a se manter competitiva no mercado.

No momento em que estas partes - família propriedade e empresa - iniciam um processo interativo, tem início a sucessão familiar, cuja condução será determinante para o futuro da sociedade. É nesse momento que a questão da profissionalização da gestão da empresa familiar é levantada. Alguns autores como Bernhoeft (1996) e Anderson e Reeb (2003) demonstram restrições a respeito da contratação de um profissional externo à família para gerenciar o negócio. Segundo Bernhoeft (1996), um grande equívoco que muitos consultores, professores e estudiosos do assunto ainda cometem, da mesma forma que os próprios envolvidos, é querer profissionalizar a empresa familiar deixando de lado a família. Ou, mais grave ainda, querendo que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que envolve temas como a empresa ou a sociedade. Para Anderson e Reeb (2003), a vantagem da empresa familiar está justamente em ter gestores cujos objetivos estão alinhados com os interesses da família, mostrando maior dedicação e empenho do que outro tipo de gestão, além de manterem planos de longo prazo de acordo com o interesse da família e dos seus sucessores, os quais poderão garantir a continuidade do negócio.

Por outro lado, outros pesquisadores como Handler (1990), Tsui-Auch (2004), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) e Chittoor e Das (2007) vêem na profissionalização da gestão da empresa familiar - significando a contratação de executivo experiente e externo à família - como a melhor alternativa para um

desempenho favorável desse tipo de empresa após a sucessão. Chittoor e Das (2007) são enfáticos ao proporem a profissionalização da gestão como uma questão crucial para o sucesso da sucessão em empresas familiares.

Optando por manter propriedade e controle nas mãos de membros familiares, um dos principais problemas dessas organizações está relacionado à possibilidade de a família não dispor de pessoas qualificadas para a gestão do negócio ou quando os gestores familiares se comportam como se não houvesse diferenciação entre seu patrimônio pessoal e o da empresa. Gallo e Ribeiro (1996) destacam que é maior a possibilidade de haver eventuais irregularidades (desvio de recursos ou benefícios pessoais) em empresas familiares do que em outros tipos de empresas e sugerem que a participação de pessoas que não são da família, na gestão de uma empresa familiar, seria uma alternativa para evitar tais problemas. Entretanto, também podem surgir conflitos de agência dessa relação devido às divergências de interesses entre o gestor profissional e a família conforme ressaltam Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997) e La Porta, Lopez-de-Sinales e Shleifer (1997). Por conflitos de agência entende-se todo conflito de interesses entre acionistas, gestores, credores e funcionários de uma empresa. O raciocínio se baseia nas relações entre dois personagens: o principal e o agente. A idéia básica é a de que o principal concede uma procuração ao agente esperando que este tome as decisões no seu melhor interesse. Entretanto, muitas vezes, o agente acaba não tomando as decisões em consonância com a expectativa do principal, mas, sim, de acordo com seu interesse pessoal, gerando o chamado problema de agência. O problema de agência dos gestores ocorre quando o gestor, que deveria agir conforme os interesses do acionista, age tendo em vista o próprio interesse, isto é, tendo em vista maximizar sua utilidade pessoal (SILVEIRA 2003), ou seja, em outras palavras, o executivo contratado, almejando sua projeção no mercado, prioriza resultados a curto prazo não se preocupando em adotar medidas necessárias para o desenvolvimento da empresa a médio e longo prazos.

Anderson e Reeb (2003) ponderam que a presença das famílias fundadoras no controle da empresa pode representar maior vantagem competitiva para a mesma, pois elas têm mais conhecimento sobre as tecnologias e processos empregados pela empresa. Entretanto, Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) e Handler (1990) discordam e afirmam que os gestores familiares são mais lentos do que

gestores profissionais no aprendizado de novas tecnologias requeridas pelas empresas, principalmente nas organizações inseridas em um ambiente tecnológico avançado e que se altera rapidamente. Na visão de Handler (1990), a inovação tecnológica na indústria pode ser fatal para o proprietário - fundador - desgastado. Os autores justificam essa defasagem por julgarem que os gestores familiares priorizam a condução, ou administração, do negócio em detrimento do acompanhamento tecnológico do setor.

Além dos problemas de sucessão e dos relacionados à participação de familiares na empresa, esse tipo de empresa enfrenta outros dilemas específicos na sua fase de maturidade. Um deles é a questão dos financiamentos para seus projetos de longo prazo. A limitação de recursos próprios pode prejudicar a sua posição no mercado ou mesmo o seu crescimento. Assim, torna-se necessário buscar capital externo para atender as suas necessidades estratégicas e financeiras.

Ela pode captar recursos via endividamento ou emissão de ações. A primeira opção parece ser a mais natural, a avaliação do risco da empresa vai, porém, acompanhar seu nível de endividamento. Quanto maior a alavancagem, maior o risco de a empresa tornar-se insolvente e, conseqüentemente, vir a falir. Segundo Anderson, Mansi e Reeb (2003), as empresas controladas por famílias têm maior interesse em fazer com que o controle passe para as próximas gerações. Assim, não seriam incentivadas a aumentar as dívidas. Entretanto, o endividamento pode ocasionar efeitos distintos sobre as empresas familiares. Elas podem usar uma quantidade maior de débito como um meio de concentrar o poder de voto, ou podem usar pouco débito para reduzir o risco da empresa.

Wiwattanakantang (2001), ao estudar as empresas familiares na Tailândia, constatou que elas têm níveis altos de endividamento, como forma de concentrar poder, pois o nível de proteção da propriedade é baixo, isto é, o ambiente legal oferece pouca proteção ao acionista minoritário. No mesmo sentido, Harijono e Tanewski (2004) constataram que as empresas familiares australianas têm mais dívida do que as empresa não-familiares.

Tal como os resultados encontrados para as empresas tailandesas por Wiwattanakantang (2001), as empresas familiares australianas fazem isso motivadas pelo desejo de concentrar seu poder de voto. Estas constatações estão alinhadas à hipótese levantada por Anderson, Mansi e Reeb (2003) na qual defendem que, ao

assumirem maiores níveis de alavancagem, as empresas familiares parecem estar mais preocupadas em concentrar seu poder, do que com os riscos que possam expor suas empresas.

Por outro lado, não existe consenso na literatura a respeito dos fatores que levam as empresas a usarem ações para captar capital. Alguns estudos sugerem que a adoção de uma nova forma de estrutura de capital, que busca recursos por meio da emissão de ações ou de debêntures, seja mais uma etapa do ciclo de vida de uma empresa ou pode ainda ser entendida como uma forma de buscar financiamento para projetos que promovam seu crescimento, ou para equilibrar algumas contas (ANDERSON; MANSI; REEB, 2003). La Porta, Lopez-de-Sinales e Shleifer (1999) discutem as formas que os proprietários empreendedores utilizam para aumentar o capital próprio e manter o controle sobre a empresa. A pesquisa foi realizada com as maiores empresas de 27 países e constatou que, nos países com pouca proteção ao investidor, é grande a participação das empresas familiares. Eles também observaram que as empresas familiares utilizam estruturas piramidais, ou seja, mantêm controle de uma empresa de capital aberto por intermédio de outra empresa que é a controladora (*holding*), e fazem distinção entre os direitos sobre os fluxos de caixa e os direitos de voto para manter o controle.

A despeito dos inúmeros problemas que as empresas e, não apenas, as familiares enfrentam no seu processo de crescimento ou mesmo de permanência no mercado, o fato é que a sucessão na gestão é, conforme anteriormente mencionado, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações familiares. No item seguinte, apresentar-se-á uma síntese do que a literatura da área tem discutido a respeito.

## **2.2 Sucessão na empresa familiar**

O processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominado de ponto crítico da vida da empresa e, principalmente, da sua perpetuação, conforme afirmam Sharma e Manikutti (2005), Chrisman et al., (2005), Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003), Davis e Harveston, (1998), Handler (1990),

Yan e Sorenson (2006), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003), Venter, Boshoff e Maas (2005), Dyck et al. (2002), Leach (1996), Leone (1992), Morris et al. (1997), Thomas (2002), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Floriani e Rodrigues (2000), Chua, Chrisman e Steier (2003), Winter et al. (2004), Randoy e Goel (2003) e Howorth et al. (2004), destacando que o processo sucessório bem-sucedido passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão que permita a continuidade dos negócios.

Para se alcançar tal objetivo Floriani e Rodrigues (2000) sugerem, primeiramente, detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Dessa análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Para selecionar o possível sucessor, é necessário o planejamento do processo. Segundo Dupas et al. (2003), o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares é considerar a sucessão um evento e, não, um processo. Além desse autor, outros nacionais e estrangeiros corroboram com tal afirmativa como Chittoor e Das (2007), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003), Le Breton Miller, Miller e Steier (2003), Bernhoeft (1991), Thomas (2002), Gersick et al. (1997) e Shepherd e Zacharakis (2000) reafirmando que a sucessão se caracteriza por um **processo**, sendo que a utilização dessa palavra procura caracterizar a necessidade de atividades programadas, em que cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio. Esse planejamento requer a conjugação de vários fatores para que ocorra de maneira tranqüila o que pode levar vários anos, mas todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir. Dupas et al. (2003) enfatizam que, como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem detém maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita visando criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar. Assim, algumas empresas se esforçam para ser proativas a respeito do planejamento da sucessão, antecipando as tarefas preparatórias que acompanham cada estágio de desenvolvimento da empresa e da família (GERSICK et al. 1997).

Vale destacar a afirmação de Garcia (2001, p.203), o qual menciona que



[...] a principal causa de fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações da empresa familiar é a absoluta falta de planejamento do processo, seja com relação à entrada da geração que chega, seja com relação à retirada da geração que sai.

Ainda com relação ao processo sucessório, esse autor afirma que a grande dificuldade é justamente lidar com as diversas questões envolvidas, o que gera muito medo, pois não se sabe até que ponto o processo é controlável, já que ele envolve questões emocionais e muito subjetivas e, caso se perca o seu controle, as consequências para o negócio são ainda mais imprevisíveis.

Sobre essa questão, deve-se considerar também a assertiva de Lodi (1998, p.21), que afirma que

[...] o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa) preparou sua família para o poder e a riqueza. [...] Quando está próxima a sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento.

Grzybovski (2002), a partir de resultados de pesquisa, conclui que a sucessão pode se tornar o pior dos conflitos na empresa familiar. Sucessões mal feitas, geralmente, são a razão pela qual grande parte das empresas familiares não conseguem sobreviver para a geração seguinte (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

No entanto, Birley (2001), Álvares (2003) e Howorth, Westhead e Wright (2004) ponderam, afirmando que é preciso lembrar que empresas familiares podem desaparecer pelo simples fato de seus fundadores ou sucessores não terem tido a intenção de criar uma dinastia; preferiram fechar ou vender o empreendimento em momento propício, sem que considerem isso motivo de censura a eles.

Apesar disso, Álvares (2003) reconhece que, na maior parte das vezes, as famílias desejam a continuidade do empreendimento, por diversos motivos, porém, não o conseguem. Em seu livro, a autora lista uma série de deficiências específicas ou não de empresas familiares que podem ser responsáveis pelo seu fechamento, falência ou venda. Na visão da autora, as principais razões podem ser categorizadas em ausência de recursos para crescimento ou sobrevivência do negócio e

dificuldades para definição do sucessor, incluindo-se aí os conflitos familiares<sup>2</sup>. Analisando essas razões, pode-se notar que algumas delas estão diretamente relacionadas com o fracasso no processo ou sistema de sucessão na gestão, como, por exemplo, a resistência do fundador em deixar a empresa no momento certo, a dificuldade da família em aceitar a profissionalização da gestão com a contratação de alguém externo à família ou, até mesmo, em aceitar um membro da família como sucessor.

De acordo com a lista de fatores identificados por Álvares (2003), outras pesquisas sugerem que há muitas razões para o fracasso na sucessão, dentre eles, destacam-se: um planejamento de sucessão pouco claro ou inexistente, sucessores incompetentes e despreparados e rivalidades familiares (MORRIS et. al., 1997; MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003; HANDLER, 1990; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; DAVIS; HARVESTON, 1998).

Lodi (1998) adota referências psicanalíticas para analisar a problemática da empresa familiar e arrisca dizer que, inicialmente, o problema pode estar no próprio fundador, e toda crise sucessória estaria assentada num conflito edipiano entre pai e filho, em que as dificuldades do filho para definir sua carreira, os problemas de falta de planejamento e de organização da empresa e a lentidão na tomada de decisões tanto de novos produtos quanto de investimentos comprometem ainda mais a sobrevivência da empresa. Carney (2005), na mesma visão de Donnelley (1963), Zahra (2003) e Schulze et al. (2003), complementa que fatores como o altruísmo – necessidade do fundador de ajudar os membros da família - e o nepotismo – favorecimento de pessoas da família em detrimento de profissionais do mercado -, também danificam a longevidade e a eficiência do empreendimento familiar.

---

<sup>2</sup> Especificamente Álvares (2003) lista:

- . Incapacidade para antecipar ou se ajustar a mudanças no mercado;
- . Investimento insuficiente em pesquisa e desenvolvimento;
- . Controle inadequado de custos;
- . Falta de acesso ao dinheiro ou fraco gerenciamento financeiro;
- . Incapacidade de obter capital para o crescimento sem diluir a participação do capital da família no empreendimento;
- . Conflitos entre as necessidades de liquidez da família e do negócio;
- . Planejamento inadequado do patrimônio - falta de recursos para pagamento do imposto de transferência de herança;
- . Incapacidade do CEO familiar de se demitir no momento certo;
- . Inexistência de sucessor competente na família;
- . Rivalidades familiares - não aceitação do sucessor escolhido;
- . Nenhum sucessor competente fora da família;
- . Incompatibilidade cultural entre a família, o conselho de Diretores e/ou gerência superior.

Em suma, muitos são os temas de artigos sobre empresas familiares que visam mapear as variáveis que compõem o processo de transição. Além do altruísmo e nepotismo, artigos analisam as dificuldades no relacionamento entre o fundador e os membros da sua família, a ausência de competências e qualidades necessárias para que o sucessor possa dar continuidade à empresa e o contexto familiar litigioso dentre outros (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; HANDLER, 1990; MORRIS et al., 1997).

Na literatura, constata-se a diversidade de abordagens relativas à sucessão. E pela grande porcentagem de empresas que desaparecem nesse processo, um grande número desses artigos tem um caráter prescritivo como o de Habbershon e Williams (1999), ou seja, procuram propor um modelo a ser aplicado pelas empresas como forma de garantir o sucesso no processo sucessório (BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003). Bornholdt (2005) e Birley (2001) lembram que, quando se trata do assunto sucessão, deve-se considerar o fato de que não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos: cada caso é um caso em particular. Bornholdt (2005) complementa que o que existe são algumas regras básicas, como, por exemplo, o planejamento da sucessão, que permite formar referências para o caso de uma organização específica. Na verdade, Oliveira (1999) esclarece que a problemática da sucessão - caso opte-se pela manutenção da propriedade - pode ser equacionada de duas maneiras: pela profissionalização, na qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar, e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração ou pela manutenção da gestão da empresa por membros da família.

Oliveira (1999) expõe como vantagem da sucessão familiar - quando o membro da família assume a gestão - os seguintes fatores: continuidade do comando familiar na empresa (naturalmente, essa só é uma vantagem se o executivo herdeiro for um executivo competente); processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; existência na sucessão de uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; o sucedido tem conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; o sucedido tem maior poder de comando sobre o executivo sucessor e a sucessão familiar

fortalece o *espírito de família*. Em contrapartida, o autor detecta as seguintes desvantagens que também são observadas por Birley (2001): disputa de poder entre membros da família, dificuldade em demitir o executivo sucessor e dificuldade em desempenhar diferentes papéis, ou seja, na empresa é o principal executivo, na família, é filho como outro qualquer.

Com o foco na gestão da empresa familiar pelos membros da família, o artigo com a autoria de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) caracteriza-se por indicar algumas regras, ou seja, algumas características que devem ser observadas para a permanência da empresa familiar após o período sucessório. Primeiramente, os autores criticam a forma fragmentada com que esse assunto é tratado na literatura. Assim, propõem um modelo mais abrangente para a análise do processo de sucessão.

Esse modelo recebeu análise de Bagby (2004) que categorizou o trabalho dos autores como um tipo de modelo processual integrando regras básicas e os primeiros estágios a serem seguidos no planejamento da sucessão; começando pelo desenvolvimento do sucessor e finalizando com sua seleção e a conseqüente transferência do poder e do capital. Este modelo foi demonstrado por Bagby (2004) na figura 3 e permite visualizar o contexto do processo sucessório idealizado no trabalho de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004)

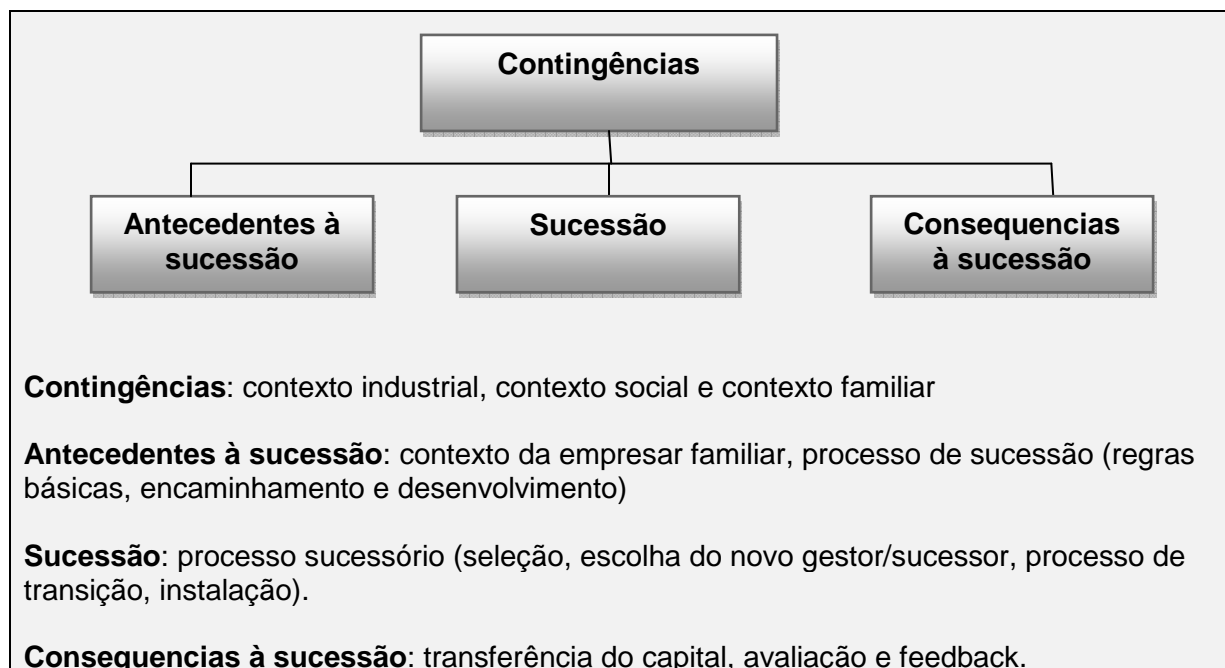


Figura 3: Contexto do processo sucessório

Fonte: BAGBY, 2004, p.330.

Bagby (2004) afirma que o modelo que ele desenvolveu e que teve como referência o trabalho de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) poderia representar também a transição da gestão em uma empresa profissional caso fossem retiradas das categorias (contingências, antecedentes à sucessão, sucessão e consequências à sucessão), as variáveis contexto familiar, contexto da empresa familiar e transferência de capital. Justamente nessas variáveis, exclusivas da sucessão da gestão na empresa familiar, em que Bagby (2004), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Chrisman, Chua e Sharma (2005) e Davis e Harveston (1998) consideram que estão presentes fatores que tornam a transição nesse tipo de empresa um processo bastante crítico. Primeiramente, devido à limitação do número de sucessores possíveis para serem selecionados, também por causa dos relacionamentos familiares com fatores emocionais presentes principalmente entre os potenciais sucessores e o sucedido e, por fim, devido à possibilidade de a influência da família se estender à empresa, podendo atingir o rumo do negócio.

O trabalho de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) significou um mapeamento exaustivo de artigos sobre sucessão em empresa familiar a fim de identificar variáveis que já foram pesquisadas e determinadas como importantes na sucessão e incluem outras as quais foram pouco consideradas na literatura sobre o

tema, as quais serão explicitadas ao longo deste referencial.

Primeiramente, os autores identificaram nos artigos pesquisados quais são os fatores mais citados como responsáveis por uma sucessão bem-sucedida. Os fatores mais citados foram divididos em categorias. A primeira categoria discute os atributos do incumbente, ou seja, aquele que está gerindo a empresa e que passará sua posição para o sucessor. Outra categoria analisada é a do sucessor. Constituem categorias distintas fatores específicos da família e fatores específicos do negócio e, por último, os autores analisaram o processo de sucessão constituindo este a última categoria.

Partindo dessas categorias, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) analisaram as variáveis mais comumente pesquisadas que estão embutidas nas categorias descritas, como pode ser visto no quadro 3.

	<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>
<b>1</b>	<b>Atributos do incumbente</b>	Bom relacionamento do predecessor com o sucessor, motivação para deixar o cargo, personalidade e necessidades do incumbente
<b>2</b>	<b>Atributos do sucessor</b>	Motivação do sucessor, habilidades do sucessor para assumir o cargo, desenvolvimento de carreira, experiência em outras empresas, educação formal do sucessor
<b>3</b>	<b>Fatores específicos da família</b>	Harmonia familiar, trabalho conjunto do sucessor e predecessor, conselho familiar
<b>4</b>	<b>Fatores específicos do negócio</b>	Conselho de administração, ciclo de vida, formalização
<b>5</b>	<b>Processo de sucessão</b>	Planejamento da sucessão, visão compartilhada, seleção do sucessor, cultivo e desenvolvimento do sucessor

Quadro 3: Demonstrativo das categorias e variáveis presentes no processo sucessório  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à primeira categoria - incumbente - os autores analisam quais as características do proprietário do negócio podem ser preditoras de uma sucessão bem-sucedida, ressaltando ser essa uma categoria crítica no planejamento da

sucessão. Birley (2001) e Grzybovsky (2002) ressaltam o fato de que o empreendedor, representado pelo fundador, muitas vezes, representa uma figura pouco profissionalizada, sendo identificado como o pioneiro que não costuma deter características como flexibilidade, profissionalismo e capacidade para delegar. A ausência dessas características pode dificultar o desenvolvimento do processo sucessório interferindo nas variáveis presentes nessa categoria: o bom relacionamento entre o predecessor e o sucessor, a motivação do sucessor para deixar o cargo, a personalidade e necessidades do incumbente.

Um dos aspectos muito reforçado por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) é a necessidade de transferência efetiva de conhecimento entre as gerações. Destacam que existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento entre incumbente e sucessor e o sucesso do processo de sucessão. Grzybovsky (2002) e Handler (1990) concordam com a importância desse bom relacionamento, complementando que isso contribui para a visão de continuidade da empresa, pois é necessário reconhecer que a história pessoal das pessoas envolvidas se confunde com a história da própria empresa. Advertem, porém, para uma tendência de o sucessor desenvolver no seu substituto traços de sua imagem e semelhança, na expectativa de que ele dê continuidade à empresa exatamente nos seus moldes. No entanto, Grzybovsky (2002) acredita que o dinamismo do ambiente exige que o sucessor desenvolva capacidade, muitas vezes, de redefinir padrões, alterar o modelo de gestão, descontinuar processos.

No que diz respeito à motivação do incumbente, ela se refere à necessidade de o mesmo aceitar a sucessão, reconhecendo que é o momento de abrir mão do controle e do poder. Sharma et al. (2001) corroboram o posicionamento dos autores argumentando que a ambigüidade do predecessor de deixar o cargo constitui-se em obstáculo que pode interferir na efetivação da sucessão.

Discutindo as necessidades e personalidade do incumbente, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) expõem a importância da habilidade do predecessor para delegar e deixar que o sucessor tome suas próprias decisões e cometa seus próprios erros. Isso, na visão dos autores, é vital para o desenvolvimento do sucessor como líder. Por outro lado, os autores citam certos traços que o sucessor deve desenvolver como: uma capacidade cooperativa, abertura a novas idéias e perfil de liderança. Já o predecessor deve evitar uma tendência ao controle e à

desconfiança a fim de facilitar a transferência da gestão da empresa.

A segunda categoria - sucessor - é considerada outra categoria-chave no processo sucessório e vastamente discutida na literatura por autores como Chrisman, Chua e Sharma (1998), Morris et al. (1997), Sharma e Irving (2005) e Sharma et al. (2001). O primeiro aspecto que os autores discutem é a motivação do sucessor, que diz respeito ao comprometimento e à disposição do mesmo para assumir a gestão da empresa. Segundo Sharma e Irving (2005), o comprometimento com os objetivos de perenidade da empresa só ocorrem se houver compatibilidade, em termos de carreira, entre os interesses do sucessor e as necessidades da empresa. Para isso, Álvares (2003) incentiva que as empresas proponham responsabilidades desafiadoras, oportunidades de treinamento, educação e experiências diversas, padrões e objetivos de desempenho realistas, conhecidos e concretos para que os potenciais sucessores possam avaliar seus anseios pessoais e profissionais em confronto com as demandas e necessidades da organização familiar.

O segundo fator da categoria atributos do sucessor consiste nas habilidades do mesmo para tomar decisões e na sua experiência e habilidades interpessoais.

Numa perspectiva semelhante, mas utilizando-se de outra terminologia, Souza-Silva (2004) aponta três características básicas para o sucessor: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial.

Para Souza-Silva (2004) e Moreira Júnior e Altheman (2004), vocação empresarial está presente no que Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) chamaram de motivação do sucessor, ou seja, o membro da família que possivelmente irá assumir a gestão deve gostar de gerir empresas e o queira fazer com a firma da família. Forçar o filho a assumir esse papel tão desafiador sem ser esse o seu desejo pode comprometer o resultado do desempenho do sucessor.

A habilidade conceitual refere-se a conhecimentos sobre teoria gerencial. Esses conhecimentos contribuem na tomada de decisões, resolução de problemas organizacionais, enfim, na interpretação e compreensão de como lidar com fenômenos empresariais complexos.

A experiência empresarial, na empresa da família e em outros tipos de empresa, é considerada importante, principalmente, para ampliar a capacidade decisória do administrador. Esses três atributos conjugados, para Souza-Silva



(2004), constituem seu modelo de competência empresarial como se vê na figura 4.



Figura 4: Modelo de competência empresarial  
Fonte: SOUZA-SILVA, 2004.

Complementando essa idéia, os autores estabeleceram outra variável que é o desenvolvimento de carreira. Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), em suas pesquisas, mostram que sucessores efetivos têm substancialmente mais anos de experiência na empresa familiar que outros menos efetivos. Na avaliação desses pesquisadores e de outros como Chrisman, Chua e Sharma (2005), a exposição cedo ao negócio familiar proporciona ao sucessor maior familiarização com a empresa bem como com sua cultura, seus valores e empregados, sendo também uma oportunidade de desenvolver capacidades necessárias à firma. Os autores adicionam uma crítica relativa ao fato de a literatura focar o aspecto do desenvolvimento do sucessor sem considerar o cargo que irá ocupar e alertam para a existência de necessidades diferentes para posições executivas diferentes (chairman, CEO, presidente dentre outros). Aconselham então a elaborar um plano de desenvolvimento do sucessor para a determinada função que irá exercer.

A possibilidade de ter experiência em outras empresas consiste na terceira variável dessa categoria - atributos do sucessor -, sendo considerada de grande importância à medida que a experiência em outros empregos, em diferentes empresas, pode desenvolver no sucessor uma base de conhecimento mais ampla, o que impacta positivamente sua autoconfiança e aumenta sua credibilidade para gerir o negócio da família.

O nível de educação formal do sucessor é a quinta variável dessa categoria e considerada como positivamente correlacionada com uma transição tranquila e um desenvolvimento favorável pós-sucessão, pois Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), assim como Morris et al. (1997), Dyer (2006) e Goldberg (1996) defendem que, quanto maior a escolaridade ou nível de qualificação formal, maiores as chances do sucessor de conduzir de maneira eficiente a gestão da empresa.

A outra categoria determinada por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) visa a análise de fatores específicos da família e afirmam que a mesma não foi suficientemente discutida na literatura. Os autores procuram mostrar algumas variáveis mais citadas pela literatura de sucessão que podem ser determinadas antecipadamente e usadas como guia durante todo o processo. As variáveis presentes nessa categoria são: harmonia familiar, trabalho conjunto do sucessor e predecessor e conselho familiar.

Condições harmoniosas na família, na visão dos autores, ajudam no desenvolvimento da sucessão na medida em que garantem uma confiança maior, uma compreensão mútua e cooperação entre os participantes do processo. A qualidade do relacionamento familiar pode ser o fator mais importante para o sucesso na transição, até mais do que o planejamento da sucessão e a preparação dos herdeiros, pois é na família que podem surgir os conflitos mais críticos, devido ao fato de que eles trazem para o negócio sentimentos e emoções pertencentes à família e que são difíceis de serem controlados (LE BRETON-MILLER, MILLER e STEIER, 2004; DYER, 2006; CHRISMAN, CHUA e SHARMA 2005; DAVIS e HARVESTON, 1998; OLSON et al., 2003).

Olson et al. (2003, p.640, tradução nossa) constataram, por exemplo, que a redução nos níveis de tensão da família em relação à gestão do negócio ocasiona aumento na lucratividade da empresa. Nas palavras dos autores: “[...] o mais importante dos nossos resultados foi constatar que o sucesso dos negócios depende

dos processos da família e como a família respondeu às rupturas, mais do que simplesmente como o proprietário gerencia o negócio”.

A segunda variável da categoria Fatores Específicos da Família - saída do incumbente e chegada do sucessor - também recebeu atenção na pesquisa de Handler (1990) e propõe que, por algum tempo, o predecessor e sucessor trabalhem juntos, ou seja, defende que haja um período preparatório em que o predecessor ou o fundador use seu conhecimento da cultura do negócio, do conselho de governança e da família para ensinar ao sucessor todas as nuances de como ser um gerente em uma empresa dominada pela família. Em suma, sugere que o afastamento do incumbente se dê gradativamente, para que os papéis de cada um possam ficar bem estabelecidos tanto interna quanto externamente à empresa. Bornholdt(2005) reforça a abordagem dos autores acrescentando que, dessa forma, o papel de líder do sucessor pode ser legitimado, pois, de acordo com o autor, o poder em uma organização pode ser transferido de uma maneira formal, o que pode significar a transferência sobre as decisões, mas poder sem liderança não tem legitimidade. Isso significa que a liderança não pode ser transferida, ela precisa ser conquistada. Portanto, poder e liderança precisam ser conquistados e legitimados, tanto sob o aspecto formal quanto informal. Nesse sentido, Steier, Chrisman e Chua (2004, p.297, tradução nossa) afirmam que “[...] a sobrevivência e o desempenho da empresa familiar, a longo prazo, requerem que seja enfrentado o desafio da transferência da propriedade e do controle”.

Na visão dos autores, a transferência do capital deve ser feita paralelamente com a transição da liderança, com planejamento antecipado. A distribuição das ações dá poder ao novo líder, portanto, para esses autores, isso deve ocorrer imediatamente após a sucessão.

Em resumo, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Handler (1990), bem como Bornholdt (2005) e, de certa maneira, Steier, Chrisman e Chua (2004) defendem que a sucessão deve incluir um período de transição até que a transferência de poder e propriedade seja legitimada. Essa transição significa um período em que o incumbente e sucessor compartilhem as decisões e possam discutir os principais desafios para a perenidade da organização.

O conselho familiar constitui a última variável dessa categoria - Fatores Específicos da Família - e é indicado por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004),

Davis e Harveston (1998) e Mustakallio et al. (2002), para que se constitua fórum para o desenvolvimento do consenso em torno de questões-chave, pois trata-se de um espaço em que as questões da empresa são discutidas, de maneira participativa, entre os membros da família, reduzindo as possibilidades de desconfiança sobre a forma como a empresa está sendo gerida.

Na quarta categoria, enfocam-se fatores específicos do negócio ou da gestão, e relaciona a importância da governança no processo de sucessão, assim como Mustakallio, Autio e Zahra (2002), Steier Chrisman e Chua (2004), Carney (2005) e Gubitta e Gianecchini (2002). Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) apontam o conselho de administração como a primeira variável dessa categoria. Os autores afirmam que um conselho de administração ativo e bem informado com responsabilidades claras, autoridade e que inclua membros de fora contribuindo com conhecimentos especializados sem parcialidade é considerado potencialmente útil na sucessão. Na visão deles, o conselho pode monitorar o processo sucessório e garantir a realização do plano de sucessão bem como dos interesses dos proprietários.

Outra variável dessa categoria é o ciclo de vida da empresa familiar. De acordo com Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) e Rutherford, Muse e Oswald (2006), o progresso na realização das tarefas do processo sucessório acontece com maior facilidade quando família, gestão e propriedade estão em um mesmo ciclo de vida. No mesmo sentido da pesquisa de Rutherford, Muse e Oswald (2006) caminhou a pesquisa de Magalhães Neto e Freitas (2003), que, ao considerarem o estudo evolutivo da empresa familiar, observaram uma interdependência entre as transições ocorridas no ciclo da vida familiar e no ciclo de desenvolvimento da empresa, sugerindo que cada dimensão - família, gestão e propriedade - possuísse etapas predefinidas e interconectadas em seu ciclo evolutivo. Nessa perspectiva, para cada uma das três dimensões, existe uma escala própria de desenvolvimento que, apesar de independente, influencia umas as outras. No que se refere à dimensão propriedade, a empresa familiar, normalmente, evolui do estágio Proprietário Controlador para Sociedade entre Irmãos e, em seguida, para Consórcio entre Primos. Na dimensão família, inicialmente trata-se de uma Jovem Família Empresária (primeiros anos dos jovens empreendedores), Entrada na Empresa (geração dos pais - proprietário e cônjuge), Trabalho em Conjunto (duas ou mais

gerações envolvidas ao mesmo tempo na empresa) e Passagem do Bastão (mudança do controle acionário e da gestão). Em se tratando da dimensão empresa, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) e Chittoor e Das (2007) sugerem que, para a facilitação do processo de sucessão, as três dimensões abordadas e explicadas acima estejam em estágios equivalentes.

E, como última variável dessa categoria - Fatores Específicos do Negócio -, os autores identificam a necessidade de formalização da empresa de propriedade familiar. E essa formalização, tanto dos processos quanto da estrutura, também é conhecida pela literatura brasileira, em autores como Bernhoeft (1991), Lodi (1989), (1994), (1998) Bethlem (1994), Vidigal (1996), Padula (2002) e Ricca Neto (1998), como processo de profissionalização, que prevê a adoção de procedimentos padronizados e formalmente estabelecidos para as empresas familiares; o que é considerado um facilitador para o processo sucessório e conseqüente sucesso no desempenho da empresa pós-sucessão. Isso porque a empresa profissionalizada independe de seu proprietário para realizar seus processos, o que pode facilitar para que o fundador ou incumbente destine grande parte de seu tempo ao planejamento da sucessão .

Olson et al. (2003) são da mesma opinião de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004). Os autores, ao discutirem o modelo Negócios Familiares Sustentáveis (SFB) (Sustainable Family Business) afirmam que as características do negócio podem afetar os indicadores de sucesso e que “ [...] quanto menos formal a estrutura da empresa, menor sua rentabilidade” (OLSON et al. 2003, p:645, tradução nossa).

Por fim, a última categoria - Processo Sucessório - começa pelo planejamento da sucessão. Os autores são enfáticos ao abordarem a necessidade de antecipar e gerenciar o planejamento da sucessão. Para esse planejamento, Oliveira (1999) afirma que existem algumas fases a serem consideradas, a saber: identificação dos resultados a serem alcançados, amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, escolha do executivo sucessor e implementação e avaliação da sucessão. Esse mesmo autor afirma que esse planejamento pode garantir a harmonia da família e a continuidade da empresa na próxima geração. Leone (2005) complementa enfatizando que a sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia; trata-se de um processo longo que tem como alicerce o planejamento e a organização. Se, por um lado, o sucessor deve se preparar para

o cargo, por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando a família sobre os detalhes, ou regras básicas, de como ele está encaminhando a escolha. Essa questão está relacionada com a visão compartilhada, outra variável com a qual Leone (2005), (1992) e Davis e Haverston (1998) corroboram a idéia dos autores quando eles consideram como essencial a criação de objetivos comuns à família, promovendo uma visão de futuro, abrangendo as aspirações das diferentes gerações da família e dando a ela coesão. Nesse sentido, Álvares (2003) propõe que o fundador defina previamente as diretrizes a respeito dos direitos, responsabilidades e condições para um membro da família se incorporar ao empreendimento familiar e nele permanecer. A autora ressalta que, quanto mais cedo essas regras acordadas estiverem em vigor, melhor para todos os interessados. Apresenta como maior vantagem o fato de que todas as partes ficam informadas previamente sobre o que o fundador ou presidente considera desejável e permitido, reduzindo, assim, os motivos para conflitos não só dentro da família, mas também com o conselho de administração e a alta gerência.

A maior contribuição dos autores está na análise da variável seleção do sucessor, na qual indicam potenciais fatores a serem considerados na sua seleção:

- a. quem deve selecionar e avaliar a performance do sucessor;
- b. que critérios serão usados;
- c. quando e como fazer a avaliação;
- d. quantas posições diferentes devem ser ocupadas. Segundo os autores, a sucessão deve ser pensada não somente para o CEO, mas para todos os cargos de alta gerência e deve ser planejada para garantir a complementariedade do processo.

Assim, os autores determinam pontos específicos determinantes na escolha do sucessor. Primeiramente, consideram a necessidade de escolha de pessoas de fora (consultores, membros de fora do conselho) a serem envolvidas no processo para contrabalançar parcialidades familiares disfuncionais. Apesar de as pesquisas apontarem sempre um herdeiro mais aparente para assumir a sucessão, os autores afirmam que muitos negócios familiares têm achado conveniente estender o número de candidatos do núcleo central da família para a família como um todo (irmãos,

primos, sobrinhos). Mas é de extrema importância que a seleção seja planejada e monitorada antecipadamente para que não seja um evento forçado como no caso de morte ou necessidade súbita de afastamento do sucessor.

Além de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Haberman e Danes (2007) reforçam que a seleção é mais bem desencadeada por um processo legitimado, cujas regras e critérios são claramente compreendidos pelos membros da família, candidatos a sucessores e demais gerentes da empresa, havendo amplo acordo sobre os termos do processo bem antes da sucessão.

A seleção do sucessor na transição gerencial, de acordo com Álvares (2003), não se diferencia muito entre empresas familiares e não familiares. O que irá fazer alguma diferença é o tamanho do empreendimento: quanto maior, mais complexo, menos possível de se manter o sistema informal. Essa mesma autora explica que, primeiramente, a empresa familiar deve estabelecer procedimentos de contratação para que possam atrair talentos gerenciais, estabelecer também sistemas para descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho e administração de salários, os quais devem ser justos e competitivos, além de um sistema de avaliação que deve englobar igualmente familiares e não familiares. Nesse sentido, o que ela propõe é que procedimentos e regras profissionais para avaliar mérito sejam estabelecidas antes da sucessão propriamente dita.

A última variável se refere a programas de treinamento para formação e desenvolvimento do sucessor. Incluem estágios em treinamento formal, experiência na tomada de decisões, aperfeiçoamento de habilidades de gerenciamento geral e responsabilidade no centro de lucros. Além de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) ressaltam a necessidade de treinamento do sucessor, adquirindo conhecimento e desenvolvendo suas capacidades que, de acordo com os autores, resultam em maior credibilidade na sua atuação. Isso legitima seu papel de líder: fator considerado como um dos mais importantes entre os negócios familiares que sobreviveram a sucessão.

Assim, Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) identificam as diversas categorias e suas variáveis que estão presentes em pesquisas sobre sucessão em empresas familiares e afirmam que, geralmente, os estudos contemplam apenas variáveis mais fáceis de pesquisar e mensurar. Além disso, criticam o fato de que a maioria das pesquisas analisam as variáveis separadamente ao invés de considerá-

las como parte de um processo integrado, evolucionário, de muitas fases.

Fazendo uma análise do trabalho desses autores, Chittoor e Das (2007) idealizaram um modelo formando uma estrutura integrada para o gerenciamento da sucessão. Esse modelo é composto por todas as categorias analisadas no trabalho de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) e visa demonstrar os relacionamentos entre essas categorias. Afirmam os autores que os conflitos presentes na empresa familiar são decorrentes das relações entre as categorias do modelo.



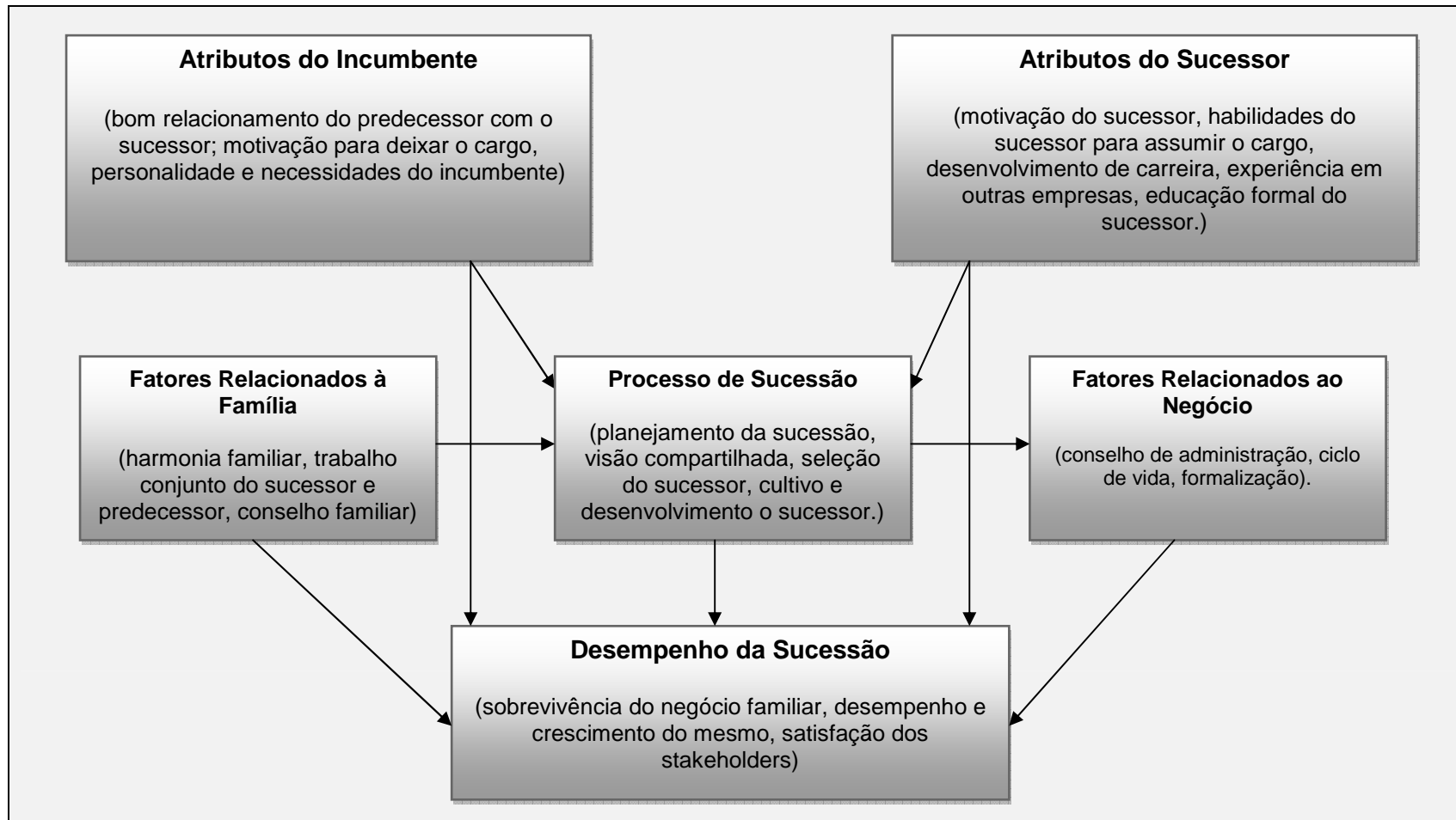


Figura 5: Estrutura integrada para o gerenciamento da sucessão  
 Fonte: CHITTOOR; DAS, 2007, adaptada pela autora.

Analisando outras pesquisas sobre processo sucessório em empresas familiares, os estudos de Sharma, Chrisman e Chua (2003) e Sharma et al. (2001) concluem que a satisfação com o processo de sucessão representa um fator que pode garantir o sucesso do processo. Assim, os autores pesquisam os fatores que determinam a satisfação no processo de sucessão, considerando, principalmente, que incumbente e sucessor têm diferentes percepções sobre a empresa. Por exemplo, para o sucessor, a predisposição do incumbente de sair, efetivando a sucessão, é um fator que promove a sua satisfação com o processo, fator este que não surte o mesmo efeito no incumbente. Sharma, Chrisman e Chua (2003) acrescentam que essa satisfação pode ser afetada por diversas outras variáveis, muitas delas discutidas no modelo de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004). Além da propensão do incumbente de se afastar da empresa citada no exemplo, consideraram também: disposição do sucessor de assumir, concordância entre membros familiares em manter o envolvimento familiar nos negócios, aceitação dos papéis individuais e, por último, planejamento da sucessão.

Na mesma linha de pesquisa e visando o sucesso do processo sucessório, Handler (1990) propõe um ajuste mútuo de papéis entre o empreendedor e o sucessor ou incumbente e sucessor. Para isso, o autor estabeleceu estágios com o objetivo de facilitar o relacionamento, com conseqüente ajuste de papéis, entre a geração que sai e a que ingressa que, na sua visão, poderão evitar problemas na transição. Ao todo são quatro estágios: o primeiro, no qual o fundador desempenha um papel sozinho dentro da empresa e a próxima geração tem uma atuação ainda indefinida ou ausente na organização. No segundo estágio, o fundador se mantém como o principal comandante na empresa, mas o membro da família pertencente à próxima geração começa a desempenhar alguma função na organização delineando seu próprio papel, buscando amparar o fundador nas suas funções. No terceiro estágio, o fundador deve ser capaz de delegar responsabilidade à próxima geração, iniciando o planejamento da sucessão. O último estágio conclui o processo sucessório, quando o fundador se desengaja das funções de gestor, passando a exercer um papel de consultor, enquanto a nova geração se estabelece como líder e responsável pela tomada de decisões (HANDLER, 1990). No entanto, constata-se que o artigo de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) constitui uma pesquisa mais abrangente, que, evitando fragmentar - crítica que muitos pesquisadores fazem para

o tema -, procura analisar todos os fatores que podem contribuir para a tranquilidade da sucessão na empresa familiar.

Além dos estudos que propõem modelos ou molduras para analisar o processo sucessório na empresa familiar, constata-se ainda que cresce o número de artigos que discutem o papel da mulher como sucessora da gestão ( MACHADO, 2006; HABERMAN; DANES, 2007; VERA; DEAN, 2005; CURIMBABA, 2002; DANES; OLSON, 2003). Isso ocorre em função do número considerável de mulheres que criam e gerem suas empresas conforme Machado (2006) explica, requerendo uma nova visão dos processos sucessórios que basicamente se referem a empresas fundadas e geridas por homens. A empresa familiar ainda é um *negócio entre homens*. Haberman e Danes (2007) arriscam dizer que é esperado do filho o engajamento para o negócio, mas, caso a filha assuma, tratar-se-ia de uma segunda opção no caso de algum problema no andamento do processo. Essa poderia ser a justificativa para o fato apontado por Vera e Dean (2005) de que, normalmente, as mulheres não são preparadas para exercerem papéis de liderança. São melhores aceitas exercendo tarefas mais simples, corriqueiras e de menor responsabilidade.

Concordando com essa diferença de orientação entre homens e mulheres, Rutherford, Muse e Oswald (2006, p.319, tradução nossa), afirmam que empresas de propriedade e gestão masculina apresentam maior sucesso financeiro. Baseando-se em dados coletados, os autores reforçam que “[...] empresas familiares dirigidas por mulheres terão menor porte e taxas de crescimento menor que empresas familiares dirigidas por homens”.

Na visão de Vera e Dean (2005) e Rutherford, Muse e Oswald (2006), os fatores principais que levam as filhas a participarem do negócio são: para ajudar a família, para preencher a posição que ninguém almeja, para ter maior flexibilidade de horários e para incrementar a sua satisfação com o trabalho. Em contrapartida, Vera e Dean (2005) ponderam que, além das necessidades pessoais da mulher para participar do negócio, elas passaram a adquirir maior nível de formação acadêmica e maior experiência gerencial; requisitos que estão dando a elas maior credibilidade para assumir a gestão das empresas. Mas estes fatores ainda não são suficientes para legitimar a sua posição junto à família, o que é comprovado por pesquisas analisadas pelos mesmos autores as quais demonstram que a maioria das famílias não consideram a possibilidade de a filha assumir o papel de sucessora no processo

de transição, preferindo remeter o cargo ao filho mais novo ou, até mesmo, a possibilidade de vender a firma passa a ser considerada.

A literatura da área discute a origem cultural desse problema, em que o pai sonha transferir para o filho o seu legado, enquanto a filha representa a fragilidade, distanciando-a do papel de *mulher-de-negócios* que, muitas vezes, a filha deseja e está preparada para assumir.

Outro ponto discutido vastamente na literatura é a questão da contratação de um gerente profissional. O que se observa é que a possibilidade de separação entre propriedade e controle é considerada por diversos pesquisadores que buscam soluções para o dilema da sucessão (CHITTOOR e DAS, 2007; TSUI-AUCH, 2004; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; MORRIS et al., 2003; CARNEY, 2005; STEIER; CHRISMAN; CHUA, 2004). De acordo com Carney (2005), as empresas controladas pela família, muitas vezes, estão cheias de rivalidades pessoais e problemas de autocontrole que não são facilmente resolvidos por meio do contexto da governança familiar. Steier, Chrisman e Chua (2004) consideram essa uma forma de satisfazer os *stakeholders*, uma vez que não é fácil obter a satisfação de todos. Nesse sentido, as pesquisas atuais argumentam que a satisfação dos *stakeholders* com o processo de sucessão é uma importante forma de promover uma sucessão bem-sucedida.

Entende-se por *stakeholders* todos aqueles que *afetam ou são afetados* pela natureza das decisões organizacionais. De acordo com Sharma, Chrisman e Chua (2003), em empresas familiares, todos os membros da família são considerados *stakeholders* no processo de sucessão e que podem afetar ou serem afetados pela transição da liderança.

A opção de indicar um membro da família para suceder o fundador exercendo o papel de liderança satisfaz membros da família, mas isso pode comprometer a performance da empresa. Uma indicação de um profissional para gerir a empresa pode aprimorar a performance da empresa, mas deixar membros familiares (*stakeholders*) insatisfeitos e frustrados. Carney (2005) vê as empresas gerenciadas por um membro da família como concentradas na preservação da riqueza familiar e mal equipadas para desenvolver capacidades organizacionais para gerenciar indústrias tecnologicamente avançadas. Isso porque, como já foi mencionado neste referencial, membros da família tendem a se preocupar com a manutenção e

crescimento do seu patrimônio e direcionam seu foco para a administração do negócio, sem, muitas vezes, conseguir acompanhar os avanços tecnológicos (HANDLER, 1990).

Oliveira (1999) considera como vantagens da sucessão profissional os seguintes fatores: maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; incorporação à empresa de experiências e dos conhecimentos de um executivo profissional; recebimento de novos estilos e filosofias de administração e maior flexibilidade para troca de executivos. Como desvantagens desse tipo de sucessão, o autor cita: recebimento e incorporação de estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa familiar; maior possibilidade de perder o executivo (caso ele venha a atender as novas oportunidades do mercado de trabalho).

De acordo com diversos autores tais como Burkart, Panunzi e Shleifer (2003), Birley (2001) e Carney (2005), os padrões de separação da propriedade e do gerenciamento variam de acordo com o país. Nos Estados Unidos e na Europa, fundadores nomeiam um gerente profissional antecipadamente. Em economias emergentes, entretanto, a propriedade e o gerenciamento tendem a estar com a família. Eles afirmam que não há uma forma ideal de gerenciamento da empresa familiar que possa se enquadrar em diferentes sociedades.

No item seguinte será abordada a problemática da profissionalização da empresa, outra questão, que juntamente com a sucessão, domina os estudos da área.

### **2.3 Profissionalização**

O processo de profissionalização de uma empresa e, mais especificamente, da empresa familiar, pode ser compreendido a partir de duas perspectivas básicas. A primeira considera que a profissionalização ocorre a partir do momento em que um executivo de fora da família é contratado para conduzir a gestão do negócio. Autores como Gubitta e Gianecchini (2002), Chittoor e Das (2007), Dyer (2006), Tsui-Auch (2004), Morris et al (1997) e Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) acreditam

que, ao transferir a gestão para um profissional qualificado de fora do núcleo familiar, a empresa adquire padrões de conduta que podem ser considerados mais racionais e objetivos, reduzindo-se a interferência de elementos subjetivos e parciais na administração da empresa.

Constata-se que, principalmente nos artigos estrangeiros pesquisados, o fato mais estudado no processo de profissionalização consiste na decisão de contratação de um gerente profissional externo à família. Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) ressaltam que as diferenças culturais entre nações influenciam muito no comportamento das empresas, apontando que, nos mercados emergentes, há uma forte resistência na contratação de gestores externos, existindo um certo conservadorismo por parte dos proprietários-gestores e seus sucessores para que a propriedade e a gestão sejam mantidas nas mãos da família; ao contrário do que acontece com empresas norte-americanas que apresentam tendência à separação da propriedade do controle.

Assim, pode-se entender o fato de que os artigos de autores nacionais tais como os de Frugis (2001), Gersick et.al. (2003), Scheffer (1995) e Lodi (1989) tratam com restrição a contratação de um executivo externo, afirmando, inclusive, que o melhor profissional pode ser o da própria família. Para Frugis (2001) e Mitchell, Morse e Sharma (2003), a solução intermediária, ou seja, a integração de gerentes contratados no mercado com administradores familiares é tida como uma proposta mais adequada à cultura e ao contexto dos negócios da família. Frugis (2001) sugere que

[...] numa primeira etapa, as empresas devem encontrar um equilíbrio entre familiares e não-familiares, tentando atrair alguns profissionais que, misturando-se com os familiares, consigam fazer um conjunto de administração menos doméstico e aberto a novas técnicas. (FRUGIS, 2001, p.193).

Já a importância dessa questão para o processo de transição nas empresas familiares é estudada por vários autores como Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), Chittoor e Das (2007), Morris et al (1997) e Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) que afirmam que a redução de problemas sucessórios pode ser conseguida com a adoção de uma administração profissionalizada – contratando um executivo externo à família. Esses autores acreditam na eficiência da separação da propriedade e do

controle, a fim de que haja isenção de julgamento para arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão.

Tsui-Auch (2004) e Morris et al. (1997) concordam com a visão de que o emprego de gerentes treinados com qualificações profissionais leva à institucionalização do gerenciamento profissional. O gerenciamento profissional denota um grau mais alto de formalização incluindo a implementação de sistemas de controle financeiro e regras burocráticas para recrutamento, promoção e demissão baseado em mérito. Assim, é concebido o apoio em gerentes treinados profissionalmente como um indicador de uma prática de gerenciamento profissional. A questão central não é discutir família *versus* gerenciamento, mas, sim, como a família administra um grande negócio, ou seja, se ela está disposta a delegar gerenciamento operacional e colaborar com gerentes competentes em tomadas de decisões estratégicas e se ela está apta a recrutar e reter gerentes do mercado de trabalho, julgando pelos seus méritos e desenvolvendo capacidades baseadas na empresa (TSUI-AUCH, 2004).

Na segunda perspectiva, a profissionalização de uma empresa consistiria na adoção das características identificadas por Weber (1974) ao descrever o funcionamento das organizações do governo alemão ainda no século XIX. Essas características estariam relacionadas à adoção de um modelo de gestão que primasse pelo formalismo, pela impessoalidade nas relações, pela definição cuidadosa da estrutura organizacional, apenas para citar algumas.

Analisando essas características e, ainda de acordo com Weber (1974), constata-se que tais recomendações aplicadas às organizações poderiam gerar diversas vantagens como, por exemplo: uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização; maior racionalidade com precisão na definição do cargo e na operação; maior confiabilidade, pois o negócio é conduzido por meio de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. Além disso, as decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado, no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.

Nessa perspectiva, Lodi (1998) conceitua profissionalização de diversas formas complementares.

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcas por formas assalariadas (LODI, 1998, p.25).

As orientações ou prescrições de Lodi (1998) e Bernhoeft e Gallo (2003) para uma maior organização e profissionalização da empresa familiar são consideradas por Grzybovski et al. (2006) recomendações nada diferentes das clássicas da administração, aquelas sistematizadas por Taylor (1978) e, principalmente, Fayol (1990) ainda no início do século XX.

Nesse sentido, autores como Handler(1990), Bernhoeft e Gallo (2003), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), Morris et al (1997), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003), Chittoor e Das (2007), Venter, Boshoff e Maas (2005), Dyer (2006), Lee (2006) e Garcia (2001) consideram que a profissionalização - formalização - torna-se importante não só no âmbito da racionalidade administrativo-burocrática, mas no interior da família, pois muitos dos conflitos detectados na empresa são originados no contexto familiar, e a formalização dos procedimentos pode afastar a influência da família diminuindo as questões pessoais que são inerentes à instituição familiar. Garcian(2001, p.120) reforça dizendo que “em geral, as famílias não têm a noção de que antes de qualquer coisa, para profissionalizar a empresa, é necessário profissionalizar a sociedade que a controla.”

Reconhecendo a necessidade de profissionalizar a família por se tratar de um possível foco de conflitos no momento da sucessão, Muchon e Campos (1998) relacionam as duas perspectivas de profissionalização: a de contratação de um executivo externo e a formalização dos métodos e processos. Esses autores afirmam que a profissionalização – formalização - é uma espécie de consequência da substituição dos gestores da empresa membros da família por profissionais externos a ela, afirmando, inclusive, que a profissionalização da empresa é maior ou menor em função do número de administradores profissionais que exercem cargos de gerência ou direção, em relação aos cargos ocupados por membros da família. De acordo com os autores, isso desfaz a interseção entre propriedade e gestão atenuando alguns problemas dela originários como, por exemplo, o nepotismo. Além



disso, para Muchon e Campos (1998), é relevante o fato de que profissionais não familiares precisam receber autonomia, ou seja, poder de decisão, fator este que pode aprimorar a qualidade das decisões na empresa. Nesse sentido, para a boa gestão da empresa, os autores ressaltam a importância de avaliar a competência e o desempenho dos gestores.

A figura 6 ilustra a perspectiva de Muchon e Campos (1998) de que a maior inserção de profissionais em cargos de gerência na empresa indica maior profissionalização da gestão.

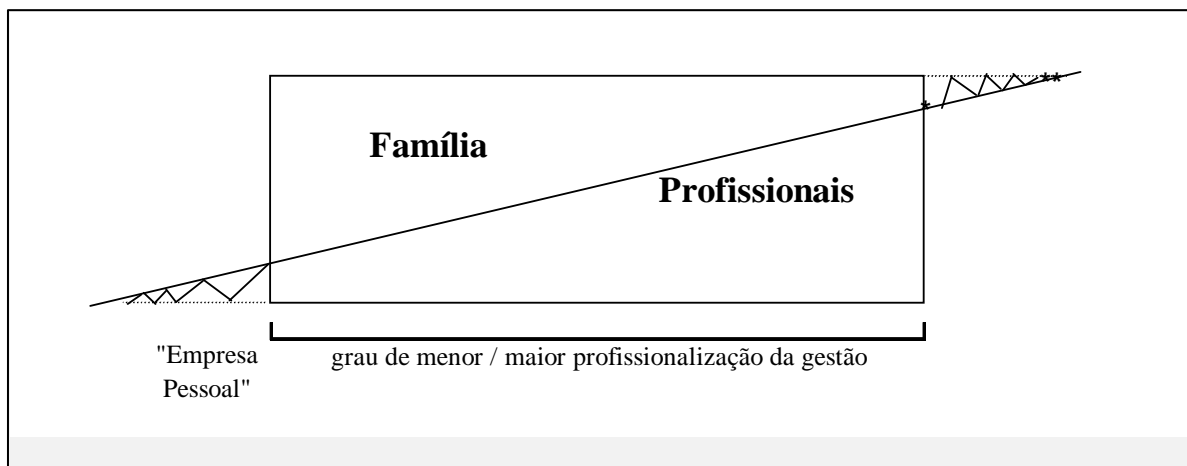


Figura 6: Relação quantidade de administradores – Tipo de empresa  
Fonte: MUCHON; CAMPOS, 1998.

Lodi (1989), porém, pondera que a profissionalização não pode ser vista como um termo contrário à sucessão familiar, ou seja, significa que a presidência da empresa não possa ser assumida por um membro da família. Uma empresa que dispõe de práticas profissionalizadas pode ajudar a consolidar um processo sucessório vitorioso, pois a formalização tenderá a diminuir os aspectos subjetivos do processo de sucessão familiar, facilitando a escolha, o treinamento e a entrada do sucessor na empresa ainda que seja um membro da família.

Na perspectiva de Lodi (1998), Padula (2002) e Grzybovsky (2002), a profissionalização não se restringe, portanto, à entrega do controle a executivos contratados ou a consultorias externas. Ela diz respeito à implantação de sistemas gerenciais mais coordenados e formais que atendam uma dinâmica de mercado

competitiva.

Conforme ressaltaram Bernhoeft e Gallo (2003), diversas empresas, para obter sucesso no processo de transição e ultrapassar até mesmo a terceira geração, aliaram a profissionalização - no sentido de formalização - às questões familiares, utilizando uma em benefício da outra, dando, assim, devida atenção à família no sentido de que ela se mantenha unida nos seus rituais e valores, mas procurando desenvolver formas inteligentes de administrar suas diferenças e conflitos.

Nesse sentido, Carney (2005) afirma que a empresa familiar pode até apresentar vantagens competitivas em relação às outras. Assim como Carney (2005), Vidigal (1996) concorda que seria possível melhorar ou até tornar as oportunidades de crescimento da empresa familiar maiores do que as demais empresas do mercado, caso se consiga dar à gestão familiar eficiência igual à da profissional, pois tem-se, na empresa onde esses eficientes executivos são também donos, um empenho e interesses maiores, além de maior agilidade na tomada de decisões. Para os autores, isso se deve ao fato de que, enquanto os profissionais priorizam a gestão da própria carreira, empenhando-se no resultado de curto prazo em detrimento do longo, os executivos que também são donos darão prioridade ao longo prazo, visando, além de manter o patrimônio, planejar a sobrevivência da organização para as gerações familiares futuras. Vidigal (1996) reforça essa idéia afirmando que o proprietário, desde que competente, poderia ter um interesse maior e ser mais eficaz que um profissional.

O processo de profissionalização da administração, segundo Padula (2002), se traduz em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização e pode ser compreendido, de maneira geral, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. Esse crescimento compõe o ciclo de vida da empresa familiar que detém características distintas ao longo do seu desenvolvimento e, conforme anteriormente mencionado, se compõe de três estágios: o inicial (o começo da vida da organização), o estágio de expansão e formalização (o crescimento da empresa com o desenvolvimento de estruturas mais complexas) e o estágio de maturidade (estrutura organizacional e

principais produtos passam a ter evolução mais lenta – as empresas enfrentam o dilema de renovarem-se ou encerrarem suas atividades) (MAGALHÃES NETO; FREITAS, 2003).

O tema profissionalização da empresa familiar constituiu parte de uma pesquisa de caráter empírico realizada por Bernhoeft e Gallo (2003) com quinze empresários de nove empresas familiares que constam na lista das cem maiores de capital privado do Brasil. Eles responderam cinco questões que foram elaboradas com base na premissa de que a “[...] empresa familiar possui uma dinâmica própria, que envolve três diferentes instâncias de poder, são elas: família, sociedade e empresa”(BERNHOEFT; GALLO, 2003, p.34). As questões abordavam temas como governança corporativa, profissionalização e conselho de administração. Após realizar as entrevistas, o autor compilou as falas dos entrevistados e analisou as respostas, agrupando as que se assemelhavam.

Com o foco na profissionalização da empresa familiar, Bernhoeft e Gallo (2003) identificaram que, para um conjunto de empresários, a palavra profissionalizar significa um processo de criar competência nas pessoas e nas organizações. Assim, eles propõem que o processo contemple as três instâncias de poder envolvidas: família, sociedade e empresa, para que isso possa refletir em uma legitimação do processo de sucessão. Além disso, para outros empresários entrevistados, a profissionalização se manifesta por meio de quatro formas. Primeiro, via identificação dos papéis a serem desempenhados em cada instância de poder, determinando os critérios para avaliar o seu cumprimento efetivo. Segundo, por intermédio da definição do conjunto de competências que os indivíduos devem apresentar para o bom desempenho de seus papéis. A instalação de um processo estruturado, objetivo e transparente, pelo qual os detentores do capital poderão designar os seus delegados em cada uma das instâncias, se constitui na terceira forma e por último, por meio do monitoramento contínuo e aperfeiçoamento desses mecanismos.

Como pode se observar, para vários autores e empresários, a profissionalização pode representar uma alternativa interessante para minimizar problemas de gestão e sucessão em empresas familiares. Assim, Muchon e Campos (1998), a partir de ampla pesquisa, elencam os fatores que podem estimular ou restringir a profissionalização, formulando um quadro, descrito na figura 7, no qual

determina quais são os obstáculos e estímulos à profissionalização.

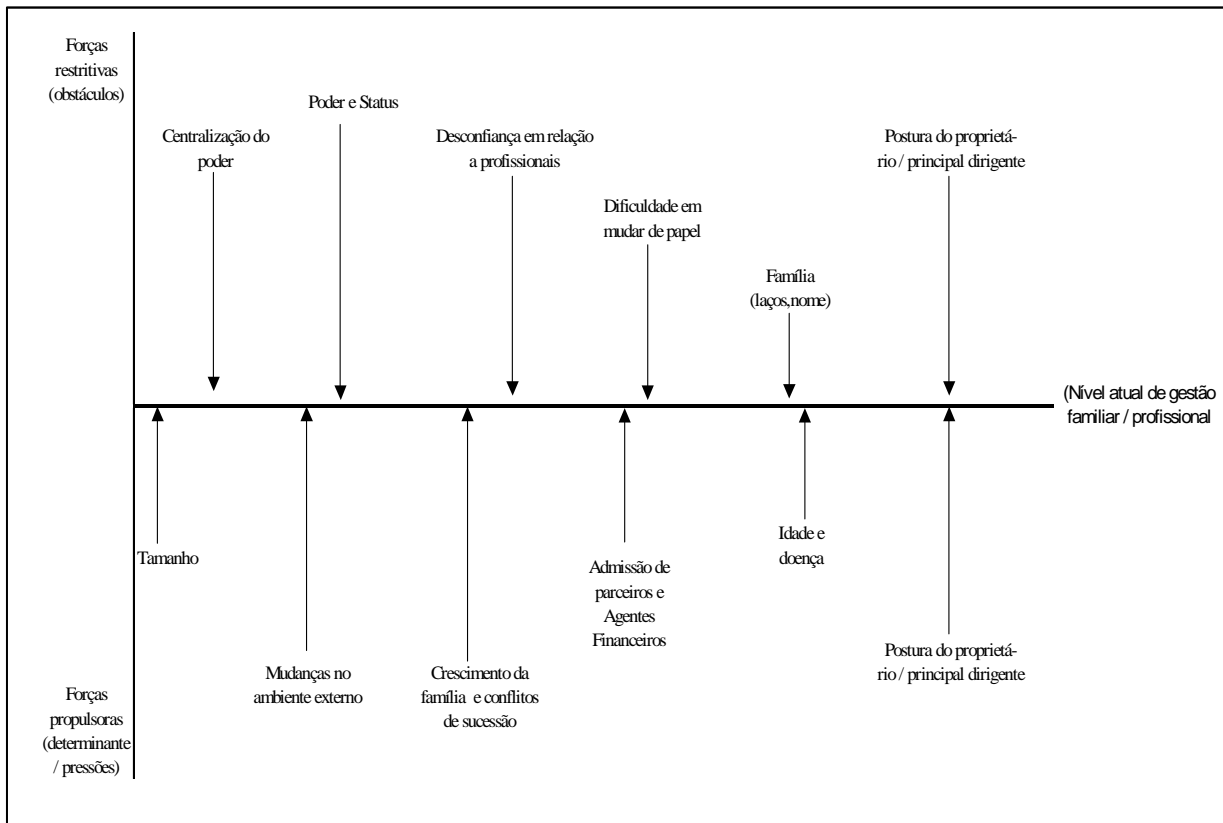


Figura 7: Forças propulsoras e restritivas à profissionalização

Fonte: MUCHON; CAMPOS, 1998.

Os autores consideraram, como forças propulsoras à profissionalização, o tamanho da empresa, mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, novos parceiros, problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Quando se observa um grande crescimento na empresa familiar, a contratação de um profissional pode ser potencialmente necessária, uma vez que, na família, pode haver um número insuficiente de pessoas capacitadas para os cargos de gestão. Da mesma forma, o crescimento da empresa exige que normas e procedimentos sejam formalizados de modo a permitir sua expansão sustentável. Mudanças no ambiente externo, ou seja, aumento da competição, por exemplo, podem exigir novos padrões de atuação da empresa para se manter no mercado. O

crescimento da família constitui um possível estímulo à profissionalização na medida em que a empresa não consegue absorver todos os membros familiares que almejam um cargo de gestão, gerando conflitos que podem afetar, inclusive, o processo de sucessão. Assim, para esses autores, a profissionalização da gestão pode ser uma forma de atenuar esses conflitos.

A profissionalização da empresa pode ser imposta se houver a necessidade de uma parceria com um sócio, o qual, provavelmente, demandará critérios mais transparentes de gestão. Outro fator apontado por Muchon e Campos (1998) refere-se à incapacidade de gestão do proprietário por motivos de doença, quando o próprio pode profissionalizar a empresa como forma de prevenir e antecipar problemas decorrentes de sua ausência. Nesse caso, os autores sugerem que o fundador evite uma posição conservadora, pois, em caso contrário, sua postura passa ser um obstáculo à profissionalização.

Como forças restritivas ou obstáculos à profissionalização, os autores abordaram a centralização das decisões, ameaça ao poder e o *status*, a desconfiança em relação aos profissionais, as dificuldades em mudar de papel por parte do fundador ou proprietário, a família e novamente a postura do proprietário em relação ao processo de profissionalização.

Culturalmente, a empresa familiar é centralizadora (LODI, 1989; BERNHOEFT, 1991; DUPAS et al., 2003), sendo esse um fator que dificulta a implementação de uma estrutura de gestão profissionalizada, pois ela exige descentralização, delegação e tomada de decisões compartilhada. O *status* e o poder gerados pelo exercício do cargo de gestor de uma empresa é um obstáculo para a contratação de um profissional externo. O fundador e os possíveis sucessores tendem a não quererem abdicar do cargo para manterem o controle em suas mãos.

A dificuldade de confiar em pessoas externas à família é uma grande restrição à profissionalização. Conforme bem abordado por Lima (2004), existe um hábito nas organizações familiares de tratar um erro do dirigente familiar como um pequeno equívoco e o do profissional, como uma grande falha.

Em uma gestão profissionalizada, o fundador poderá exercer diversos papéis (gestor do capital, formulador de políticas etc), mas, pelo fato de não deter mais o controle direto da empresa, ele tende a resistir à contratação de um profissional,

muitas vezes, com medo de se tornar desnecessário.

A família pode ainda representar um obstáculo à profissionalização, principalmente, quando filhos ou parentes almejam cargos na empresa (o que o gerente profissional poderá vetar), ou quando os membros da família temem perder o patrimônio e o *status* intrínseco ao cargo gerencial.

Muchon e Campos (1998) ressaltam que o fundador ou o membro da família que gerencia a empresa é o condutor do processo de profissionalização da empresa familiar. Sua postura é fundamental para o êxito do processo. No entanto, também se constitui o responsável pela sua não profissionalização, pois vêm dele e de sua postura frente à empresa os principais obstáculos à profissionalização, sobretudo, a falta de disposição para abrir mão do prazer de exercer o poder de forma plena e concreta no dia-a-dia da operação da empresa.

Utilizando a concepção de forças propulsoras e restritivas à profissionalização realizada por Muchon e Campos (1998), Lima (2004) aplicou o modelo em uma empresa familiar do setor de fundição. Como conclusão, o autor constatou em sua pesquisa que a profissionalização da gestão em uma empresa familiar e, mais especificamente, na empresa de fundição estudada, representava uma alternativa capaz de conduzir a empresa à sustentabilidade e à continuidade. Entretanto, o autor identificou a existência de obstáculos à profissionalização da gestão e ressaltou que o principal deles se referia à postura adotada pela família ou pelos seus principais dirigentes que, uma vez não comprometidos com o processo, anulavam quaisquer esforços ou estímulos para a profissionalização.

Conforme o modelo desenvolvido por Muchon e Campos (1998), a postura do proprietário ou principal dirigente pode constituir estímulo ou barreira à profissionalização. Lima (2004) identificou que, na empresa estudada, essa postura representava uma barreira principalmente devido à ausência de compreensão da profissionalização como um processo, que, para ser efetivo, necessita de continuidade. Nesse sentido, os dirigentes da empresa alvo da pesquisa de Lima (2004) apresentavam uma postura de estímulo à profissionalização, adotando procedimentos de gestão formalizados, quando a organização apresentava uma grave crise sendo necessário buscar melhores resultados financeiros. Entretanto, quando o objetivo em questão era alcançado, os proprietários voltavam a praticar as antigas formas de gestão, em que prevalecia a vontade pessoal em detrimento da

estrutura e método de trabalho planejado. Assim, sem consolidar o processo de profissionalização na empresa, Lima (2004) conclui que a empresa em questão não conseguia utilizar os seus próprios benefícios para promover a sustentabilidade e continuidade da organização.

Revisando a literatura, observa-se que os artigos que abordam a profissionalização, além de serem favoráveis à adoção de uma estrutura gerencial profissionalizada, inclusive adotando gerências externas à família, ampliam a questão da profissionalização para a governança corporativa analisando questões internas e externas da empresa familiar (CARNEY, 2005; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; HANDLER, 1990; MUSTAKALLIO; AUTIO; ZAHARA, 2002; RANDOY; GOEL, 2003). Nesse mesmo sentido de ampliar a análise sobre as ações de profissionalização da empresa familiar, Muchon e Campos (1998) afirmam que ela não está limitada à profissionalização da gestão da empresa podendo atingir também a gestão da propriedade e a propriedade. Nesse sentido, algumas empresas no Brasil já adotam a prática de incorporar não familiares em seus conselhos de administração. Os conselhos de administração parecem constituir uma base para a introdução, nas empresas familiares, dos princípios da governança corporativa.

Nessa perspectiva, Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) sugerem que a governança corporativa, que passou a integrar o vocabulário no dia-a-dia dos negócios, pode ser um instrumento de crescimento para esse tipo de empresa, pois vislumbra-se a existência de conselho de administração eficaz e atuante para a fiscalização dos atos da gestão da diretoria. Autores como Lodi (1994), Muchon e Campos (1998), Oliveira (1999), Garcia (2001), Álvares (2003) e Bernhoeft e Gallo (2003) defendem a formação de conselhos de administração e também de um conselho de família. Segundo os autores, o conselho de família trataria das questões relativas à família, participando dele familiares independentemente da sua relação com a empresa. Já o conselho de administração deveria ser estabelecido para tratar das questões ligadas à gestão da empresa e da propriedade, do qual participam os sócios e gestores e, até mesmo, consultores.

Para as empresas de capital aberto, essa é uma forma de proteção dos interesses dos acionistas e investidores em geral. Mesmo não tendo, obrigatoriamente, que ter um conselho de administração, a empresa familiar pode

aplicar a idéia de governança corporativa como um instrumento para seu crescimento (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999).

De acordo com Lethbridge (1997), a economia brasileira tem passado por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão de suas principais empresas. Assim, as relações entre acionistas e administradores nas empresas familiares de capital fechado ou aberto que, outrora eram consideradas estáveis, agora estão sendo revistas. Essas mudanças que promovem a modernização da gestão criam um problema de monitoramento das relações entre acionistas e administradores, pois tende-se a separar propriedade e gestão.

A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação (conselho de administração, diretores executivos acionistas dentre outros). Estudos acadêmicos têm demonstrado que as melhores práticas de governança corporativa implicam maior acesso das empresas a instituições financiadoras de seu desenvolvimento, menores custos do capital, melhor desempenho das empresas, riscos mais baixos e tratamento mais favorável de todas as partes interessadas nos resultados da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Lethbridge (1997) complementa que um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre a gestão das empresas e os acionistas ou outros grupos para os quais os executivos devem prestar contas.

Mustakallio, Autio e Zahra (2002) afirmam que a empresa familiar tem uma complexa estrutura de *stakeholders* que envolvem membros da família, a gerência em seu nível mais alto e o conselho de diretores. Além disso, para controlar e supervisionar o gerenciamento, as empresas familiares precisam desenvolver uma estrutura de governança que promova coesão e uma visão compartilhada entre família, gestão e propriedade, afim de que os conflitos de agência sejam dissipados.

Conforme as considerações de Steier, Chrisman e Chua (2004), a empresa familiar mostra características únicas que a tornam mais complexas do que as firmas não familiares. Tanto a cultura familiar quanto a cultura do negócio familiar influenciam os objetivos, a estratégia, a estrutura e a performance desse tipo de empresa. Assim como o processo de profissionalização, a fase de sucessão tem variáveis muito diversas e difíceis de serem controladas, pois manifestam



sentimentos e emoções que denotam muita subjetividade a esse processo. Nesse sentido, práticas de governança corporativa podem ser um diferencial que favorecem a sobrevivência e a boa performance do negócio familiar.

No item seguinte, tentar-se-á integrar a discussão sobre a profissionalização e a sucessão de empresas familiares.

## **2.4 Profissionalização e sucessão: uma tentativa de integração**

Ao se analisar a literatura que discute a problemática da empresa familiar, constata-se que a relação entre os sistemas família e empresa nem sempre facilitam os processos de profissionalização e sucessão que, para muitos autores, são fundamentais para permitir a continuidade do negócio. No entanto, em que medida esses processos estão relacionados entre si? Em que medida uma empresa familiar que adotou sistemas organizacionais mais estruturados e formais tem seu processo de sucessão facilitado? Ou ainda, o processo de sucessão impulsiona a profissionalização?

Frugis (2001), Martins, Menezes e Bernhoeft (1999), Lessa (2001), Vidigal (1996) e Leach (1993) acreditam que a preocupação com a profissionalização da empresa familiar, ou seja, a introdução de normas, políticas e contratos são mecanismos que podem auxiliar na sobrevivência desse tipo de empresa e, como Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) complementam, uma empresa que tem práticas profissionalizadas pode ajudar a consolidar um processo sucessório vitorioso e vice-versa.

Na opinião de Leach (1993), quando a empresa familiar transcende as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo, o gerenciamento exclusivamente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Nessa etapa, o autor indica que a gestão deve passar a ênfase do controle para a coordenação. Para tanto, as regras e papéis de cada um deverão ser definidos, permitindo, dessa forma, a delegação de autoridade. Nesse sentido, Frugis (2001) complementa a abordagem de Leach (1993), afirmando que, quando o fundador tem

a preocupação de racionalizar as atividades da sua empresa, ela apresenta um desempenho melhor. Assim, é possível fazer um planejamento antecipado da sucessão. Além desses autores, Nascimento et al. (2006) atribuem como os possíveis responsáveis pela dificuldade das empresas familiares em superar o processo de sucessão, o baixo nível de profissionalização que ela conseguiu atingir, aliado ao tipo inadequado de gestão que adotou.

Fazendo referência aos artigos estrangeiros pesquisados que discutem de inúmeras formas fatores que influenciam e podem até mesmo serem decisivos para a sobrevivência desse tipo de empresa, constata-se que muitos deles abordam fatores relacionados à família ou aos presentes no contexto familiar como os principais responsáveis por um bom desempenho na sucessão como: aspectos relacionados ao incumbente ou fundador, aspectos relacionados ao sucessor, o impacto dos relacionamentos familiares na gestão, a influência do relacionamento do fundador com os herdeiros ou a importância de relações harmoniosas na família para citar alguns (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003; LEE, 2006; VENTER; BOSHOFF; MAAS, 2005; RUTHERFORD; MUSE; OSWALD, 2006; HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; SHARMA; IRVING, 2005; YAN; SORENSON, 2006; HABERMAN; DANES, 2007; HANDLER, 1990; CHRISMAN; CHUA e SHARMA, 1998; MORRIS et al., 1997; SHARMA et al., 2001; MILLER; STEIER; LE BRETON-MILLER, 2003).

Durante este trabalho, ao discorrer sobre o processo sucessório, foram abordadas categorias, utilizando o estudo desenvolvido por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) - atributos do incumbente, atributos do sucessor, fatores específicos da família, fatores específicos do negócio e processo de sucessão - que os autores consideram que influenciam diretamente o sucesso do processo sucessório, conseqüentemente contribuindo para a sobrevivência da empresa familiar.

A análise dessas categorias, bem como das variáveis que as compõem, permite perceber um relacionamento de parte delas com práticas de organizações que apresentam uma formalização ou uma estrutura profissionalizada como a adoção de um conselho de administração, a criação de um conselho familiar e a admissão e promoção de funcionários baseadas no mérito dentre outras. Outras variáveis consideradas no trabalho desses mesmos autores nos remetem, porém, a uma certa subjetividade, ou melhor, a questões difíceis de serem controladas como

a personalidade do incumbente e também a motivação e necessidades do mesmo que o levam a confrontar a sucessão, o incentivo à harmonia familiar, o bom relacionamento entre sucessor e predecessor para citar algumas.

Utilizando também a concepção de Westhead e Howorth (2006), Yan e Sorenson (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005) e Bernhoeft (1991), não se pode negligenciar a influência do contexto familiar e os dele conflitos decorrentes que afetam e influenciam o destino desse tipo de empresa. Nesse mesmo sentido, Lessa (2001) argumenta que a intimidade das relações familiares permite que as diferenças apareçam com maior intensidade, fazendo surgir sentimentos acumulados durante a convivência doméstica que, muitas vezes, não são verbalizados no ambiente organizacional, mas comandam as ações e decidem o destino de muitas empresas.

Desse modo, Rutherford, Muse e Oswald (2006) e Bernhoeft (1991) complementam que, para encaminhar a continuidade da empresa, é necessário conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: família, propriedade e administração, tratando a família e os negócios como instituições complementares e, não, distintas. Morris et al. (1997), Venter, Boshoff e Maas (2005), Anderson e Reeb (2003) e Carney (2005) são autores que ressaltam a necessidade de profissionalizar os herdeiros, preparando-os para a função de acionistas, alguns indicando, inclusive, a adoção de práticas de governança corporativa que poderiam contribuir para evitar que conflitos originários da família comprometessem o desempenho da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Concepção da pesquisa**

A empresa familiar, como campo de pesquisa, em função do estágio de desenvolvimento da literatura e da própria natureza do tema, se caracteriza por ser bastante desafiador, pois é necessário considerar que nele não figuram apenas fatores objetivos e possíveis de serem mensuráveis como nos demais tipos de negócios, mas estão repletos de fatores subjetivos presentes no contexto da família.

Considerando que o tema vem recebendo maior atenção de estudos acadêmicos, Dyer e Sanchez (1998) acreditam que pesquisas nessa área devem procurar promover uma colaboração entre as concepções acadêmicas ou teóricas e a prática, indicando o estudo de caso como método para realizar esse intercâmbio promovendo uma interface entre as teorias administrativas e as particularidades do negócio familiar.

Assim, com a concepção de realizar um estudo de caso, a empresa escolhida foi a Cerâmica Saffran que atua no setor cerâmico, mais especificamente no segmento de materiais refratários há 53 anos e apresenta todas as características que definem uma empresa familiar. A sua localização também contribuiu para a escolha dessa empresa, pois a proximidade resultou em maior facilidade de acesso. Além disso, a Empresa já passou por dois processos sucessórios com êxito, estando na terceira geração. Vale ressaltar que a segunda transição ainda está sendo concluída, já que o incumbente ainda permanece no cargo de presidente da empresa, enquanto sua filha, a sucessora, no cargo de vice-presidente. Isso possibilitou um estudo em que as peculiaridades de uma unidade familiar influenciando os negócios fossem identificadas e as especificidades da Organização fossem mais bem observadas.

Para o alcance dos objetivos deste estudo, alguns fatores contribuíram tais como o fato de as duas gerações ainda trabalharem na Empresa, a maioria dos seus gerentes terem presenciado ao quadro de funcionários há um longo tempo e presenciaram o processo sucessório atual sendo que muitos assistiram, até mesmo,

a primeira transição, além do fato de a empresa apresentar práticas que indicam a profissionalização dos seus processos.

Destaca-se também a disposição da sucessora em interagir com o mundo acadêmico, apresentando a história da Organização bem como os problemas e conflitos que ocorreram ao longo dela, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa.

Em contrapartida, existiram alguns empecilhos como a pouca informação a respeito do setor na qual a Empresa está inserida, observando que a associação pertinente, a Associação Brasileira de Refratários (ABRAFAR) - não transmitiu informações consistentes nem indicadores sobre as empresas do ramo que pudessem balizar este trabalho. As informações obtidas foram fornecidas pela Associação Brasileira de Cerâmica (ABC) que, entretanto, não dispõe de estudos tão consistentes na área. Além disso, a impossibilidade de entrevistar todos os herdeiros constituiu um problema; não comprometeu, porém, a execução do trabalho seguindo seus objetivos.

### **3.2 A metodologia de pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo-analítico, de natureza qualitativa, que utiliza a observação, a análise documental e a realização de entrevistas como instrumento de coleta de dados.

Nesse sentido, Costa (2001) afirma que a pesquisa qualitativa busca levantar todas as possíveis variáveis existentes, tentando vislumbrar, na sua interação, o significado da questão sob análise. A intensidade e a dimensão das variáveis captadas pela observação passam necessariamente pelo julgamento do pesquisador, ou seja, as variáveis sofrem contaminações decorrentes de juízo de valor que o pesquisador projeta sobre elas.

Godoy (1995) complementa que o estudo qualitativo não procura enumerar e / ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

A abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995), apresenta três possibilidades de realizar a pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Para este trabalho, inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa documental em torno de questões que envolvem a problemática da empresa familiar incluindo as características do processo de sucessão e da gestão profissional nesse tipo de empresa. Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa documental serve como primeiro passo para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Por conseguinte, [...] “permite o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, auxiliando na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85).

Prosseguindo, foi realizado um estudo de caso com o propósito de observar intensivamente uma unidade social, com vistas a promover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em questão (MARCONI; LAKATOS, 2001).

De acordo com Yin (2001) e Godoy (1995), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, utilizando como principais instrumentos de pesquisa a observação e a entrevista. As vantagens do estudo de caso consistem na possibilidade de explorar situações da vida real cujos limites não são claramente definidos, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Além disso, pode-se explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas. Diversos autores como Sharma e Irving (2005), Westhead e Howorth (2006) e Yan e Sorenson (2006) e Dyer e Sanchez (1998) indicam a realização de estudos empíricos em organizações familiares para que se possa entender como as diversas variáveis identificadas nesse tipo de empresa se comportam, bem como suas conseqüências para esse tipo de organização.

Assim, buscou-se identificar: como o processo de sucessão se relaciona com o de profissionalização e vice-versa; se, a partir do momento em que o processo de sucessão se inicia na empresa, o sucessor tem a preocupação de instaurar na empresa práticas mais profissionalizadas ou não; se o que impulsiona a profissionalização de uma organização são fatores relacionados ao mercado ou os

considerados por Muchon e Campos (1998) citados na figura 7. Procura-se identificar os elementos e as variáveis mais relevantes que compuseram os dois processos e que, segundo alguns autores, podem favorecer a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa familiar.

### **3.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados**

Para a estratégia de coleta de dados primários, foram elaborados três roteiros de entrevistas semi-estruturados específicos para cada entrevistado, buscando-se, além das respostas às questões desse roteiro, comentários que complementassem as respostas para a análise qualitativa.

Um dos roteiros foi direcionado à sucessora, o outro a todos os gerentes e o terceiro ao sucedido, conforme consta no apêndice deste trabalho.

As entrevistas foram agendadas previamente por telefone e confirmadas por correio eletrônico – *e-mail* – sem que fossem enviados os roteiros antecipadamente. Os encontros foram realizados em três etapas. Primeiramente, com a sucessora ao cargo da presidência, depois, com as nove pessoas que ocupam cargos de gerência dentro da empresa e, por último, com o incumbente ou predecessor. Esses nove gerentes foram selecionados devido ao tempo em que trabalham na empresa, pois para que pudessem contribuir para a pesquisa, eles teriam que ter vivenciado todo o processo sucessório da Organização, bem como a implantação de práticas profissionalizadas. Por isso, foi estipulado o tempo mínimo de trabalho na Empresa de dez anos.

As entrevistas foram gravadas e feitas individualmente na própria sede da Empresa, em Betim. O encontro com a sucessora se deu em novembro de 2006; as entrevistas com os gerentes foram realizadas de 10 de janeiro de 2007 a 16 de janeiro do mesmo ano. O encontro com o incumbente ocorreu meses mais tarde, de acordo com a disponibilidade dele.

Percebeu-se que o fato de gravar as entrevistas causou certo constrangimento nos gerentes, por receio de estarem emitindo opiniões e falando sobre questões pertinentes tanto à Organização quanto à família. Esse obstáculo foi

contornado ao se explicarem previamente as razões da necessidade da gravação da conversa e da confidencialidade dos registros. E para preservar esse sigilo, as falas extraídas das entrevistas que constam na análise dos dados, não foram identificadas. Outro ponto que contribuiu foi o fato de que a própria sucessora foi quem solicitou o agendamento das entrevistas junto ao gerente de recursos humanos, disponibilizando, inclusive, sala para a sua realização, dando anuência ao trabalho junto aos gerentes.

O conteúdo das entrevistas foi transcrito, recebendo análise da autora da dissertação. As dúvidas ou divergências que foram surgindo no momento da análise foram solucionadas por e-mail junto a sucessora ou por telefone com o gerente de recursos humanos. A descrição e análise dos dados são apresentadas em capítulo específico deste trabalho.

O Quadro 4 compara o perfil dos nove gerentes entrevistados.

<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de empresa</b>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	Nível superior em curso	21 anos
<b>Supervisor de Produção</b>	Especialista em engenharia ambiental	31 anos
<b>Gerente de Controladoria</b>	Especialista em finanças	15 anos
<b>Coordenador de PCP e Expedição</b>	MBA em logística	10 anos
<b>Gerente de Informática</b>	Nível técnico	11 anos
<b>Gerente de Manutenção</b>	Mestre em engenharia elétrica	14 anos
<b>Gerente de Suprimentos</b>	Nível superior em curso	13 anos
<b>Gerente Comercial</b>	Nível superior	13 anos
<b>Gerente Industrial – Unidade Itaúna</b>	Nível superior	18 anos

Quadro 4: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.



A sucessora ao cargo de presidente, Mirna Saffran, é graduada em administração de empresas e ciências contábeis, além de ter uma especialização e um MBA pela Fundação Dom Cabral.

Os dados obtidos do setor de cerâmica e do segmento de refratários são oriundos da ABC por meio do *site*<sup>3</sup> e de contatos com a comissão de refratários da associação que disponibilizou alguns estudos da área.

A história da empresa - Cerâmica Saffran - foi elaborada com base em uma publicação comemorativa dos seus cinquenta anos, na qual toda a sua história estava relatada. Além disso, utilizaram-se os relatos do incumbente e da sucessora para complementar.

No capítulo seguinte são apresentadas as descrições e análise dos dados da pesquisa. Inicialmente apresentar-se-á uma descrição separada dos processos - profissionalização e sucessão - para posteriormente se realizar uma análise integrando os dois. Para estudar o processo de profissionalização, procurou-se identificar os efeitos do processo sucessório, bem como o que o predecessor, a sucessora e demais gerentes identificaram como propulsores dele, com base no que Muchon e Campos (1998) estabeleceram em seu modelo. A análise do processo sucessório foi feita utilizando como referência os estudos de Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) para identificar as principais variáveis que estiveram presentes no processo sucessório da Saffran e quais delas foram decisivas para o seu sucesso. Além disso, identificar os efeitos da profissionalização no processo sucessório constituiu outra forma de alcançar os objetivos propostos inicialmente nesta pesquisa.

---

<sup>3</sup> [www.abceram.org.br](http://www.abceram.org.br)

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Essa pesquisa teve por objetivo inicial avaliar a relação entre a profissionalização de uma empresa familiar e seu processo de sucessão. Na verdade, o objetivo geral foi verificar se há relação entre esses dois processos, considerando que a literatura da área costumeiramente os discute de maneira separada. Nesse sentido, o interesse foi verificar, principalmente, como ocorre a relação entre esses dois processos.

Para isso, conforme mencionado no capítulo anterior, foram entrevistados o filho do fundador, a vice-presidente e sucessora e nove gerentes em diferentes níveis como forma de entender como se relacionam os processos de sucessão e profissionalização em uma empresa familiar.

Inicialmente, serão apresentados o histórico da empresa e breve descrição sobre o setor na qual está inserida. No item subsequente, descrever-se-ão os resultados obtidos analisando-os e considerando o problema e objetivos de pesquisa.

### **4.1 Histórico da Empresa**

A história da empresa Cerâmica Saffran inicia-se com a imigração do Sr. Otto Saffran para o Brasil. Natural de Dortmund, na Alemanha, mudou-se para o Brasil em 1952. Sua experiência sempre esteve relacionada ao ramo de refratários. Assim, logo que chegou à capital de Minas Gerais, Belo Horizonte, recebeu um convite para ingressar na Magnesita (empresa que atua no segmento de refratários, instalada em Contagem, Minas Gerais) como chefe de produção (SAFFRAN, 2004).

Nessa empresa, conforme consta em Saffran (2004), o Sr. Otto trabalhou por aproximadamente dois anos, pois, em 1954, ele comprou a empresa Cerâmica Brasiléia, situada no município de Betim, que atravessava séria crise financeira, transformando-a na firma individual Otto Saffran. Esse início é condizente com a afirmativa de Bernhoeft e Gallo (2003):

[...] a maioria das empresas familiares no Brasil tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. São origens, naturalmente, muito mais apoiadas em variáveis e características emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 6).

Logo, a empresa do Sr. Otto começou a fornecer material para a Magnesita, antiga empresa na qual trabalhava. O crescimento parece ter sido um caminho natural. Especializou-se em materiais refratários<sup>4</sup> e na produção deles para lingotamento<sup>5</sup> indireto do aço. Mais tarde, sua empresa passou a ser fornecedora de grandes empresas como Mannesmann e Belgo-Mineira. É importante salientar que o Sr. Otto tinha incrível aptidão técnica para o desenho industrial, e tal habilidade permitiu que projetasse e construísse máquinas dentro da sua própria empresa (SAFFRAN, 2004).

Otto Saffran teve cinco filhos: duas mulheres e três homens. Dois deles, Werner e Alfred, cedo começaram a trabalhar na fábrica. De um lado, Werner Saffran revelava uma aptidão para técnico em usinagem mecânica, e Alfred Saffran destacava-se na área comercial, dedicando-se à administração da empresa (SAFFRAN, 2004).

Em 1962, a firma individual Otto Saffran constituiu-se sociedade anônima e ampliou suas instalações, desenvolvendo novos projetos e novos equipamentos, buscando na Alemanha técnicas mais modernas para a fabricação de produtos refratários. A partir de 1967, houve um significativo aumento da produção da empresa que passou a fornecer para clientes estratégicos como Usiminas S/A, Aço

---

<sup>4</sup> Refratários - Este grupo compreende uma diversidade de produtos, que têm como finalidade suportar temperaturas elevadas nas condições específicas de processo e de operação dos equipamentos industriais, que, em geral, envolvem esforços mecânicos, ataques químicos, variações bruscas de temperatura e outras solicitações. Para suportar essas solicitações e em função da sua natureza, foram desenvolvidos inúmeros tipos de produtos, a partir de diferentes matérias-primas ou mistura destas. Dessa forma, podem-se classificar os produtos refratários quanto à matéria-prima ou componente químico principal em: sílica, sílico-aluminoso, aluminoso, mulita, magnesianocromítico, cromítico-magnesiano, carbetos de silício, grafita, carbono, zircônia, zirconita, espinélio e outros. (BRASIL CULTURA, 2007).

<sup>5</sup> Lingotamento: ato de produzir lingotes. Lingotes: massa de metal fundido em forma conveniente para transporte, armazenagem etc., geralmente barra de seção trapezoidal ou bloco, para ser, mais tarde, refundido, laminado, forjado etc. (FERREIRA, 2006).

Vilares S/A, Acesita (Cia Aços Especiais Itabira), Eletrometal Aços Finos e outros (SAFFRAN, 2004).

Ainda, de acordo com Saffran (2004), em 1972, a empresa convertera-se numa empresa de porte médio e, quatro anos mais tarde, foi fundada a Saffran-Linco, que tinha por objetivo fabricar material refratário especial (materiais elaborados de acordo com as necessidades das empresas compradoras). A princípio, essa nova empresa ficou instalada no município de Betim, mas, nos anos oitenta, foi transferida para a cidade de Itaúna. Em sua linha de produção, disponibilizava refratários aluminosos para fornos e sistemas de válvulas-gaveta para aciarias<sup>6</sup>. A Saffran-Linco adquiriu grande tradição e tecnologia em revestimento de fornos de laminações, massas plásticas e concretos, destinando para a siderurgia extensa linha de argamassas, refratários e concretos: aluminosos, ultra-baixo cimento, isentos de cimento, isolantes e semi-isolantes, projetáveis, sinterização antecipada, além de massas e peças pré-fabricadas para fundição, sinterização, pelotização, indústria química e petroquímica, celulose e papel, fornos rotativos para cimento e cal, fornos de indução e outros (SAFFRAN, 2004).

O patrimônio do Sr. Otto compreendia, além da Cerâmica Saffran e Saffran-Linco, fazendas de plantio de sementes e grãos e fazendas de reflorestamento, as quais, na divisão da herança, ficaram de posse das duas filhas e do outro filho, destinando as empresas para o Sr. Alfred e seu irmão Sr. Werner.

A partir dos anos 90, conforme descrito em Saffran (2004), diversas mudanças em nível nacional foram vivenciadas pela Empresa como: a abertura do mercado brasileiro para produtos estrangeiros, o Plano Real, estabilização da economia dentre outros. Essas mudanças coincidiram com um período de transição vivido pela Cerâmica Saffran. Nessa época, o Sr. Alfred, depois da antecipação da herança feita pelo seu pai, adquiriu a parte do seu irmão Werner Saffran, ficando com a maioria das ações da empresa. A maioria porque seu pai, Otto Saffran, deixou ainda 15% da empresa para uma sobrinha que reside na Alemanha e que é detentora dessas ações até hoje. Atualmente, no que diz respeito a sua constituição jurídica e composição societária, a Saffran é uma empresa SA - sociedade anônima - as ações estão concentradas em uma *holding* e o Sr. Alfred, assim como seu pai

---

<sup>6</sup> Aciaria: fábrica de aço; usina siderúrgica. (MODERNO dicionário..., 2007).

Sr. Otto, já realizou a partilha dos seus bens entre os cinco filhos. Dos cinco filhos, três venderam sua participação na empresa para a *holding*. Portanto, atualmente, constituem acionistas da empresa duas filhas do Sr. Alfred e a sobrinha do Sr. Otto.

De forma geral, consta em Saffran (2004) que manter a competitividade de uma empresa neste setor é tarefa árdua, pois, no passado eram necessários 40 quilos de refratários para cada tonelada de aço produzido. Hoje, com a entrada de novos produtos no mercado, para a mesma quantidade de aço, são utilizados aproximadamente 10 quilos de refratários. Os fundamentos da tecnologia utilizados hoje na empresa são basicamente os mesmos que foram criados pelo Sr. Otto, fundador da empresa, embora tenha havido grandes transformações na indústria e no mundo nesses últimos 50 anos. Essa afirmativa, constante do material institucional da Empresa, quer representar o quanto são antigas, ou tradicionais, as tecnologias utilizadas ainda hoje nesse segmento da Empresa, sem que isso represente que ela esteja parada no tempo ou defasada tecnologicamente.

A Empresa não está mais localizada no imóvel onde foi fundada. A antiga fábrica foi desapropriada estando atualmente operando em imóvel alugado. Acompanhando a Saffran-Linco, a Cerâmica Saffran está construindo uma nova fábrica na cidade de Itaúna, onde terá novos maquinários e fornos mais adequados para a produção dos refratários.

Atualmente, a capacidade de produção da Cerâmica Saffran atinge 40 mil toneladas por ano. Dentre suas especialidades, destacam-se o fornecimento de refratários para fornos de reaquecimento, fornos de pelotização, lingotamento indireto de aço, refratários para o sistema de válvula-gaveta e diversos refratários não moldados como concretos, argamassas, massas plásticas e massas de projeção. Em síntese, o grupo industrial é composto por Cerâmica Saffran S.A., Saffran-Linco Ltda e Saffran Engenharia Ltda.

Em 2002, os sócios criaram uma nova empresa no Grupo Saffran, a Saffran Engenharia, que está instalada na unidade industrial de Betim, dispondo também de um galpão na cidade de Matozinhos. Essa empresa surgiu para atender uma nova exigência do mercado, pois os clientes passaram a solicitar garantias dos produtos que compravam. A Saffran Engenharia atua da seguinte maneira. Além de fornecer e instalar os refratários que o Grupo Saffran fabrica, garante o desempenho e a montagem desses materiais. Também promove reparo nos equipamentos. Conta

com clientes como Ferteco, Samarco, CVRD, Gerdau, Belgo-Mineira, CSN e outras.

Na Figura 8, pode se ver o organograma do grupo atualizado em dezembro de 2006.

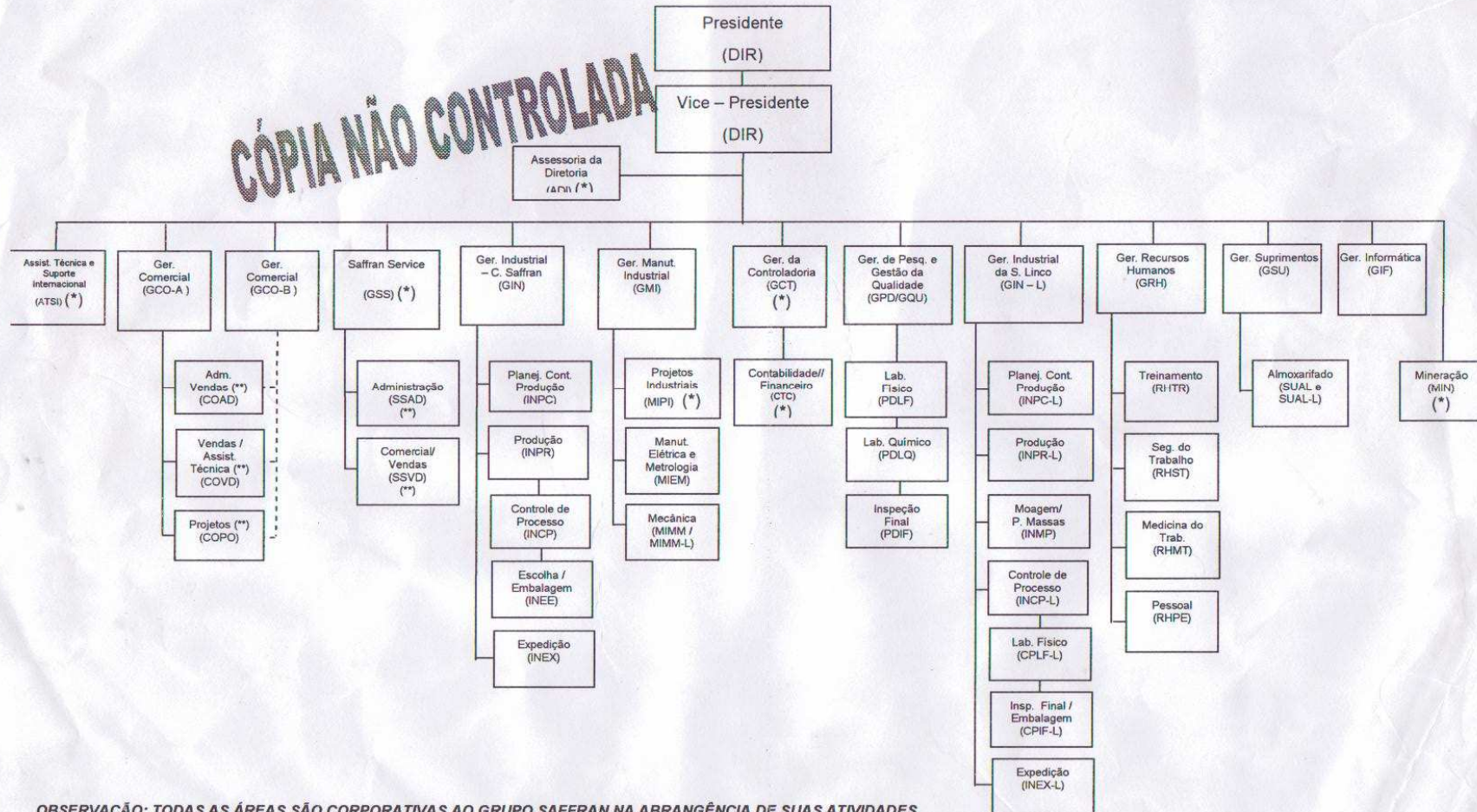
Título:

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO SAFFRAN

Rev.: 17 - 05/12/06



**CÓPIA NÃO CONTROLADA**



OBSERVAÇÃO: TODAS AS ÁREAS SÃO CORPORATIVAS AO GRUPO SAFFRAN NA ABRANGÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES (CERÂMICA SAFFRAN, SAFFRAN LINCO, SAFFRAN SERVICE).

(\*) ÁREAS QUE NÃO INTEGRAM O SISTEMA DA QUALIDADE  
(\*\*) ÁREAS SUBORDINADAS DIRETAMENTE AO GCO-A

Figura 8: Organograma da Saffran  
Fonte: Arquivo pessoal da Cerâmica Saffran

Desde 1995, a Cerâmica Saffran e Saffran Linco são certificadas conforme o modelo normativo ISO 9001.

O Quadro 5 sintetiza o histórico das empresas que constituem o grupo Saffran.

<b>Empresa</b>	<b>Cerâmica Saffran</b>	<b>Saffran-Linco</b>	<b>Saffran Engenharia</b>
<b>Localização</b>	Betim	Itaúna	Betim e Matozinhos
<b>Ano de Criação</b>	1954	1976	2002
<b>Número de Funcionários</b>	280	80	Variável (empresa prestadora de serviços que contrata funcionários de acordo com as obras contratadas)
<b>Produto Produzido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Refratários para lingotamento de aço, peças padronizadas, de formato complexo.</li> <li>. Produtos padronizados como por exemplo tijolos</li> <li>. Materiais antiácidos e placas de cerâmica de tecnologia alemã</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Peças especiais customizadas para cada cliente</li> <li>. Concretos, argamassa, massas de projeção, massas de socagem dentre outros.</li> </ul>	Essa empresa fornece e instala os refratários que o Grupo Saffran fabrica, garantindo a performance, montagem desses materiais e reparos em equipamentos.

Quadro 5: Características das empresas que compõem o Grupo Saffran  
Fonte: Elaborado pela autora.

Desde os anos 90, o Grupo Saffran destina 1,5% do seu faturamento<sup>7</sup> para operações de pesquisa. O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento vem contando com a participação da Universidade Federal de São Carlos e, juntos, vêm desenvolvendo soluções para fornos de aquecimento montados ou já em funcionamento. Por meio da criação do centro, mais de trinta trabalhos foram publicados em periódicos do Brasil e do exterior, cujo tema predominante é o desenvolvimento da tecnologia em refratários (SAFFRAN, 2004).

<sup>7</sup> O valor do faturamento não foi informado.



No que diz respeito ao mercado externo, o grupo exporta cerca de 15% da sua produção para a maioria dos países latino-americanos, além do México, EUA e Canadá.

## 4.2 O setor de cerâmica

O setor industrial da cerâmica é bastante diversificado e, de acordo com a Associação Brasileira de Cerâmica<sup>8</sup> pode ser dividido nos seguintes segmentos: cerâmica vermelha, materiais de revestimento, louça sanitária, isoladores elétricos de porcelana, louça de mesa, cerâmica artística (decorativa e utilitária), filtros cerâmicos de água para uso doméstico, cerâmica técnica, isolantes térmicos e materiais refratários. No Brasil, existem todos esses segmentos com maior ou menor grau de desenvolvimento e capacidade de produção.

A cerâmica, conforme informado pela ABC, tem um papel importante para a economia do País, com participação no PIB estimado em 1%, correspondendo a cerca de seis bilhões de dólares. A abundância de matérias-primas naturais, fontes alternativas de energia e disponibilidade de tecnologias práticas embutidas nos equipamentos industriais fizeram com que as indústrias brasileiras evoluíssem rapidamente e muitos tipos de produtos dos diversos segmentos cerâmicos atingissem nível de qualidade mundial com uma quantidade exportada considerável.

Ao analisar o segmento de materiais refratários, percebe-se que sua utilidade remete à antiguidade quando o homem utilizava a resistência e ductilidade do ferro, entre outros metais, para a fabricação de suas armas, ferramentas e jóias (PASCOAL; PANDOLFELLI, 2000). A produção destes objetos só tornou-se possível graças à utilização de materiais refratários (em fornos) para sua confecção. Existem registros de que desde a Idade do Bronze os refratários são utilizados, permitindo a transformação de metais pelo calor (PASCOAL; PANDOLFELLI, 2000). Ainda, de acordo com esses autores, a partir da Revolução Industrial, o homem conseguiu elevar a produção de aço de menos de um milhão para os atuais 780 milhões de

---

<sup>8</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA, 2002.

toneladas/ano. Este aumento na produção do aço está diretamente relacionado ao desenvolvimento da tecnologia siderúrgica. No Brasil, essa atividade, após o plano de privatizações iniciado em 1990, vem sofrendo rápidas transformações, na tentativa de adequar-se aos padrões mundiais de qualidade e produtividade. No panorama geral, a siderurgia brasileira é fortemente internacionalizada, sendo o maior exportador mundial de minério de ferro e vendendo para o mercado externo cerca de 40% dos produtos siderúrgicos aqui fabricados. Esse aprimoramento do setor siderúrgico, que é responsável por 70% do consumo de refratários no Brasil, vem proporcionando extraordinária evolução tecnológica das indústrias de refratários (PASCOAL; PANDOLFELLI, 2000).

A força motriz para o desenvolvimento tecnológico do setor de refratários veio da necessidade de fabricar aços de alta qualidade e de baixo custo de produção. Tal esforço exigiu e vem exigindo volume considerável de investimentos por parte das indústrias de refratários, para obtenção de produtos de maior vida útil e melhor desempenho. Mais recentemente, com a implantação de normas internacionais de qualidade, outros fatores tornaram-se também importantes no desenvolvimento tecnológico dos refratários, como a necessidade de proteção ao meio ambiente e a melhoria das condições insalubres de trabalho (PASCOAL; PANDOLFELLI, 2000; SEMLER, 2000).

Segundo Pascoal e Pandolfelli (2000), Semler (2000) e Jordão (2002), normalmente o emprego dos materiais refratários ocorre a elevadas temperaturas, usualmente em fornos industriais, onde o refratário é submetido aos mais diversos esforços: erosão, abrasão, ataques químicos, esforços de compressão dentre outros. O desenvolvimento de materiais cada vez mais resistentes a essas condições ocasiona um menor consumo e maior segurança operacional. A indústria de refratários é considerada como uma indústria autofágica, pois produz refratários cada vez melhores cuja substituição, diferentemente de anos atrás, ocorre em intervalos cada vez mais longos. Em 1985 o consumo de refratário no Brasil era em torno de 24 kg por tonelada de aço. Hoje em dia, esse valor é de aproximadamente 10 quilos por tonelada de aço.

Apesar de o consumo de refratários, em função do aprimoramento tecnológico, apresentar uma tendência decrescente, Pascoal e Pandolfelli (2000) ponderam que o valor agregado desses produtos tende a crescer significativamente,

mantendo, dessa maneira, o faturamento das empresas do setor.

O Gráfico 1, elaborado por Ferreira (2006), demonstra a queda do consumo de refratários nas diversas indústrias brasileiras que o utilizam. De acordo com o autor, o Brasil tem consumo de refratários equivalentes ao de países como Japão e Alemanha, demonstrando a qualidade do refratário nacional quando comparado com o de outros países.

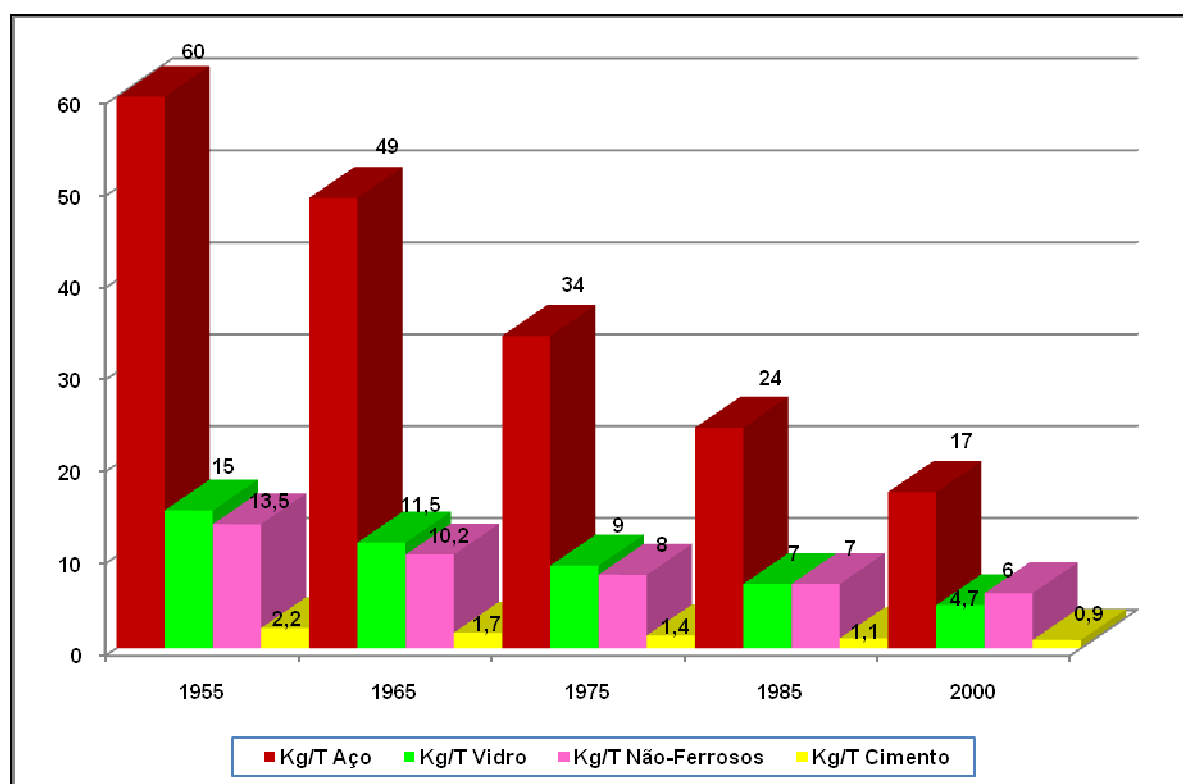


Gráfico 1: Evolução do consumo de refratários por indústria no Brasil  
Fonte: FERREIRA, 2006.

De acordo com a Associação Brasileira de Cerâmica, no Brasil e no mundo, a produção de refratários não moldados<sup>9</sup> tem crescido gradativamente diferentemente dos refratários básicos moldados. Chegou a atingir a proporção de 40% sobre o total de refratários fabricados. Esse aumento é decorrente das vantagens que esses

<sup>9</sup> Refratários não moldados, isto é, sem formas definidas e que permitem a conformação segundo as necessidades (produtos refratários magnesianos e cromo-magnesianos: concretos, densos, massas e argamassas). (CORREIA, 2001).

materiais apresentam quando comparados aos refratários básicos moldados<sup>10</sup> tais como: processamento rápido, sem necessidade de conformação prévia; eliminação da etapa de pré-queima, reduzindo o consumo de energia; instalação rápida, com custo de mão-de-obra reduzido, e capacidade de revestir geometrias complexas com maior facilidade.

Em geral, a associação do setor de cerâmica afirma que esse mercado é constituído pelas empresas fabricantes de materiais que têm propriedades físico-químicas adequadas para sua aplicação em diferentes equipamentos e sistemas, sendo capazes de resistir a altas temperaturas sem se deformarem, fundirem ou amolecerem.

O mercado brasileiro de refratários se encontra dividido como está mostrado no Gráfico 2.

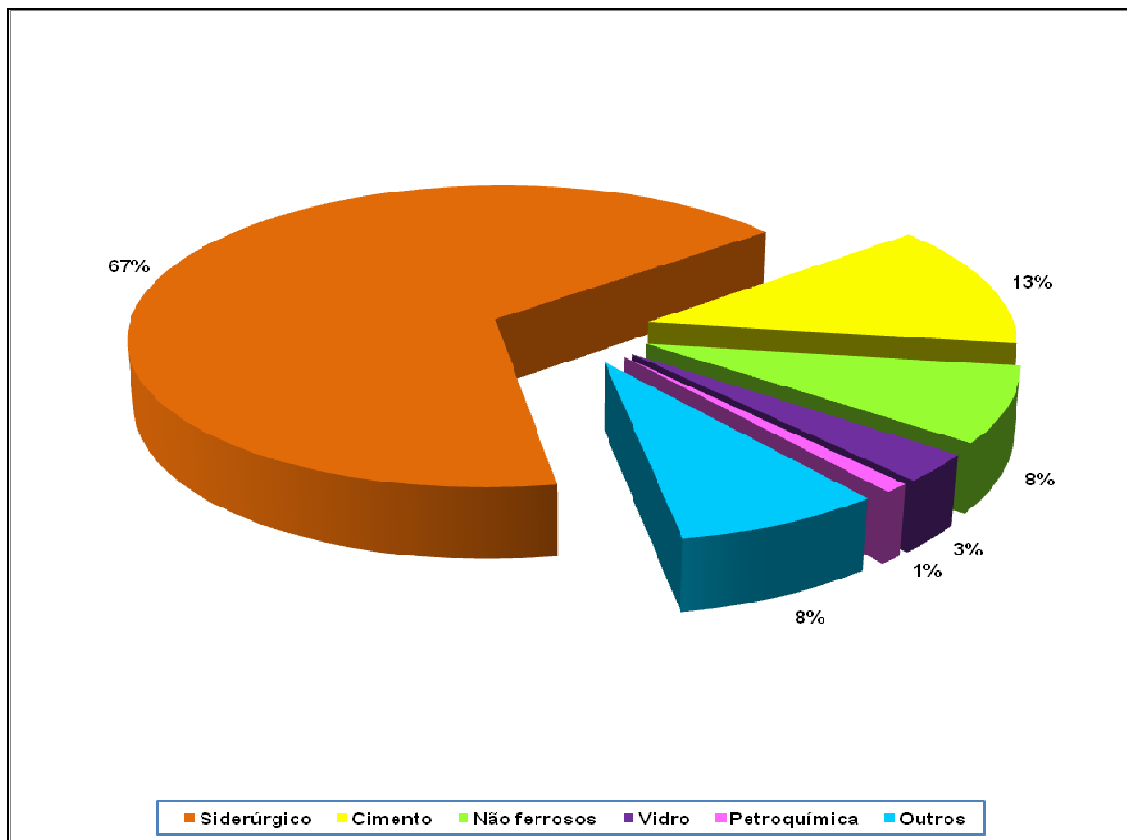


Gráfico 2: Consumo de refratários em diversos tipos de indústrias  
Fonte: Associação Brasileira de Cerâmica.

<sup>10</sup> Refratários básicos moldados, de conformação definida, altamente resistente às escórias básicas (produtos refratários magnesianos e cromo-magnesianos). (CORREIA, 2001).

Constata-se que o setor siderúrgico é o maior consumidor de refratários, respondendo por quase 70% do consumo, bem na frente da indústria cimenteira (13%) e de não-ferrosos (8%). As demais indústrias, incluindo a de vidro e petroquímica, somam 12%.

Jordão (2002) afirma que, em um contexto mundial, o Brasil se encontra entre os dez maiores produtores de refratários com um faturamento de aproximadamente US\$ 400 milhões por ano que vem se mantendo bastante estável, devido à inexistência de um crescimento acentuado das indústrias de aço e cimento no País.

Em 1994, de acordo com Jordão (2002), o setor contava com cerca de 40 empresas das quais apenas sete atendiam 90% da demanda do mercado. A partir do início deste século, o número de empresas aumentou consideravelmente, contando agora com 114. No entanto, poucas ainda continuam dominando o setor.

Desse total de empresas, a ABC afirma que 44 são fabricantes e 70 são distribuidoras ou representantes. Das 44, 13 são empresas de médio e grande portes, tendo a Magnesita como a maior empresa do setor. A distribuição geográfica dessas empresas no território nacional é mostrada na figura 9.

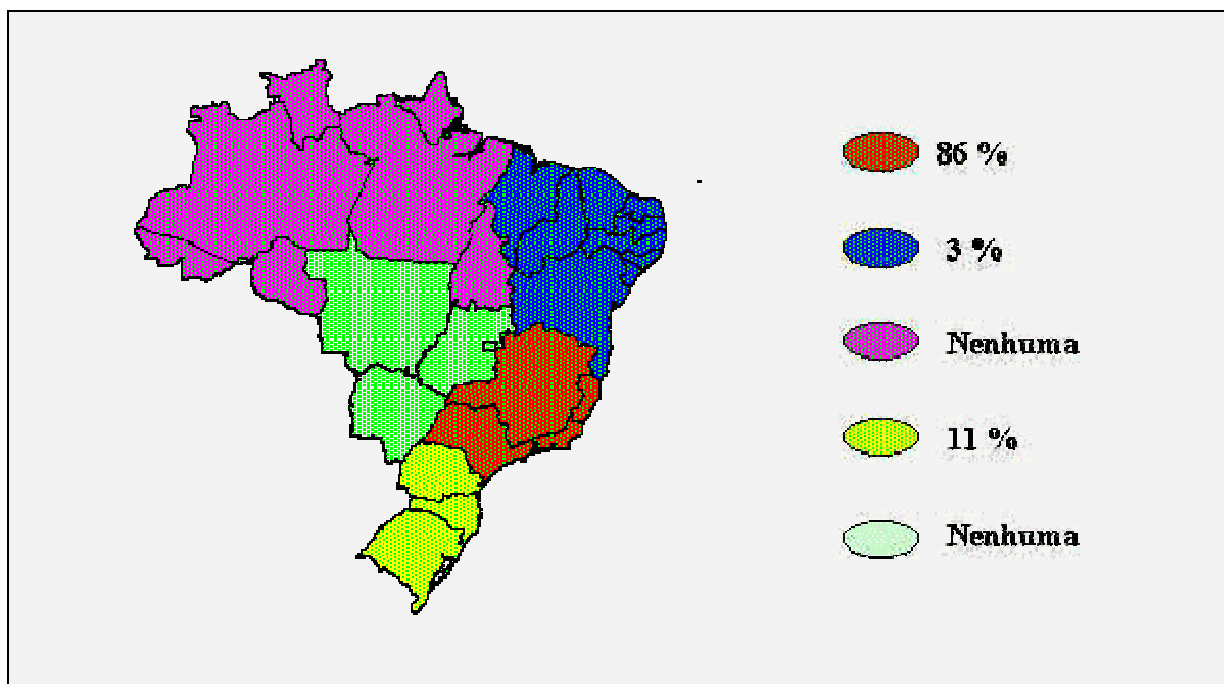


Figura 9: Distribuição geográfica das empresas fabricantes de cerâmica  
Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA, 2007

As regiões onde existe maior densidade demográfica, maior atividade industrial e agropecuária, melhor infra-estrutura e melhor distribuição de renda são sudeste e sul.

Daí a razão da grande concentração de indústrias de refratários e de todos os segmentos cerâmicos nessas regiões, associado ainda as facilidades de matérias-primas, energia, centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas.

Em termos de refratários, a ABC afirma que a indústria brasileira é praticamente auto-suficiente, chegando a exportar o excedente de sua produção. Em 1998, as exportações alcançaram cifras de US\$ 38 milhões, enquanto as importações foram de US\$ 23 milhões, representando um superávit na balança comercial. Dentre os principais produtos importados, destacam-se as válvulas longas submersas e as peças refratárias eletrofundidas.

#### **4.3 A Cerâmica Saffran e seu processo de profissionalização**

O roteiro de entrevistas desta pesquisa para os gerentes previa aproximadamente seis questões relacionadas ao processo de profissionalização da Empresa e o roteiro direcionado aos sócios-proprietários aproximadamente, dez questões.

Quando se afirmou que elaboraram *aproximadamente* tantas questões relativas ao tema profissionalização da empresa familiar é porque, em grande parte das perguntas, as respostas podem ajudar a esclarecer questões também relativas ao tema de sucessão da Empresa.

Como apresentado na Figura 4, no capítulo da metodologia, as pessoas que ocupam posições gerenciais na Empresa apresentam formação superior, com exceção do gerente de informática. Outros dois gerentes - recursos humanos e suprimentos - encontram-se em processo de graduação. Além da formação superior - que pareceu requisito básico para ocupar posições de comando na empresa - foi verbalizado pelos gerentes que a organização dispõe de um orçamento anual destinado à maior qualificação dos funcionários de maneira geral. A programação dos cursos é feita ao final de cada ano de acordo com a demanda do setor. Segundo

um dos entrevistados, a empresa investe em cursos e treinamentos “não na parte acadêmica”, mas de formação técnico-profissional para seus funcionários, e o esforço por aprimoramento é um dos elementos considerados no processo de avaliação seu desempenho. Os depoimentos abaixo confirmam isso<sup>11</sup>.

No meu caso específico, uma das necessidades foi aperfeiçoar meu inglês e a empresa me oferece isso. Também participo de congressos. Os recursos humanos têm um planejamento de treinamentos que depende mais de cada área detectar as necessidades e passar para a diretoria.

A empresa nos incentiva oferecendo cursos para a gente, ainda mais na área de informática que temos que estar sempre atualizados.

A Saffran promove treinamentos no início do mês de dezembro. Todos os gerentes podem indicar e promover cursos nas suas áreas, tanto para ele quanto para seus funcionários. A avaliação de desempenho é o que se leva em consideração para poder avaliar o que é necessário para cada funcionário”.

Vale ressaltar, no entanto, que as demandas por cursos, treinamentos, palestras e congressos têm que ser submetidos à análise e aprovação da vice-presidente. Também há que se registrar que esse programa de qualificação constante ou anual teve início quando a atual vice-presidente passou a ocupar tal posição. Apesar de a certificação da qualidade ter se iniciado na administração anterior à atual, segundo os entrevistados, somente a partir da atual gestão – com a promoção de Mirna Saffran de gerente de recursos humanos a vice-presidente – iniciou-se um processo de valorização da qualificação pessoal, o que ocasionou a adoção de políticas para o treinamento continuado do pessoal.

Ainda a respeito do processo de profissionalização da empresa Saffran, procurou-se identificar como é feito o planejamento da Empresa como um todo e se questionou a existência de alguma instância em que os proprietários pudessem discutir os problemas e os rumos do negócio. De acordo com as respostas, percebeu-se que é de conhecimento de todos os gerentes, exceto um, de que os rumos do negócio da Saffran eram discutidos em três reuniões anuais entre os cinco filhos, mas, atualmente, com a venda da participação na empresa de três acionistas - hoje apenas Mirna e uma irmã têm participação na empresa, além da sobrinha do Sr. Otto que mora na Alemanha - essas reuniões não existem mais, conforme

---

<sup>11</sup> Os depoimentos transcritos não serão identificados para resguardar a confidencialidade das informações transmitidas

verbalizado pelo Sr. Alfred. Quem apresentava e conduzia essa reunião era um gerente, geralmente, o de controladoria e o de vendas. Tanto os gerentes que já participaram, quanto a atual vice-presidente não vêem grandes contribuições nessas reuniões. São unânimes em afirmar que a falta de interesse dos outros herdeiros era grande, não fazendo grande diferença as informações sobre o desempenho da Empresa que eram transmitidas a eles. Os depoimentos a seguir confirmam isso.

Chegaram até em pensar na criação de um conselho entre os sócios, mas não houve interesse. Nas reuniões que são feitas com os acionistas para conversar, eles ficam dormindo, demonstram que está enfadonho. Então, acredito que foi aberto o canal. A idéia era tentar fazer uma profissionalização dos sócios.

Existem reuniões programadas periódicas dos acionistas e com algumas pessoas da empresa... Eu já participei de algumas... Mas não vejo uma participação efetiva da família que possa contribuir para algum melhoramento ou decisão. Um conhecimento e uma contribuição para isso não.

Uma das questões do roteiro estava relacionada a identificar a percepção dos gerentes sobre sua autonomia. Questionou-se se existe espaço para eles opinarem na Empresa. Todos afirmaram que, no que diz respeito ao setor deles, todos gozam de certa liberdade para tomar decisões, ressaltam até a boa proximidade com a vice-presidência, à qual eles podem recorrer a qualquer momento. Muitos deles salientam, porém, que essa liberdade é limitada, não reconhecendo uma descentralização das decisões, mas, sim, uma menor centralização. Questões que envolvem alguma decisão estratégica, ou que envolvam mais de um setor na Empresa, são avaliadas pela vice-presidente, cabendo ao gerente ou supervisor apenas dar a sua opinião a respeito. Sobre os limites de decisão, os depoimentos a seguir são elucidativos.

Os problemas são discutidos e aceitam-se opiniões, mas a decisão final é da diretoria. Nós procuramos observar e saber a fundo o que aconteceu, mas a decisão final é da diretoria.

Tenho meu limite de autoridade e, quando extrapola esse limite, tenho que recorrer à vice-presidência .

Por ser uma empresa familiar, demissões e admissões precisam totalmente do aval dela. Acho que ela não precisaria ficar com esse tipo de responsabilidade.



Em relação à administração da Empresa e considerando os objetivos desta pesquisa, julgou-se de grande importância identificar se o processo de sucessão desencadeou mudanças nos procedimentos operacionais e no aparato tecnológico da Empresa, como, por exemplo, alterações na gestão de processos administrativos, financeiros, gestão comercial / mercadológica, gestão de produção, gestão de pessoas. A atual vice-presidente passou por diversas áreas antes de ocupar tal cargo, que assumiu em 2001. Antes disso, exerceu o cargo de gerente de suprimentos por mais ou menos dois anos, gerente de recursos humanos por seis anos e passou pela superintendência administrativa, cargo atualmente extinto. Portanto, em cada cargo pelo qual passou, a sucessora demonstrou grande preocupação com a formalização dos processos dentro da Empresa. Enfatizou a importância da informatização e do controle dos processos.

Trechos das entrevistas mostram, na visão dos gerentes, as contribuições de Mirna Saffran para a profissionalização dos processos internos.

Na gestão de pessoas a Mirna provocou maior humanização. Antes o método de trabalhar e lidar com pessoas era *carrasco*. Ela passou a conscientizar os gerentes e gestores para questões como respeito e limites de cobrança, incentivando o desenvolvimento profissional de cada um.

A Mirna é uma pessoa voltada para os avanços tecnológico do setor administrativo, ela otimizou nossa área interna, a comunicação entre departamentos e a área de sistemas de informação da empresa.

De maneira mais detalhada, o quadro 6 apresenta as contribuições para a profissionalização da empresa, em todos os cargos que ocupou, de acordo com o depoimento da vice-presidente e que são reconhecidas pelos gerentes das áreas funcionais e pelo presidente.

CARGO	IMPLANTAÇÕES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
<b>Gerente de suprimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Controle do processo de compra</li> <li>. Separação e controle do estoque das diferentes empresas do grupo</li> <li>. Feedback da compra para a área que a solicitava</li> <li>. Controle dos padrões de especificação para a compra do produto corretamente</li> <li>. Hierarquização da compra (da mais urgente para a menos urgente)</li> </ul>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estabeleceu padrão e critérios para admissão, demissão e promoção de funcionários em todos os setores da empresa.</li> <li>. Promoção por mérito</li> <li>. Medicina preventiva: além dos exames que a legislação exige, procurou resguardar a saúde do trabalhador com diversas atitudes visando a prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Ex.: Vacina, Palestras de conscientização, Tratamento odontológico.</li> </ul>
<b>Superintendência Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Deu maior abertura à sugestões e opiniões nas reuniões com os gerentes</li> <li>. Estabeleceu reuniões periódicas para a solução de problemas com a presença de pessoas sem interface direta com o problema a ser solucionado, de forma a obter sugestões "imparciais".</li> <li>. Proporcionou maior autonomia das áreas para seus respectivos gerentes</li> </ul>
<b>Vice-Presidência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fortaleceu os controles internos nas áreas da empresa</li> <li>. Informatização através de um sistema interligado para todas as áreas e todas as empresas do grupo</li> <li>. Este processo fez com que a informação ficasse na empresa e não com o funcionário</li> <li>. Preocupou-se em documentar os processos, criar um histórico para a empresa</li> </ul>

Quadro 6: Demonstrativo das contribuições da sucessora para a profissionalização do Grupo.  
Fonte: Elaborado pela autora

Além desses, a vice-presidente relatou que sua próxima estratégia - mudança da fábrica para novas instalações na cidade de Itaúna (MG) - visa o crescimento da empresa, pois sua capacidade dobrará. Afirmou também que pretende estruturar melhor a área de vendas.

De uma forma geral, seu depoimento coincide com o dos funcionários. A sucessora parece ter se preocupado muito com a formalização dos processos da empresa, com a profissionalização dos procedimentos administrativos. A maioria dos gerentes defendiam como de grande importância a implantação de um sistema de informações que integrasse a empresa, e isso foi implantado sob a sua gerência.

No que tange à gestão de pessoas, todos reconhecem uma grande mudança também. A própria vice-presidente ressalta que padrões baseados em mérito foram fundamentais para legitimar as promoções dos funcionários na empresa. Assim,

todos podiam se preparar para alcançar determinado cargo porque sabiam das exigências. E essas medidas foram interpretadas pelos funcionários como de *humanização* das relações humanas dentro da empresa. O que a vice-presidente reconhece é que se preocupou largamente em mostrar as *regras do jogo* para todos. Assim as chances de crescimento seriam igualitárias. Os dois pontos acima – implantação do sistema de informações e promoção por mérito - foram os mais abordados pelos entrevistados como pontos positivos da atual administração. Por outro lado, as ações da vice-presidência no âmbito da medicina preventiva citadas por ela não foram mencionadas por nenhum dos entrevistados.

Um ponto negativo que os gerentes apontaram, alguns deles ligados à área de produção, seria o pouco conhecimento da vice-presidente no setor produtivo. Alguns gerentes afirmaram que poucas inovações ocorreram nesse setor, sendo que as que ocorreram foram propostas de baixo para cima, pois a sucessora, na visão desses funcionários, pouco entende e pouco pode contribuir para o setor produtivo da Empresa. Os depoimentos abaixo ilustram essa visão.

A Mirna não tem conhecimento de fábrica, nisso ela não tem domínio. Ela é uma administradora. Claro que ela recebe relatórios, participa de reuniões, mas as mudanças que vieram a ocorrer partiram da fábrica, foram propostas de baixo pra cima.

Em nível de produção, não temos a interferência da Mirna; temos a mesma linha de produto, mesmos equipamentos e mesmo modelo de produção da gestão passada.

A dificuldade maior está dentro da área de produção, que não é área de conhecimento dela, portanto, ela não pode opinar neste sentido.

Na última questão sobre profissionalização, perguntou-se se os gerentes achavam que, necessariamente, a sucessão em uma empresa exigiria maior profissionalização da sua gestão. Três dos gerentes entrevistados não correlacionam a profissionalização com a sucessão. Eles concebem a profissionalização como um processo natural da empresa ou uma exigência do mercado ao qual ela se encontra inserida e não reconhecem relação com a sucessão. Se a empresa passa por um processo de profissionalização, é porque ela se encontra nesse estágio naturalmente. Para eles, profissionalização e sucessão são processos independentes. Um dos gerentes assim se manifesta.

Com certeza o mercado exige mais profissionalização do que o processo de sucessão. Na realidade, a empresa se adaptou ao mercado e foi mudando, se profissionalizando, a medida em que o mercado foi exigindo. Pois, em termos de avanço tecnológico, de gestão de pessoas e gestão dos processos internos, tudo isso funciona da mesma forma tanto para o sucessor quanto para o antecessor, as mudanças são exigidas externamente.

Para os outros seis gerentes, a necessidade de continuidade da empresa gera a profissionalização. Alguns gerentes entendem profissionalização apenas como a entrada de um profissional externo à família na presidência da Empresa e consideram essa possibilidade como válida para a Saffran, desde que seja um profissional com maior experiência na área de produção:

O negócio da empresa é produzir refratário e, durante algum tempo, ela ficou fora de foco. Acho que um profissional externo, com conhecimento técnico da área e perfil adequado para a função que irá desempenhar, poderia ajudar a Empresa a crescer. Pois, como você vai crescer, evoluir, entrar em uma concorrência, melhorar produtos, se não tiver pessoal técnico para isso? Hoje, no aspecto técnico, não tem ninguém da família com esse domínio.

E entendendo a profissionalização de uma forma mais abrangente, por meio da formalização dos sistemas e métodos da Empresa, alguns gerentes reconhecem a relação entre os dois processos e vêem que a sobrevivência da empresa familiar na sucessão estaria na profissionalização da empresa. E essa profissionalização, segundo os entrevistados, ajudaria o processo sucessório como um todo, pois, ao estipular promoções baseadas no mérito, implantação do sistema de informação com registro dos processos organizacionais, o conhecimento perpetuaria na Empresa e não na pessoa do fundador. Isso, por consequência, ajudaria na transição do novo gestor. A sucessora concorda com essa perspectiva afirmando, inclusive, que a profissionalização pode ajudar a família a entender que, para trabalhar na empresa, é preciso ser um profissional e não apenas o *filho do dono*.

Os depoimentos abaixo ilustram as visões dos gerentes e da sucessora sobre a profissionalização.

Acredito que a forma com que os processos são conduzidos, formalização dos procedimentos, sistemas, maior coleta de dados e arquivo de informações são preocupações do herdeiro que conseqüentemente, levam à profissionalização.

A profissionalização irá gerar maior informação na Empresa. E informação é tudo o que o sucessor precisa para entender a fundo tudo o que ocorre dentro da Organização, pois, caso contrário, o novo presidente precisará primeiro conhecer a Empresa e não terá como promover o seu crescimento de imediato.

O incumbente compartilha da opinião da sucessora e acrescenta a grande transparência dada pela Mirna aos processos organizacionais, afirmando que

a Mirna mudou o aspecto familiar da Saffran para um aspecto profissional. Quando meu pai dirigia a Empresa, ele tomava todas as decisões num estilo autocrata. Hoje, eu vejo que a Mirna implantou um estilo participativo, mais democrático, com os outros gerentes participando da tomada de decisões. Isso contribui muito.

#### **4.4 A Cerâmica Saffran e seu processo de sucessão**

Para a análise do processo de sucessão na Empresa, foram propostas cinco questões para os gerentes e supervisores. Para o presidente, foram elaboradas oito questões e, para a vice-presidente, doze perguntas as quais focavam a compreensão de como ocorreu o processo de sucessão na visão deles.

Primeiramente, todos os entrevistados relataram como ocorreu o processo de sucessão na Cerâmica Saffran. O discurso, no geral, é bastante parecido: apenas um dos gerentes afirmou saber muito pouco a respeito do assunto em questão. De acordo com o relato dos gerentes, a sucessora já trabalhava na Saffran por alguns anos, exerceu cargos em setores variados da Empresa e, quando o vice-presidente da época saiu (tratava-se de um executivo contratado externo à família), o Sr. Alfred nomeou sua filha para o cargo de vice-presidente. O incumbente, Sr. Alfred, afirma que não houve nenhum ato específico para a promoção da Mirna à vice-presidência, acrescentando que ela foi assumindo funções, crescendo dentro da Empresa até se tornar vice-presidente, sem nenhuma eleição ou designação específica. A sucessora tem a mesma percepção sobre o processo e etapas que a levaram a assumir a direção da Empresa.

De acordo com o relato dos gerentes, por um tempo, algumas pessoas da família tiveram a oportunidade de trabalhar na Empresa, inclusive alguns irmãos da

Mirna, e essa experiência nem sempre foi bem-sucedida.

Uma das irmãs optou por sua saída para se dedicar ao curso de direito e, atualmente, presta consultoria para a Saffran nessa área. O outro irmão, Marcos - único do sexo masculino entre os filhos do Sr. Alfred Saffran - trabalhou por alguns anos na Saffran, mas foi uma experiência negativa na visão dos entrevistados. Os outros irmãos não tiveram interesse por ingressar na Empresa. De acordo com relatos dos gerentes, a Mirna, além de demonstrar mais interesse pelo negócio familiar, se preparava para desempenhar papéis mais importantes na Empresa, ao contrário dos seus irmãos, principalmente do Marcos que, apesar de ser o único filho do sexo masculino, trabalhar na Empresa e demonstrar interesse em permanecer nela gerou muitos conflitos com outros funcionários (gerentes) e até mesmo com a irmã. Não se preocupou em se qualificar para ser um possível sucessor do presidente.

Para entender o processo sucessório na Empresa, questionou-se aos gerentes se eles identificaram alguma preparação, ou melhor, algum planejamento para a sucessão na Cerâmica Saffran. Todos foram unânimes ao afirmar que perceberam preparação para o processo sucessório, mencionando, como forma de preparação, o fato de a sucessora ter exercido diversos cargos na Empresa antes de assumir a vice-presidência. Alguns acrescentaram que formação acadêmica da Mirna se constituiu em outra forma de preparação para a transição, e quatro gerentes mencionaram ter conhecimento da contratação de uma consultoria para ajudar no processo de transição da Empresa. Um dos gerentes mencionou a antecipação da herança efetivada pelo incumbente – Sr. Alfred Saffran – como outra forma de preparação e planejamento do processo de sucessão. Em entrevista, o Sr. Alfred também apontou a antecipação da partilha dos bens como uma forma que ele encontrou para planejar a transição. Os depoimentos abaixo confirmam o que foi escrito:

O Sr. Alfred fez o planejamento por meio de doação de cotas. Ele criou uma holding e doou as cotas dele para os herdeiros, seus filhos, com o direito a usufruto dele, vitalício.

A partir do momento em que entrou na empresa, a Mirna começou a trabalhar em diferentes áreas como compras, vendas e recursos humanos, além de pesquisa e desenvolvimento para saber o que ocorria no setor de

mineração. Assim, essa foi a oportunidade de ter uma visão completa e se preparar, principalmente, na área administrativa.

Acredito que houve preparação para a sucessão sim. A Mirna cursou um MBA (Master of Business Administration) e contrataram uma consultoria para ajudar a Empresa como um todo”.

A Mirna evoluiu dentro da empresa. Passou por diversas áreas e teve capacitação externa para poder ocupar cargos relevantes na empresa.

Dois gerentes assinalaram que a preparação do processo sucessório foi realizada em um curto espaço de tempo. Um deles diferenciou o termo preparação de planejamento. Ele afirmou identificar uma preparação para o processo de sucessão, mas não um planejamento, pois este, segundo ele, refere-se a uma visão a longo prazo, e isso ele não acha que ocorreu na Empresa. Para o outro, essa preparação em pouco tempo fez com que a Mirna tivesse mais conhecimento teórico do que prático, conforme seu relato.

Houve preparação, mas em regime concentrado e feito com um espaço de tempo muito pequeno. A Mirna estudou, fez cursos, participou de palestras, contrataram consultoria sobre sucessão familiar, mas faltou um tempo maior para ela ter menos problemas. Por mais competência, inteligência ou formação acadêmica que tenha, a vivência e a prática são importantes; a Mirna veio com a parte teórica, e a parte prática ela teve que ir desenvolvendo, assumindo erros e acertos.

E, ao serem indagados sobre as razões de ter sido Mirna Saffran a escolhida para ser a sucessora do Sr. Alfred, a grande maioria, oito gerentes, inclusive a própria Mirna, afirmaram que ela era a única opção. Na entrevista, o incumbente afirmou que não havia nenhum funcionário capacitado para assumir tal cargo na empresa e declarou preferir um profissional da família a um executivo externo, desde que o familiar tivesse preparação e competência para desempenhar as funções necessárias, características essas que ele percebeu na sua filha. Os gerentes e a Mirna reconheceram também como positivo o fato de ela ter se preparado, buscando experiência acadêmica para assumir tal cargo. Além dela, o único irmão que demonstrou alguma intenção e ambição de assumir o papel de sucessor teria sido o Marcos, de acordo com os gerentes e com a própria Mirna. Na avaliação dos entrevistados, porém, ele não demonstrou deter as características pessoais e dedicação para tal. Nas palavras dos gerentes,

o Marcos reivindicava o direito de ser o sucessor por ser o homem da família achando que apenas isso lhe dava a condição necessária para assumir. Ele achava que seria ele por *sucessão automática*, somente por ser o dono. A Mirna logo começou a estudar e a se preparar para o cargo, coisa que as outras irmãs também não o fizeram. A Mirna trabalhou para ter esse direito”.

A Mirna era a mais preparada de todos. Além disso, foi quem mais demonstrou interesse para correr atrás disso. Agora, não sei se as condições que ela teve foram as mesmas que os outros irmãos tiveram, mas, como o processo aconteceu, vejo que houve um preparo por parte dela.

Na visão dos gerentes, de uma forma geral, o processo de sucessão foi tranqüilo e, ao serem indagados sobre alguma dificuldade que enfrentaram nesse processo, foram unânimes em afirmar que não houve dificuldade alguma, pelo menos que fosse perceptível a eles. Na opinião de um gerente, quem enfrentou dificuldades foi a Mirna, pois, para ele, "ela tinha que demonstrar que era capaz, ela poderia ter assumido este cargo há mais tempo, mas foi necessário um tempo de preparação e amadurecimento para ela demonstrar sua competência.”

Nesse mesmo sentido, outro gerente acrescentou: “quando uma pessoa assume algum cargo como dona ou filha do dono, é necessário um período de amadurecimento, um certo tempo até ela poder mostrar a sua competência e ser legitimamente aceita e não imposta.”

Hoje em dia, mesmo exercendo o cargo de vice-presidente, todos os gerentes e o incumbente - Sr. Alfred - reconhecem que quem manda na Empresa é a Mirna. Todos reconhecem a autonomia dada a ela pelo Sr. Alfred que também afirma que

"já queria passar o cargo de presidente para a Mirna, mas ela não quis. Ela se sente mais segura com a minha presença aqui, mas é a executiva principal da Empresa.”

Os gerentes entrevistados reconheceram que as decisões são tomadas pela vice-presidente. Alguns deles até acreditam que, por muitas vezes, ela possa estar seguindo as diretrizes dadas pelo Sr. Alfred, porém quem as transmite para os gerentes é a vice-presidente. Os relatos abaixo confirmam que a vice-presidente é quem efetivamente define ações na Empresa.

A Mirna tem a autonomia na Empresa dada pelo Sr. Alfred. Hoje, a presença dele aqui é mais como um apoio, pois ele não opina nas reuniões. Permanece apenas como um espectador, sem se manifestar.



Evidentemente eu acho que a última palavra ainda não é dela, ele ainda deve ficar com a decisão final, mas no dia-a-dia quem manda é ela.”

“Quem manda é a vice-presidente, pois, com ela, temos acesso, um canal muito fácil, podemos discutir qualquer situação com ela. É claro que no nível estratégico, de planejamento da Empresa, acredito que ela deva recorrer ao Sr. Alfred, mas no nível de decisões gerenciais, a decisão vem sempre dela, ela não precisa recorrer a ninguém.

Em síntese, se se pudesse resumir o processo de sucessão para a terceira geração da Cerâmica Saffran, poderia se dizer que ele se inicia no início dos anos 90 quando a filha Mirna ingressa na Organização e termina em 2001, quando assume a vice-presidência e passa a definir os rumos para a Empresa.

Nesse período, os problemas não foram diferentes dos vividos por outras empresas familiares em seus processos sucessórios. A diferença é que, neste caso, pelo menos sob a perspectiva da sobrevivência organizacional, ele foi bem-sucedido.

Desde que ingressou na Empresa, assumiu posições de gerência nos setores de suprimentos, recursos humanos e superintendência administrativa, até ser investida na vice-presidência.

De acordo com a comissão de refratários da ABC, a Cerâmica Saffran apresenta um aumento da sua representatividade no mercado. Atualmente, ocupa o sétimo lugar no segmento de refratários tendo como principais concorrentes a Magnesita, Ibar, Togni, Vesúvios, Morganite e Saint Gobain.

O departamento financeiro do Grupo Saffran informou que a taxa de crescimento na gestão anterior acumulava uma redução de faturamento de 40%. A partir da gestão da Mirna, num mesmo período - três anos - apresentou um crescimento de 57% e, até 2007, 121% de crescimento. A tabela 1 detalha os dados.

TABELA 1

Demonstrativo da taxa de crescimento dos últimos anos do Grupo Saffran

ANO	TX. DE CRESCIMENTO ANUAL	TX. DE CRESCIMENTO ACUMULADA
1998	-36%	-36%
1999	-7%	-43%
2000	3%	-40%
2001*	7%*	10%*
2002	15%	22%
2003	35%	57%
2004	33%	90%
2005	4%	94%
2006	1%	95%
2007	26%	121%

\* Início da gestão da Mirna como vice-presidente.

Fonte: Departamento Financeiro do Grupo Saffran.

Do ponto de vista familiar, o processo sucessório deixou marcas, que também não são incomuns nesses casos. Ressentimentos e mágoas entre os irmãos que cobiçavam o cargo permanecem sem solução. Talvez o tempo. Talvez não.

#### 4.5 A profissionalização e a sucessão na Cerâmica Saffran

Ao se considerar a Cerâmica Saffran e seu processo de sucessão, percebe-se que se tratou de um processo que pode ser considerado vitorioso, pois ela se encontra na terceira geração mantendo-se competitiva no mercado. Após realizar as entrevistas, viu-se também que se trata de uma empresa que tem práticas que indicam uma profissionalização no sentido de formalização dos métodos e processos organizacionais.

Avaliar em que medida um processo contribuiu para o outro é uma tarefa complexa, pois existem diversos fatores que interferem em um processo sucessório

e, não apenas, o grau de profissionalização e inúmeros outros fatores que impulsionam a profissionalização e não somente a sucessão.

A análise dos fatores que contribuíram para o sucesso da transição da segunda para a terceira geração na Cerâmica Saffran remete ao referencial teórico, quando foram utilizadas as categorias subdivididas em variáveis que Le Breton Miller, Miller e Steier (2004) mapearam como sendo significativas para uma sucessão bem-sucedida.

Os Quadro 7, 8 e 9 demonstram em que medida essas variáveis estiveram presentes ao longo de todo o processo sucessório da Empresa.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Variáveis no Caso Cerâmica Saffran</b>
<b>Atributos do incumbente Sr. Alfred Saffran</b>	Bom relacionamento do predecessor com o sucessor; motivação para deixar o cargo, personalidade e necessidades do incumbente	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O incumbente apresenta ter bom relacionamento com a sucessora, com disposição para transferir conhecimentos sobre a empresa para a mesma</li> <li>. Demonstrou propensão em abrir mão do controle e do poder e deixar o cargo</li> <li>. Apesar de ter se apresentado como uma figura centralizadora quando era o gestor, soube delegar o poder necessário para a sucessora. Demonstra confiança na sucessora</li> </ul>
<b>Atributos da Sucessora Mirna Saffran</b>	Motivação do sucessor, habilidades do sucessor para assumir o cargo, desenvolvimento de carreira, experiência em outras empresas, educação formal do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A sucessora apresenta interesse, comprometimento e disposição para assumir a gestão.</li> <li>. Apresenta habilidades para a tomada de decisões (apesar de ainda estar amparada pelo incumbente) e, de acordo com os gerentes, possui habilidades interpessoais</li> <li>. Desenvolveu sua carreira dentro da empresa (passando por diversos setores)</li> <li>. Não apresenta larga experiência em outras empresas ou negócios externos ao da família</li> <li>. Tem qualificação acadêmica</li> </ul>

Quadro 7: Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Continua).

Fonte: Elaborado pela autora

Categorias	Variáveis	Variáveis no Caso Cerâmica Saffran
<b>Fatores específicos da família</b>	Harmonia familiar, trabalho conjunto do sucessor e predecessor, conselho familiar	<p>.Apresentou problemas de cunho familiar que foram resolvidos, primeiramente com a antecipação da herança e, posteriormente, com a compra das ações dos outros sócios, restando apenas duas filhas e a sobrinha do fundador. Demonstram querer, de certa forma, neutralizar a influência da família dentro da empresa</p> <p>.O incumbente permanece com o cargo de presidente da empresa, mas com a sucessora como vice-presidente, exercendo o papel de principal executiva na empresa. Essa é uma maneira do predecessor passar gradativamente seu conhecimento para a sucessora, e ela legitimar o seu papel de líder</p> <p>.Tentaram formar um conselho familiar, mas não conseguiram devido a falta de interesse de alguns membros da família</p>
<b>Fatores específicos do negócio</b>	Conselho de administração, ciclo de vida, formalização	<p>. Não apresenta conselho de administração</p> <p>. Analisando seu ciclo de vida, no que diz respeito à propriedade, encontram-se na “Sociedade entre Irmãos”. Na dimensão família, devido ao fato do incumbente exercer papel apenas figurativo na empresa, ela se encontra na “Passagem do Bastão”. E na dimensão empresa, situa-se no estágio de expansão/profissionalização</p> <p>. Quanto a sua formalização, ou profissionalização, pode-se dizer que a empresa assume práticas profissionalizadas, pois adota procedimentos padronizados e formalmente estabelecidos</p>

Quadro 8: Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Continua).

Fonte: Elaborado pela autora

Categorias	Variáveis	Variáveis no Caso Cerâmica Saffran
<b>Processo de sucessão</b>	Planejamento da sucessão, visão compartilhada, seleção do sucessor, cultivo e desenvolvimento do sucessor	<p>. Não se pode afirmar que houve efetivamente um planejamento do processo sucessório. Talvez este processo tenha sido planejado pela própria Mirna que almejava o cargo e se preparou para ele. Mas o incumbente não estabeleceu etapas, ou fases a serem cumpridas para planejar a transição</p> <p>. Não apresentaram ter uma visão compartilhada que procurasse estabelecer objetivos comuns a família, promovendo uma visão de futuro. Nem demonstraram ter estabelecido direitos, responsabilidades e condições para um membro da família assumir algum cargo na empresa</p> <p>. A seleção do sucessor se deu automaticamente; o incumbente não apresentou ter regras ou critérios estabelecidos para a seleção. Apenas tinha preferência que fosse uma pessoa da família e do núcleo central da mesma (um dos filhos) e que tivesse <i>competência para assumir o cargo</i></p> <p>. Quanto ao cultivo e desenvolvimento da sucessora, essa variável foi bem desenvolvida na Saffran, pois devido ao tempo que trabalhou em diversos cargos dentro da empresa, a sucessora adquiriu experiência na tomada de decisões e aperfeiçoou suas habilidades de gerenciamento geral</p>

. Indica variáveis que influenciaram positivamente o processo sucessório.

Quadro 9: Demonstrativo das variáveis presentes no processo sucessório da Cerâmica Saffran (Conclusão).

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se, após a análise dos quadros 7, 8 e 9, que muitas variáveis consideradas pela literatura como preditoras de um processo sucessório bem-sucedido, estiveram e estão presentes na Saffran. Isso pode ter contribuído para o desempenho satisfatório desse processo na Empresa.

Dentre essas variáveis, algumas se destacam como grande colaboradoras do processo: a motivação do incumbente para deixar o cargo, a motivação da sucessora para assumir a gestão, a qualificação acadêmica e o desenvolvimento de carreira da sucessora e o trabalho conjunto entre o predecessor e a sucessora.

A motivação, ou predisposição do incumbente em deixar o cargo, é vista por autores como Sharma et al. (2001) e Handler (1990) como uma forma de efetivar a sucessão, pois, para muitos predecessores, é difícil iniciar a transição, que leva à

perda do poder e do controle, e, às vezes, à perda de sua própria identidade e *status* na comunidade na qual a empresa está inserida. Nesse caso, o sucedido demonstra vontade de efetivar o processo sucessório e deixar o cargo de presidente da Empresa e, de acordo com seu relato, considera que a Saffran precisa de uma nova administração que possa alavancar o seu crescimento.

No caso apresentado, as três variáveis relativas à sucessora - motivação para assumir o cargo, a qualificação acadêmica e o desenvolvimento de sua carreira - estão intimamente ligadas, pois a preparação da sucessora no que diz respeito aos seus estudos formais se deu, em grande parte, devido ao seu objetivo de assumir a gestão da Empresa. Isso fez também com que ela se expusesse cedo aos negócios da família, o que, de acordo com Le Breton Miller, Miller e Steier (2004) e Lodi (1989), aumenta o seu conhecimento sobre a empresa, incluindo sua cultura e valores e de seus empregados. Esta motivação em assumir o papel de sucessora, de acordo com Handler (1990), Chrisman, Chua e Sharma (1998) e Sharma et al.(2001), contribui para que a experiência da sucessão seja positiva, pois terá maior satisfação, dedicação pessoal, entusiasmo e procurará estar cada vez mais apta para assumir adequadamente suas responsabilidades. Assim, Morris et al. (1997) reforçam que, além de aperfeiçoar as habilidades gerenciais, a qualificação acadêmica e o desenvolvimento de carreira dentro da empresa dá maior credibilidade à pessoa que assume.

O fato de a sucessora e do sucedido trabalharem conjuntamente consiste, de acordo com Grzybovski (2002), um fator positivo para a sucessão. Na visão de Dyck et al.(2002) e Handler (1990) a mudança do poder e da autoridade pode levar de cinco a sete anos, e sugerem que o afastamento do sucedido seja gradual e tranqüilo o que favorecerá a efetivação da transição com uma transferência de conhecimento entre as gerações.

Um outro fator que parece ter contribuído para que a Cerâmica Saffran tivesse sucesso em seus processos sucessórios consistiu na pouca pulverização de sua propriedade. A segunda geração, apesar de mostrar cinco herdeiros possíveis, foi representada pelo Sr. Alfred, seu irmão (que acabou vendendo sua parte na sociedade) e pela sobrinha do fundador e, atualmente, na terceira geração, a sobrinha se mantém como proprietária com as duas novas acionistas, filhas do Sr. Alfred. Esse direito à propriedade por parte dos herdeiros do fundador ou do

incumbente, segundo Lima (2004), pode se tornar um dilema para a empresa familiar, pois permite aos novos sócios interferirem nos rumos da organização mesmo que não estejam à frente de sua administração, surgindo divergências de interesses quanto aos planos para o desenvolvimento da empresa e os objetivos pessoais de cada sócio. No entanto, essa questão não foi identificada como problemática no processo em análise. Na visão do incumbente, a antecipação da herança, nas duas transições, facilitou a concentração da propriedade do grupo em poucas pessoas, diminuindo a influência do contexto familiar na Empresa.

A profissionalização da Cerâmica Saffran parece ter sido fundamental para a permanência da Empresa no mercado. Algumas práticas que indicam profissionalização foram adotadas pela sucessora, tais como a implantação do sistema de informações gerenciais e o estabelecimento de critérios para admissão e promoção baseados no mérito e vêm contribuindo para dar transparência, organização e continuidade à Empresa, o que é reconhecido por todos os entrevistados, inclusive, o incumbente.

Com base no modelo proposto por Muchon e Campos (1998) que estabelece os fatores propulsores à profissionalização da empresa, identifica-se que alguns foram decisivos para a efetivação dessas práticas na Organização. Para Muchon e Campos (1998), constituem forças propulsoras à profissionalização da empresa o tamanho da empresa, mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, novos parceiros, problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Com base nas entrevistas, é possível identificar que alguns entrevistados atribuem a profissionalização da empresa a fatores relacionados ao mercado como o crescimento da Organização que demanda práticas mais formalizadas e mudanças no ambiente externo que podem exigir maior profissionalismo da Organização para atuar em um mercado que vem sofrendo mudanças constantes como o segmento de refratários. A maioria dos entrevistados, porém, atribuiu a profissionalização da empresa ao processo sucessório. A partir do momento em que a sucessora foi assumindo funções gerenciais na Empresa, ela se preocupou em implantar mecanismos de controle e documentação que, dentre outras coisas, pudessem promover maior transparência à gestão da Saffran. Por meio das entrevistas, percebe-se que, em grande medida, a responsável pela formalização dos processos organizacionais foi a sucessora. Ela, inclusive, verbaliza que esta foi sua grande

preocupação pelo fato de ser acionista e estar gerindo uma empresa que tem outros sócios. Para dar credibilidade às suas ações, ela procurou adotar práticas mais formais, documentadas, as quais, conseqüentemente, promoveram transparência dos seus atos. Após desempenhar funções em outros setores da Empresa, Mirna também identificou que, em grande parte, os erros cometidos eram decorrentes da falta de um planejamento das atividades organizacionais que pudessem ser controladas, documentadas para, depois, analisar os resultados para possíveis alterações. Os fatores assinalados acima, concomitantemente ao fato de que o incumbente assumira uma postura aberta às práticas propostas pela sucessora e ao fato de que a empresa apresentava dificuldades para crescer e se manter no mercado, formaram o conjunto de forças que não só promoveram a profissionalização, mas ajudaram a sua efetivação como um processo contínuo.

Nesse sentido, Leach (1993 p.85) acrescenta que a profissionalização está relacionada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como conseqüência do mercado de que a Empresa faz parte. O autor acrescenta que a profissionalização muda o “[...]método de gerenciamento instintivo para uma abordagem profissionalizada”, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração. A assertiva de Leach (1993) reforça a visão da maioria dos gerentes que afirmaram perceber uma melhora no desempenho da Saffran na atual gestão, percepção essa confirmada pelas taxas de crescimento acumuladas – conforme demonstrado no Quadro 5 - desde que a sucessora passou a gerir o negócio.

Já a perspectiva de contratação de um executivo do mercado como forma de profissionalizar a Empresa indicada por autores como Gubitta e Gianecchini (2002), Chittoor e Das (2007), Dyer (2006), Tsui-Auch (2004), Morris et al (1997), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) e Muchon e Campos (1998) foi refutada pelo incumbente, segundo ele, por questões de confiança. Tinha preferência que alguém da família assumisse a gestão da Empresa. Assim, optou por contratar profissionais do mercado para exercer papéis de gerência na Organização, método que, segundo Frugis (2001), pode ser o mais indicado para a empresa familiar: o de mesclar membros da família com profissionais externos a ela.

Contudo, existiram algumas variáveis apontadas no modelo de Le Breton Miller, Miller e Steier (2004) que não foram identificadas no grupo analisado como a



existência de harmonia familiar, experiência do sucessor em outras empresas, planejamento da sucessão e seleção do sucessor. De acordo com relatos do predecessor e da sucessora, o conflito familiar esteve presente nas duas transições de comando da Empresa. Autores como Le Breton Miller, Miller e Steier (2004), Morris et al. (1997), Handler (1990) e Sharma et al. (2001) defendem a importância da harmonia familiar para a sucessão, pois ela contribui para o conhecimento mútuo dos membros familiares, promovendo ainda maior confiança no âmbito familiar. Nesse aspecto, o incumbente verbalizou que não acha que, necessariamente, toda a família precisa estar envolvida na gestão do negócio. Sua perspectiva é de que somente os qualificados devem permanecer, mesmo em detrimento da harmonia familiar. Quando as discordâncias se acirraram, ele decidiu em favor da sobrevivência do negócio, mesmo tendo que excluir o filho de participação na gestão da Empresa.

A experiência da sucessora em outras empresas foi praticamente nula. Ela afirma que, antes de entrar no grupo da família, trabalhou apenas um ano em uma empresa de grande porte e foi proprietária de um comércio na capital de Minas Gerais. A experiência em outras organizações, na visão de Le Breton Miller, Miller e Steier (2004), é fator importante para o sucessor, pois contribui para o desenvolvimento da base de seu conhecimento, seu senso de identidade e sua credibilidade.

Quanto ao planejamento antecipado da sucessão, a literatura é praticamente unânime ao afirmar que é uma das melhores alternativas para se obter sucesso nesse processo, e são enfáticos em dizer que a sua falta pode acarretar a extinção do negócio da família. Le Breton Miller, Miller e Steier (2004) entendem esse planejamento como uma forma de estabelecer previamente mecanismos necessários para garantir a harmonia familiar e a continuidade do negócio na próxima geração. Acrescentam que essas preparações devem estar focadas nas necessidades tanto da empresa quanto da família. Quando indagados a respeito do planejamento da sucessão, a maioria dos gerentes e a sucessora afirmaram que a preparação acadêmica da sucessora e a sua entrada na Empresa atuando em diferentes cargos, foi uma forma de planejar a sucessão. Alguns acrescentaram também a presença de uma consultoria para contribuir nesse processo. Já o incumbente afirmou que a sucessão consistiu em um evento, sem relatar nenhum

planejamento específico para o processo.

Nesse sentido, para avaliar em que medida o processo sucessório da Saffran foi planejado, vale considerar alguns aspectos propostos por Bernhoeft (1991), como preparatórios, e que podem compor o planejamento de um processo sucessório. O autor apresenta alguns exemplos do que deve ser observado: a existência de estrutura administrativa e o controle das atividades, principalmente financeiras, bem como de uma equipe treinada e preparada para dar suporte ao processo; a família deve ser preparada para o processo e, se possível, estar em harmonia, alcançada possivelmente com a conscientização para a importância do processo; os produtos ou serviços, assim como os demais atores presentes no mercado, devem estar inseridos num bom plano de negócios, formalmente elaborado para que eventuais alterações nos mesmos (fornecedores, clientes, concorrentes, produtos ou serviços) não impliquem atropelos ao planejamento da sucessão; as lideranças formais e informais devem ser estimuladas a aprovar o plano e também a participar de sua elaboração e implementação. Essas práticas foram identificadas na Cerâmica Saffran em diferentes medidas: umas mais, outras menos. Por exemplo: demonstraram ter uma estrutura administrativa e de controle financeiro preparada para dar suporte ao processo, mas as outras gerências e lideranças não foram totalmente integradas a ele. Os entrevistados não relataram a existência de um plano de negócios que se preocupasse com a influência dos *stakeholders* no processo. E, apesar de a sucessora ter relatado tentativas para preparar a família para o processo mantendo a harmonia, tanto ela quanto o incumbente relatam que os conflitos não foram totalmente evitados. O fato é que, em grande parte, as atitudes necessárias para a facilitação do processo de transição foram tomadas pela sucessora nos cargos de gerência que ocupou na Empresa. Aliando os seus relatos aos dos gerentes e ao do incumbente, nota-se sua preocupação em formalizar, controlar as atividades, demonstra-las em um conselho que reunisse a família, estimular a participação dos demais gerentes para citar algumas. Nem sempre suas ações tiveram êxito, como no caso do conselho familiar o qual foi extinto. Demonstrou, porém, preocupação em estabelecer transparência dos processos aos demais acionistas, dando credibilidade às suas ações dentro da organização.

Outros autores, como Nascimento et al.(2006), Lodi (1989), Bernhoeft (1991) e Dupas et al. (2003) argumentam que o modelo de gestão utilizado por uma

empresa também pode ser considerado como facilitador para sua continuidade, sendo uma forma de planejar a sucessão. Assim, por um lado, esses autores afirmam que um modelo de gestão que utilize o mérito para empregar e promover funcionários sem benefício específicos aos familiares, com pouca pulverização acionária e poucos familiares presentes na empresa, é um facilitador para o processo sucessório e essas práticas, sem dúvida, foram constatadas na Saffran. Por outro lado, os mesmos autores apontam, como principais dificultadores, modelos de gestão que o fundador (ou incumbente) centralize o poder, não estipule metas e objetivos claros, com sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes. Após analisar as entrevistas, é possível perceber que esses elementos estiveram presentes na segunda geração da Saffran e que, muitas vezes, podem ter comprometido o seu desempenho no mercado, mas não impediram que a sucessão ocorresse com êxito, tornando-se, até mesmo, um mecanismo para a renovação organizacional.

No capítulo seguinte, serão estabelecidas as conclusões e, considerações finais do trabalho, levando em conta os objetivos e a problemática que norteou o seu desenvolvimento.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na introdução desta dissertação, tinha-se por objetivo geral analisar a relação entre a profissionalização de uma empresa familiar e seu processo de sucessão. Para alcançar esse objetivo, procurou-se identificar os elementos propulsores do processo de profissionalização e sucessão, buscando entender em que medida esses elementos propulsores do processo de profissionalização contribuíram facilitando o processo de sucessão. Identificaram-se também as variáveis presentes no processo de sucessão, ressaltando as que mais o favoreceram. E, por último, analisaram-se os efeitos do processo de profissionalização na sucessão e vice-versa na percepção dos gerentes e dirigentes da empresa pesquisada.

No capítulo anterior, apresentaram-se os resultados da pesquisa realizada com os gerentes, a sucessora e o incumbente, assim como a análise proveniente desses resultados que, alinhada à literatura, contribuíram para a elaboração das conclusões do trabalho.

É relevante afirmar que, neste estudo, encontrou-se a confirmação da crítica levantada por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) sobre o quanto o tema *empresa familiar* é abordado sob perspectivas fragmentadas, as quais não permitem a compreensão dos inúmeros fatores e variáveis que estão presentes no contexto desse tipo de empresa de forma relacionada.

Na pesquisa bibliográfica, constatou-se a atenção que o processo sucessório da empresa familiar vem recebendo, sendo alvo de pesquisadores como Chrisman, Chua e Sharma (2005), Davis e Harveston, (1998), Handler (1990), Yan e Sorenson (2006), Burkart et al. (2003), Morris et al. (1997), Thomas (2002), Leach (1993), (1996), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) dentre outros. Além desse processo, a profissionalização desse tipo de empresa também vem sendo discutida em proporções menores, porém, se comparar com o tema da sucessão e com mais destaque em artigos nacionais entendendo a profissionalização como formalização de métodos e processos organizacionais. Na literatura utilizada, contudo, esses processos, considerados vitais para o negócio familiar, são costumeiramente discutidos de forma separada, parecendo indicar a necessidade de pesquisar como

se dá sua relação.

Assim, ao abordar a relação da profissionalização e da sucessão, procurou-se promover uma análise mais ampla, que permitiu não apenas identificar as características de cada um, mas também como a interação desses processos pôde contribuir para o bom desempenho da empresa familiar, mais especificamente, do grupo alvo da pesquisa.

Conforme apresentado, a Empresa pesquisada, atuante no segmento de cerâmicas refratárias, tem 53 anos de mercado e já sobreviveu a duas transições. A última, definida em 2001, designou a gestão do grupo à neta do fundador, terceira geração, portanto.

De maneira geral, o grupo sempre foi presidido por um membro da família, destacando que, por um tempo, a vice-presidência foi ocupada por um executivo do mercado. Este executivo exerceu suas funções durante a gestão da segunda geração da família, e essa contratação não foi suficiente para garantir um bom desempenho da Organização. Muitos autores indicam a contratação de um profissional do mercado como forma de garantir a sobrevivência da organização familiar, mas autores como Bernhoeft (1996) e Anderson e Reeb (2003) apresentam restrições a esse respeito, não reconhecendo a presença de um executivo como garantia de êxito ao processo.

O fato é que, nos anos que antecederam o início deste século, a empresa amargou déficits e encolhimento de mercado.

Este quadro demonstra o que foi abordado por autores como Dyer (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005), Bernhoeft (1996), Yan e Sorenson (2006), Westhead e Howorth (2006), Chua e Chrisman (1999) e Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) os quais afirmam que a sociedade familiar vai apresentar, ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento e perpetuação, questões bem mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial.

As entrevistas realizadas reforçaram a complexidade das questões presentes nesse tipo de empresa e permitiram perceber que a sucessão foi impulsionada, em grande parte, pelas dificuldades que a Empresa atravessava na época, mas a escolha do sucessor apresentou características pouco comuns.

A sucessora indicada afirmou, inclusive, que ela “não foi a opção, mas sim, a falta de opção”! Essa afirmação, aliada aos depoimentos de alguns gerentes, conduz

a constatar a ausência de um efetivo planejamento da sucessão e a identificar o incumbente como uma pessoa centralizadora, que esperava uma figura masculina na condução do negócio, mais especificamente, o filho. Essa expectativa de transferir o controle do negócio para o único herdeiro do sexo masculino é considerada comum no contexto dos negócios familiares (MACHADO, 2006; HABERMAN; DANES, 2007; VERA; DEAN, 2005). Isso fez com que o predecessor não planejasse a sucessão como um processo, interpretando-a apenas como um evento o qual iria ocorrer no momento em que seu filho já tivesse adquirido alguma experiência para conduzir o negócio.

Apesar da expectativa criada na figura do filho e de reconhecer a sua ambição ao cargo, o incumbente soube identificar sua falta de qualificação e preparo para assumir a gestão do grupo, abdicando de suas convicções, sendo obrigado a reformular seus planos.

Conforme foi verbalizado pelo presidente, para ele, a nomeação da Mirna como sucessora foi uma designação natural sem planejamento específico. Já para Mirna, o processo não foi tão natural assim. Por ambicionar o cargo, a filha do incumbente se preparou, buscou qualificação acadêmica, exerceu funções em diferentes setores da Empresa aplicando, em cada um dos setores em que foi gerente, suas concepções de formalização e controle de processos. Ela demonstrou ter identificado previamente a necessidade da empresa de se profissionalizar para atender o dinamismo do mercado. E, nesse momento, os processos de sucessão e profissionalização passaram a estar interligados na Empresa.

Muchon e Campos (1998) apresentaram como forças propulsoras do processo de profissionalização da empresa o seu tamanho, mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, novos parceiros, problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Das pressões que os autores identificaram como principais responsáveis pela formalização dos processos organizacionais, considerou-se que nenhuma foi diretamente responsável pelo início do processo. Problemas de saúde do fundador e a adesão de novos sócios ao negócio não existiram no contexto do grupo. O tamanho da empresa – médio porte - já havia se definido na gestão da segunda geração que também enfrentou grandes mudanças no ambiente externo, mas não imprimiu uma administração efetivamente profissionalizada no grupo. Constata-se

que esses fatores, de certa forma, contribuíram para que a empresa se profissionalizasse, mas não foram os responsáveis diretos pela efetivação do processo. O então proprietário do grupo, Sr. Alfred, demonstrou consciência da importância do processo de profissionalização, mas, na sua gestão, sua postura não constituiu força propulsora. O processo de formalização de processos com controle e registro dos mesmos foi em grande medida impulsionado pela sucessora, que, nos cargos de gerência que assumiu, procurou implantar essas práticas. De acordo com Mirna, o tamanho da Empresa e as necessidades do ambiente a ajudaram a reconhecer a necessidade de adotar uma gestão mais profissionalizada e participativa no grupo. O seu desempenho nos cargos de gerência que ocupou na Empresa, e a saída do executivo que ocupava a vice-presidência, a levaram à designação de principal executiva do grupo Saffran.

Baseando-se nas forças propulsoras da profissionalização identificadas por Muchon e Campos (1998) e nas variáveis que interferem o processo sucessório estabelecidas por Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004), elaborou-se a figura 10 para demonstrar a relação entre os pontos decisivos no processo sucessório e as pressões que levam uma empresa a adotar práticas mais formalizadas.

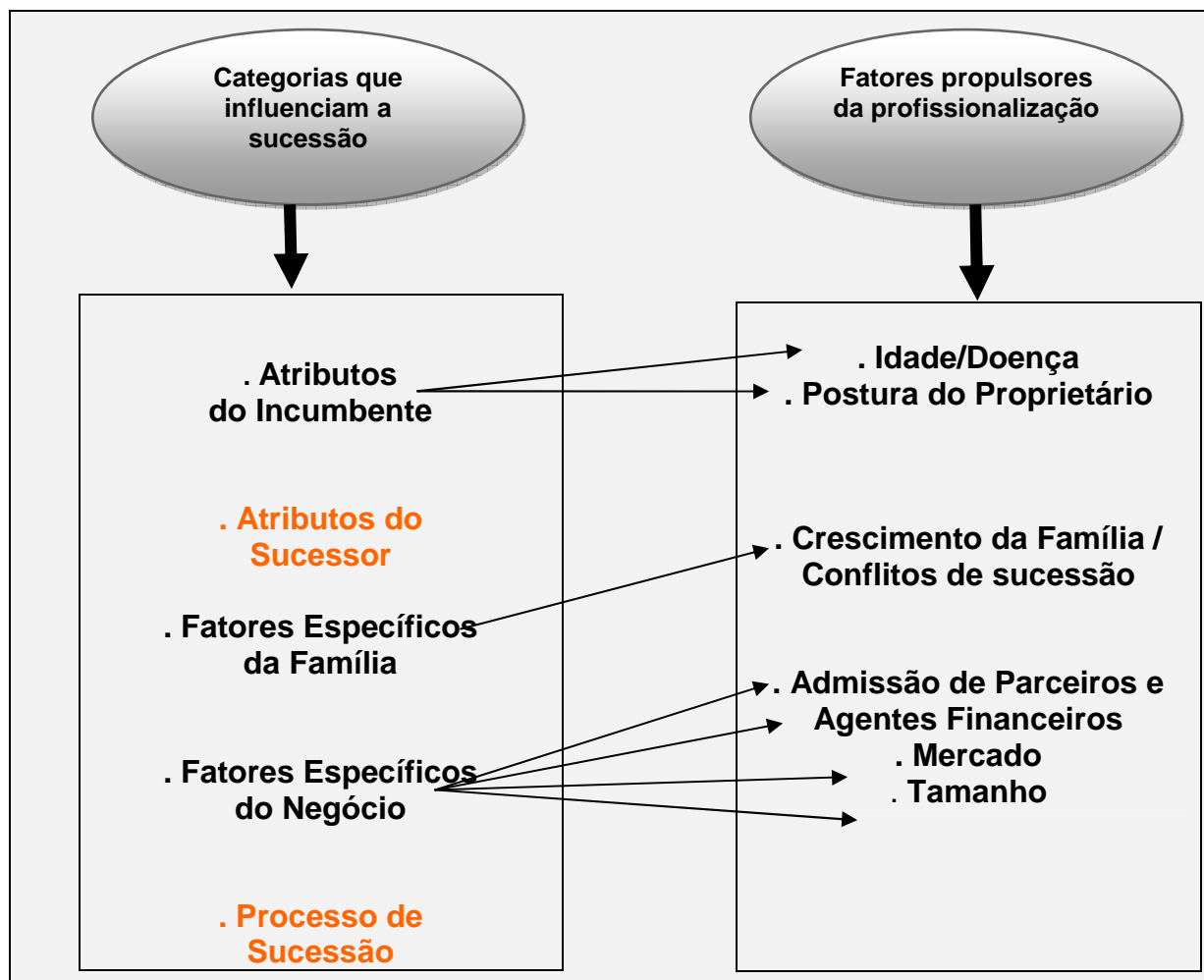


Figura 10: Relação sucessão - profissionalização  
 Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

As setas demonstram a relação que pode ser estabelecida entre os processos de sucessão e profissionalização. Por exemplo, as características do incumbente que influenciam o processo sucessório também podem impulsionar (ou não) o processo de profissionalização.

O que se percebe na Empresa estudada é que existem outros fatores capazes de impulsionar a profissionalização na organização (como a postura do familiar que pleiteia o cargo da presidência), e que nem sempre as pressões costumeiramente consideradas, como as estabelecidas por Muchon e Campos (1998), são responsáveis pela efetivação desse processo em uma empresa.

Continuando esta análise, utilizou-se o modelo elaborado por Chittoor e Das (2007), adaptado, para demonstrar apenas as variáveis identificadas no processo sucessório da Saffran. Vale ressaltar que outras que também compunham as



categorias não aparecem como relevantes no processo de sucessão da empresa estudada, tais como harmonia familiar, existência de um conselho de família e de administração, planejamento da sucessão dentre outros que, por isso, não aparecem na Figura a seguir.

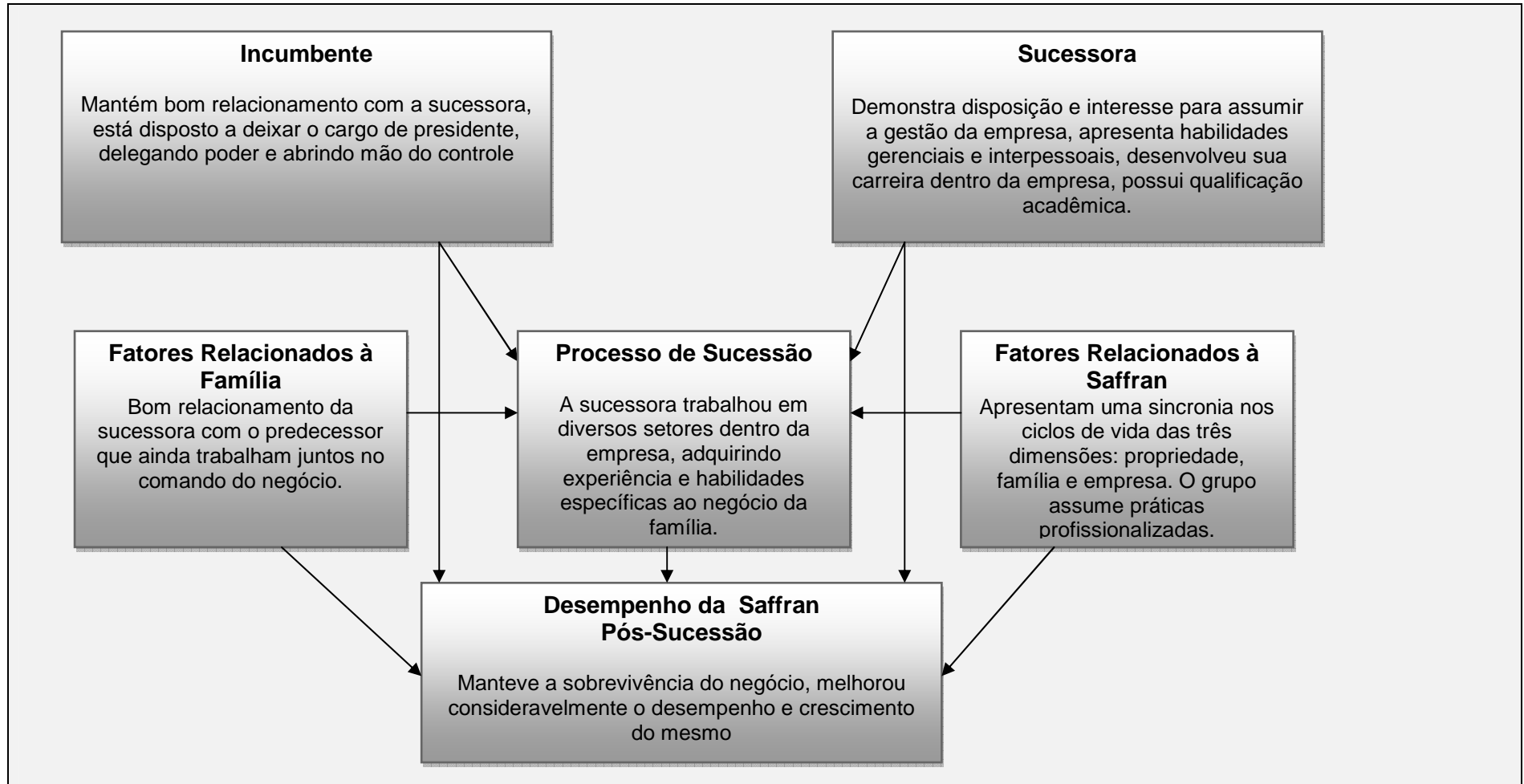


Figura 11: Variáveis identificadas na sucessão da Saffran.

Fonte: Chittoor; Das, 2007, adaptada pela autora.

Ao analisar a Figura 11, percebe-se que as variáveis presentes nas cinco dimensões não tinham a mesma relevância, algumas exerceram maior influência para o sucesso do processo sucessório do que outras.

Começando com a dimensão - processo de sucessão - constata-se que nem todas as variáveis<sup>12</sup> dessa categoria foram identificadas na Empresa.

A literatura se mantém coesa na concepção de que o planejamento da transição é um dos fatores de maior relevância para sucessões bem-sucedidas (CHITTOOR; DAS, 2007; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; LE BRETON MILLER; MILLER; STEIER, 2003; GERSICK et al., 1997; SHEPHERD; ZACHARAKIS, 2000). Conforme já foi demonstrado, a transição da gestão do grupo Saffran não foi deliberadamente planejada, constituindo-se como um evento. Também não foi identificado nenhum esforço para promover uma visão compartilhada estabelecendo objetivos comuns à família. A seleção do sucessor se deu automaticamente (o incumbente demonstrou preferir que a empresa fosse gerida por um membro familiar, e a Mirna era a única pertencente à família, que, naquele momento, trabalhava na Empresa) e não foram apresentados critérios ou regras formais para a escolha do sucessor. Já a variável cultivo e desenvolvimento do sucessor esteve presente na transição da Saffran na medida em que a sucessora trabalhou em diferentes departamentos da Empresa adquirindo competência específica do negócio.

Duas das três variáveis<sup>13</sup> presentes na dimensão - fatores relacionados ao negócio - estiveram presentes no processo. A primeira, composta pelo ciclo de vida, demonstrou ter sido um possível facilitador do processo de sucessão uma vez que as três dimensões - família, propriedade e gestão - estavam em um mesmo estágio de desenvolvimento. A formalização da empresa considerada como variável facilitadora do processo de sucessão não parece ter exercido tal função. Na administração do incumbente, apesar de a empresa adotar algumas práticas profissionalizadas, o processo ainda estava frágil, pois as falhas apresentadas pela sucessora demonstram ausência de organização e controles efetivos, que, muitas vezes, comprometiam o desempenho organizacional. Conforme foi verbalizado por

---

<sup>12</sup> Planejamento da sucessão, visão compartilhada, seleção do sucessor, cultivo e desenvolvimento do sucessor.

<sup>13</sup> Conselho de administração, ciclo de vida, formalização.

ela, para exemplificar, “comercializava-se produto que estava dando prejuízo, os projetos não eram documentados, sendo, muitas vezes, refeitos por não terem sido registrados”. Explicando melhor, o aumento na implementação de práticas profissionais de gestão ocorreu a partir do ingresso da filha na Empresa, mas não por iniciativa do presidente. Ele aceitou as alterações nas práticas propostas pela Mirna quando ainda ocupante de cargos gerenciais intermediários. Por outro lado, a Empresa não adotou um conselho de administração, eliminando essa variável do processo.

Dentre as variáveis<sup>14</sup> presentes na categoria - fatores específicos da família -, a única que esteve presente no processo sucessório do Grupo Saffran foi o trabalho conjunto da sucessora e predecessor. Apesar de não participar mais efetivamente das decisões sobre o rumo da Empresa, o Sr. Alfred continua como presidente da organização. A sucessora demonstra se sentir confortável com essa situação e considera importante ter acesso à experiência técnica do incumbente quando necessário.

Analisando os atributos do incumbente<sup>15</sup>, observa-se que suas características foram facilitadoras da sucessão, mas apresentaram um caráter acessório. Seus atributos contribuíram, mas não foram decisivos para o sucesso do processo. A sua propensão em sair do cargo de presidente foi o fator que mais contribuiu. Também é importante mencionar o bom relacionamento que as duas gerações - predecessor e sucessora - desenvolveram no processo.

Nesta avaliação, a categoria que foi decisiva para a sobrevivência do grupo Saffran na segunda transição é a que engloba os atributos da sucessora. Após a análise do caso apresentado, percebe-se que, de certa forma, o planejamento da sucessão foi idealizado, mesmo que inconscientemente, pela sucessora. Concomitantemente, o aprimoramento da profissionalização da Empresa também constituiu um movimento que partiu da mesma. Considerando as variáveis<sup>16</sup> dessa categoria, é possível notar que elas representaram as forças propulsoras para o sucesso da sucessão. A sucessora apresentou interesse, comprometimento e

---

<sup>14</sup> Harmonia familiar, trabalho conjunto do sucessor e predecessor, conselho familiar.

<sup>15</sup> Bom relacionamento do predecessor com o sucessor, motivação para deixar o cargo, personalidade e necessidades do incumbente.

<sup>16</sup> Motivação do sucessor, habilidades do sucessor para assumir o cargo, desenvolvimento de carreira, experiência em outras empresas, educação formal do sucessor.

disposição para gerenciar o grupo, além de ter demonstrado habilidades gerenciais e interpessoais. Preparou-se para o cargo buscando qualificação acadêmica e desenvolvendo sua carreira dentro da empresa, fato que contribuiu também para legitimar a sua liderança junto aos funcionários da Empresa. A sua pouca experiência em outras empresas não demonstrou ter impactado, ou ter sido necessária para facilitar a sucessão.

Assim, na figura 12, procurou-se demonstrar o processo sucessório da Cerâmica Saffran destacando as variáveis que, na percepção da autora da dissertação, foram decisivas para a permanência da Empresa no mercado.

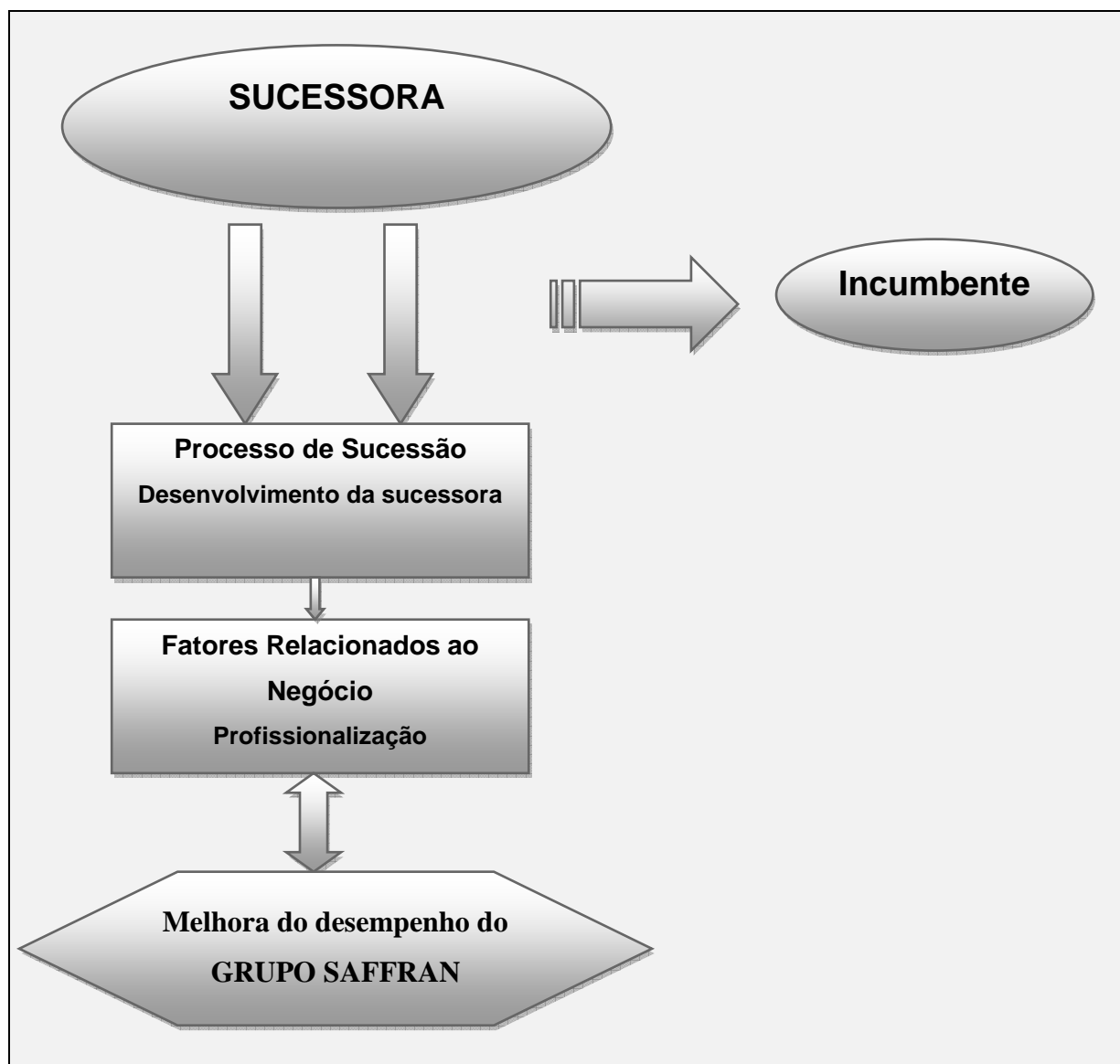


Figura 12: O processo de sucessão / profissionalização do Grupo Safran

Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 12 demonstra que, tanto a profissionalização, quanto a sucessão foram impulsionadas pela Mirna, que pareceu ter utilizado o processo de profissionalização e de desenvolvimento intelectual / gerencial para lhe dar credibilidade no papel de sucessora junto ao incumbente.

Por sua vez, o incumbente não constituiu obstáculo para o processo, mas desempenhou uma função complementar ou acessória, pois na visão desta pesquisadora, ele *foi conduzido* nos processos de sucessão e profissionalização,

não demonstrando ter coordenado, ou ter conduzido ativamente, tais processos.

A sucessora adotou práticas profissionalizadas nas gerências que ocupou na Empresa. Ao mesmo tempo, desenvolveu sua carreira dentro do grupo objetivando assumir a sua gestão, preparando-se e se qualificando para isso. Esses dois movimentos - profissionalização e sucessão - no modo de ver da autora desta dissertação, na opinião da sucessora e da maioria dos gerentes foi crucial para a Empresa. A sucessão pôde contribuir com uma renovação da gestão, que, sem abrir mão da formalização, das regras e do controle, adotou um estilo participativo, de valorização dos funcionários da Organização e que foi reconhecido por todos pelo extraordinário crescimento que o Grupo Saffran vem acumulando desde a concretização do seu processo de sucessão.

### **5.1 Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras**

Qualquer trabalho de pesquisa, costumeiramente, levanta mais perguntas do que elucida questionamentos. Além disso, apresenta diversas deficiências e limitações e este não foi diferente.

A análise de um único caso pode ser considerada como uma limitação desta pesquisa, pois não permite a generalização das conclusões, como a de que a relação entre os processos de profissionalização e sucessão são importantes para a sobrevivência familiar.

Outra limitação se refere à literatura sobre o tema. Em grande parte, foram utilizados artigos publicados em jornais científicos estrangeiros para delinear o corpo teórico deste trabalho. Mas é preciso considerar que diferenças culturais entre países podem influenciar as concepções teóricas sobre a empresa familiar, pois, conforme já visto, esse tipo de organização é diretamente afetada pela cultura e contexto da família. Assim, por exemplo, organizações familiares em países latino-americanos apresentam um comportamento diferente das que se originam em outros lugares como em países norte-americanos. Analisá-los utilizando o mesmo referencial teórico foi tarefa complexa, pois, de certa forma, a influência cultural foi isolada, não sendo utilizada na análise do caso.

Por fim, com a proposta de estudar uma empresa familiar de uma forma mais abrangente, o tempo de análise, para um caso complexo, pode ser considerado curto, no sentido de estabelecer conclusões mais amplas relativas ao relacionamento entre os dois processos mais críticos da empresa familiar: o de sucessão e o de profissionalização.

No tema empresa familiar, diversas são as oportunidades de investigação no sentido de compreender as particularidades que as diferenciam de outras organizações.

Este trabalho identificou a relevância do papel do sucessor nos processos de profissionalização e sucessão de uma empresa, considerando-o como importante elo entre esses dois processos. É importante, porém, ressaltar que os resultados encontrados se referem a uma determinada organização. Dessa forma, estudos de outras empresas familiares com o foco na relação dos seus processos de sucessão e profissionalização podem contribuir para identificar e consolidar a importância das variáveis que influenciam esses processos. Esses estudos permitirão estabelecer comparações, considerando os processos de outras empresas familiares, dando condições de ampliar e generalizar resultados e concepções sobre negócios sob propriedade e controle familiar.

Outra oportunidade interessante seria pesquisar negócios familiares de micro e pequeno portes, a fim de que a relação entre os processos de sucessão e profissionalização seja demonstrada como uma forma de contribuir para a sobrevivência e crescimento desse tipo de empresa.



## REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard; CLIFF, Jennifer. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v.18, n. p. 573-96. 2003.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.160p.

ANDERSON, R.C.; MANSI, S.A.; REEB, D.M. Founding family ownership and the agency cost of debt, **Journal of Financial Economics**. v. 68, p. 263-85, 2003.

ANDERSON, R.C.; REEB, D.M. Founding-family ownership and firm performance, **The Journal of Finance**. v. 58, n. 3, p. 1301- 28, June 2003.

ANDRADE A;ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. **Cerâmica no Brasil - Introdução. 2002**. Disponível em: < [http://www.abceram.org.br/asp/abc\\_21.asp](http://www.abceram.org.br/asp/abc_21.asp)> Acesso em: 10 out. 2007.

BAGBY, Ray. Enhancing succession research in the family firm: a commentary on "Toward an integrative model of effective FOB succession". **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 329-33, Summer 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: SENAC, 1996. 134p.

BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. 3.ed. São Paulo: Nobel, 1995. 136p.

BERNHOEFT, Renato e GALLO Miguel. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148p.

BETHLEM, Agrícola de Sousa. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa.

**Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

BIRD, Bárbara; et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**. v. 15, p. 337-50. 2002.

BIRLEY, Sue. Owner – Manager attitudes to family and business issues: a 16 country study. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 63-76, Winter 2001.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL CULTURA. Disponível em: < <http://www.brasilcultura.com.br/>> Acesso em: 10 out. 2007.

BURKART, Mike; PANUNZI, Fausto; SHLEIFER, Andrei. Family Firms. **The Journal of Finance**. v. 48, p. 2167-201, 2003.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, p. 249-65, 2005.

CARVALHAL DA SILVA, A. L. **A influência da estrutura de controle e propriedade no valor, estrutura de capital e política de dividendos das empresas brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Rio de Janeiro.

CHITTOOR, Raveendra; DAS, Ranjan. Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. **Family Business Review**. v. 20, p. 65-79. 2007.

CHUA, J. H. e CHRISMAN, J. J. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 23, n.4, p. 19-38.1999.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA P. Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. **Family Business Review**. p.19–34, 1998.

CHRISMAN, J. CHUA, J., SHARMA P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.555-75, Sep. 2005.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; STEIER, L. An introduction to theories of family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 441-8, 2003.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. P. 331-8, Summer 2003.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; LANG, L.H.P. The separation of ownership and control in East Asian corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 81-112, 2000.

CNNmoney. Fortune. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/>> Acesso em: 10 out. 2007.

CORREIA, Danilo Mário Behrens. Magnesita. **Balanço Mineral Brasileiro 2001**. Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br/assets/galeriadocumento/balancomineral2001/magnesita.pdf>> Acesso em: 10 out. 2007.

COSTA, Sergio Francisco. **Método científico**: os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.

CURIMBABA, F. The dynamics of women's roles as family business managers. **Family Business Review**, v. 15, n. 3, p. 239-46, 2002

DANES, S. e OLSON, P. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. **Family Business Review**, v.16, n.1, p. 53-68, 2003.

DAVEL, E. e COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multitedisciplinaridade. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.45-64, maio/ago.2000.

DAVIS, P.S.; HARVESTON, P.D.. The influence of family on the family business succession process: a multigenerational perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 22/3, 31-49, 1998.

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review**, p. 93-105. 1963.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2 n. 8, p. 3-15, 1976.

DRUCKER, Peter Ferdinand **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUPAS, Gilberto; et al. **Governando a empresa familiar**. ÁLVARES, Elismar (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DYCK, B., et al.. Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p. 143–62, 2002.

DYER, W.G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, p. 253-73, 2006.

DYER, W.G e SANCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. **Family Business Review**, v. 11, 1998.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990.

FERREIRA, L.L.H.C., **Desenvolvimento de agregados eletrofundidos para utilização em refratários para a zona de queima de fornos de cimento**. 2006. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN).

FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do IGEPE**, p. 299-312, out. 2000.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. A sucessão profissionalizada nas empresas familiares. **Caderno de Administração**, São Paulo, v.4, p. 183-98, nov. 2001.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A gestão das empresas familiares**; Lisboa: Edição Iberconsult, 1995.

GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; et al. **De geração para geração: ciclos** de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, p. 20-9, 1995.

GOLDBERG, S.D. Effective successors in family-owned business. **Family Business Review**, p.185–97 1996.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002. 184p.

GRZYBOVSKI, Denize; et al. **Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina**. ANPAD, 2006.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João C. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

GUBITTA, Paolo e GIANECCHINI, Martina. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**. v.,15, p. 277-97, 2002.

HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v.12, p. 1–25. 1999.

HABERMAN, Heather e DANES, Sharon. Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application. **Family Business Review**. v. 15, p. 163-84, 2007.

HANDLER, W.. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and nextgeneration family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.15, p. 37–51, 1990.

HARIJONO, Mohammed A.; TANEWSKI, George A. The impact of family control of firms on leverage: australian evidence. EFMA 2004 Basel Meetings Paper. Junho de 2004. Disponível em:< <http://ssrn.com/abstract=487706>> . Acesso em: 04 maio 2007.

HOFFMAN, James; HOELSCHER, Mark; SORENSON, Ritch. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**. v.19, p.135-45, 2006.

HOWORTH, Carole; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. **Journal of Business Venturing**, v,19, p. 509-34, 2004.

JENSEN, M.C. e MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. p. 305-60, 1976.

JORDÃO, M.A.P. Materiais refratários. **Anuário Brasileiro de Cerâmica**, p. 59-64, 2002.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**. v. 106, abr. 1997.

LA PORTA, R.; LOPES-DE-SINALES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance**, v. 54, p. 471-517, 1999.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L.P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 305-28. Summer 2004.

LEE, Jean. Impact of family relationships on attitudes of second generation in family business. **Family Business Review**. v.19, p. 175-91, 2006.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v.27, n.3, p. 84-91,1992

LEONE, N. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Buenos Aires:Granica, 1993.

LEACH, Peter. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1996.

LESSA, C. M. **Riscos na sucessão em empresas familiares**. 2001. Disponível em: <[http://www.jps.com.br/artigos/familiar\\_port.pdf](http://www.jps.com.br/artigos/familiar_port.pdf)> Acesso em: 08. Out. 2007.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n.4, jun. 1997.

LIMA, Joel. **A gestão em empresa familiar de fundição: obstáculos e estímulos à profissionalização**. 2004, Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

LODI, João B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, João B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. 138p.

MACCARI, Emerson A.; et al. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. ANPAD. 2006.

MACHADO, Hilka V. **Empresas familiares e a formação de sucessoras**. ANPAD. 2006.

MAGALHÃES NETO, Adalberto B. e FREITAS, Ana Augusta Ferreira. **As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos**: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. Atibaia: ANPAD, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 220p.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios, 1999.

MELLO, D. N. An abridged history of family business in Brazil. Instituto da Empresa Familiar, 2000. Disponível em: <[www.empresafamiliar.org.br/](http://www.empresafamiliar.org.br/)>. Acesso em: 12 Nov. 2007.

MILLER, D.; STEIER, L.; LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 513-31, 2003.

MITCHELL, Ronald; MORSE, Eric; SHARMA, Pramodita. **The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting**. Journal of Business Venturing, 18. 533-551. 2003.

MODERNO dicionário da língua portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=aciaria>> Acesso em: 10 out. 2007.

MOREIRA JUNIOR, A.L. e ALTHEMAN, E. Empresa familiar uma outra perspectiva: profissionalização e sucessão. **Revista da ESPM**. set./out. 2004.

MORRIS, M.H., WILLIAMS, R.O., ALLEN, J.A., AVILA, R.A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing** , v.12, n. 5, p. 341–422, 1997

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. Ensaio.

MUSTAKALLIO, Mikko; AUTIO, Erko; ZAHRA, Shaker A. Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. **Family Business Review**. V.15, p. 205-22, 2002.

NASCIMENTO, A. M.; et al. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. ANPAD, 2006.

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

OLSON, P.D.; et al. Impact of family and business on family business sustainability. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 639–66, 2003.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002. 64p.

PASCOAL, C.; PANDOLFELLI, V. C. Refractory bauxites: chemical composition,



phases and properties - Part I. *Cerâmica*, São Paulo, v. 46, n. 298, 2000 . Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0366-69132000000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0366-69132000000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 nov 2007

RANDOY, Trond; GOEL, Sanjay. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 619-37, 2003.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

RUTHERFORD, Matthew; MUSE, Lori; OSWALD, Sharon. A new perspective on the developmental model for family business. **Family Business Review**. v.19, p. 317-33, 2006.

SAFFRAN. **50 anos Saffran**. Belo Horizonte: Grupo Saffran, 2004.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. P.80-90, 1995.

SCHULZE, William; LUBATKIN, Michael; DINO, Richard. Toward a theory of agency and altruism in family firms. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 473-90, 2003.

SEMLER, C. E. The ongoing evolution of refractories technology. **Ceramic News Special Refractories**, v.7, n. 2, p. 44-7, 2000.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; CHUA, Jess. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 667-87, 2003.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., PABLO, A., CHUA, J.H. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. International Association for Business and Society. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, p. 17–35, 2001

SHARMA, P. e IRVING, P.G. Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p.13-33, 2005.

SHARMA, P. e MANIKUTTI, S. Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 293-311.

2005.

SHEPHERD, D.A.; ZACHARAKIS, A.. Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, p. 25–39, 2000.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R.W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**. p,737-83, 1997.

SILVEIRA, Alexandre M. Governança corporativa: conceitos e panorama no Brasil. APIMEC-MG. Associação dos Analistas e profissionais de Investimento do Mercado de Capitais. 2003. Disponível em: <[www.apimecmg.com.br](http://www.apimecmg.com.br)>. Acesso em: 19 Nov. 2007.

SOUZA-SILVA, Jader. Sucessão e competência em empresas familiares. **Revista da ESPM**, p. 45-8, set/out. 2004.

STEIER Lloyd P.; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 295-303. Summer. 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

THOMAS, Jill. Freeing the shackles of family business ownership. **Family Business Review**, v.15, p. 321-36, 2002.

THOMSEN, S. e PEDERSEN. T. **European models of corporate governance**. Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School. 1995.

TSUI-AUCH, Lai Si. The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic chinese business in Singapore. **Journal of Management Studies**, v.41, n.4, p. 693-723, 2004.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G.. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business. **Family Business Review**, v.18, p. 283-303, 2005.

VERA, C.F. e DEAN, M.A. An examination of the challenges daughters face in family business succession. **Family Business Review**. v.18, p. 321-45, 2005.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.

YAN, Jun e SORENSON, Ritch. The effect of Confucian values on succession in family business. **Family Business Review**, v. 19, p. 235-50, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Tradução de Daniel Graci. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia e outros escritos**. São Paulo:Abril, 1974.

WESTHEAD, Paul e HOWORTH, Carole. Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. **Family Business Review**. v. 19, p. 301-16, 2006.

WINTER, Mary; DANES, Sharon; KOH, Sun-Kang; FREDERICKS, Kelly; PAUL, Jennifer. Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. **Journal of Business Venturing**, v. 19, p. 535-59, 2004.

WIWATTANAKANTANG, Y. Controlling shareholders and corporate value: Evidence from Thailand. **Pacific-Basin Finance Journal**, n. 9, p. 323–362, 2001.

ZAHRA, Shaker. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 495-512, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GERENTES

1. Quando e como ocorreu sua entrada na Empresa?
2. Qual é a sua formação?
3. Como essa formação contribuiu para seu desempenho na Empresa?
4. A Empresa oferece incentivos para o contínuo aperfeiçoamento?
5. Conte-me sobre o processo de sucessão na Empresa, ou seja, como ocorreu a promoção da Mirna à vice-presidência?
6. Na sua avaliação, houve alguma preparação / planejamento para o processo?  
Se sim, como? Contrataram consultoria?
7. Por que, na sua avaliação, ela foi a escolhida?
8. Você consegue se lembrar de dificuldades que tenha enfrentado (a Empresa) nesse processo?
9. Se sim, como foram solucionados?
10. Foi criada alguma instância em que os proprietários pudessem discutir os problemas e os rumos do negócio?
11. Quando há discordância na gestão da Empresa, como essas diferenças são solucionadas? Os gerentes/supervisores têm espaço para opinar?
12. Em relação à administração da Empresa, você acha que o processo de sucessão desencadeou mudanças nos seus procedimentos operacionais?
  - a. Gestão dos processos administrativos / financeiros
  - b. Gestão comercial / mercadológica
  - c. Gestão da produção
  - d. Gestão das pessoas
13. Você acha que a partir do momento que se começou a pensar no processo de sucessão, houve maiores investimentos em tecnologia?
14. Você acha que, necessariamente, a sucessão em uma empresa exige maior profissionalização da sua gestão? Se sim, como? Se não, por quê?
15. Na sua avaliação, quem manda hoje na empresa? Por quê?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA SUCESSORA

1. Conte-me a história da Empresa desde a sua fundação.
2. Como é a constituição jurídica da Empresa? E a composição societária?
3. Quais os membros da família que trabalham na Empresa e em quais cargos?
4. Quando e como ocorreu sua entrada na Empresa? Você ocupou qual cargo inicialmente, como foi sua trajetória de ascensão etc.?
5. Qual é a sua formação?
6. Como essa formação contribuiu para seu desempenho na Empresa?
7. Quais características de personalidade e interpessoais favoreceram você na sua carreira dentro da Empresa?
8. Em que suas características de personalidade e interpessoal são distintas das do seu pai? Na sua avaliação, em que medida isso é positivo ou negativo para o negócio e para o processo de sucessão?
9. O seu pai ainda atua como presidente?
10. Essas diferenças causam algum tipo de conflito? Se sim, como são resolvidos?
11. Conte-me sobre o processo de sucessão na Empresa? Vocês pensaram na possibilidade de contratar um executivo no mercado?
12. Houve alguma preparação / planejamento para o processo? Se sim, como? Contrataram consultoria, os irmãos/primos foram estimulados a se qualificar?
13. Por que, na sua avaliação, você foi a escolhida?
14. E em nível pessoal, como ocorre a sua preparação para assumir a presidência da Empresa?
15. Vocês estabeleceram prazo para isso?
16. Como a família participou desse processo?
17. Você consegue se lembrar de dificuldades que tenham enfrentado (a família, os irmãos) nesse processo?
18. Se sim, como foram solucionados?

19. Foi criada alguma instância em que os proprietários possam discutir os problemas e os rumos do negócio?
20. Quando há discordância entre os proprietários, como essas diferenças são solucionadas?
21. Em relação à administração da Empresa, você acha que o processo de sucessão desencadeou mudanças nos seus procedimentos operacionais?
  - Gestão dos processos administrativos / financeiros
  - Gestão comercial / mercadológica
  - Gestão da produção
  - Gestão das pessoas
22. Você acha que, a partir do momento em que vocês começaram a pensar no processo de sucessão, houve maiores investimentos na qualificação dos empregados da empresa? Se sim, por quê?
23. E em tecnologia? Se sim, exemplifique.
24. Você acha que, necessariamente, a sucessão em uma empresa exige maior profissionalização da sua gestão? Se sim, como? Se não, por quê?
25. Você acha que a harmonia familiar é importante no processo de sucessão?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO INCUMBENTE

1. Conte-me a história da Empresa desde a fundação.
2. Como é a constituição jurídica da Empresa? E a composição societária?
3. Quais os membros da família que trabalham na Empresa, em quais cargos?
4. O seu pai foi o fundador, quando e como o senhor assumiu a gestão do negócio?
5. A Empresa foi, durante algum tempo, administrada por um executivo de fora da família. Como foi essa experiência?
6. O senhor é o presidente da Empresa, como vê o processo de sucessão nela?
7. Sua filha é a vice-presidente atual, como foi o processo de escolha dela?
8. O senhor estabeleceu prazo para deixar a presidência?
9. A família participou desse processo?
10. Você consegue se lembrar de dificuldades que tenham enfrentado nesse processo?
11. Se sim, como foram solucionados?
12. Foi criada alguma instância em que os proprietários pudessem discutir os problemas e os rumos do negócio?
13. Quando há discordância entre os proprietários, como essas diferenças são solucionadas?
14. Em relação à administração da Empresa, o senhor acha que o processo de sucessão desencadeou mudanças nos seus procedimentos operacionais?
  - a. Gestão dos processos administrativos / financeiros
  - b. Gestão comercial / mercadológica
  - c. Gestão da produção
  - d. Gestão das pessoas
15. O senhor acha que, a partir do momento que vocês começaram a pensar no processo de sucessão, houve maiores investimentos na



qualificação dos empregados da Empresa? Se sim, por quê?

16. E em tecnologia? Se sim, exemplifique.
17. O senhor acha que, necessariamente, a sucessão em uma empresa exige maior profissionalização da sua gestão? Se sim, como? Se não, por quê?