

SUCCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DE CERÂMICA BRANCA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA

Prof. Claudio Alvim Zanini Pinter¹
Luiz Antonio Duarte de Sousa²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo a análise do grau de adesão em políticas de sucessão familiar das empresas cerâmicas da região Sul de Santa Catarina que possuem em seu portfólio produtos da chamada cerâmica branca. Para isto, foi realizada pesquisa descritiva, com coleta de dados através de levantamento, usando como ferramenta de coleta o questionário, bem como a revisão bibliográfica acerca dos principais conceitos e características de empresas familiares, quanto ao processo sucessório e fatores ligados aos problemas no momento da sucessão. Os resultados da pesquisa revelam e corroboram com NAJJAR (2011), que relata como o alto grau de mortalidade das empresas familiares está amplamente ligado aos conflitos familiares que se misturam aos conflitos profissionais. Estes conflitos, ligados a fatores econômicos são os principais motivos para que as empresas não consigam sobreviver até a terceira geração da família. No âmbito empresarial cerâmico da região Sul de Santa Catarina, em específico em cerâmicas que contém produtos da linha branca, observou-se o pouco envolvimento e preocupação dos empresários com a sucessão familiar, notoriamente indo de encontro com o pensamento de Leone (2005) que salienta o fato de que, em geral o empresário brasileiro não se preocupa com a transferência da gestão de sua empresa, presumindo que sua permanência e vida são eternas. A falta deste planejamento sucessório é a causa dos principais duelos dentro da família.

ABSTRACT: *This article aims to analyze the degree of membership in family succession policies of ceramics companies in the southern region of Santa Catarina that has in its portfolio products called white ceramic. For this descriptive study was conducted with data collection through a survey, using as a collection tool the questionnaire as well as the literature review on the main concepts and characteristics of family businesses, as the succession process and linked to the problems factors at the time of succession. The survey results reveal and corroborate NAJJAR (2011), which tells how the high level of mortality of family businesses is largely linked to family conflicts that blend to professional conflicts, these conflicts linked to economic factors are the main reasons for companies can not survive to the third generation of the family. The ceramic business scope of the southern region of Santa Catarina observed little involvement and concern of business and family succession, notoriously going against the thought of Leone (2005) stresses the fact that in general the*

¹ Doutor em História Contemporânea (Universidade de Leon/Espanha), Pós-Graduado em Economia Empresarial,

Graduado em Administração. Professor do Curso de Administração da UNISUL, Gestor da Empresa Modelo da UNISUL e coordenador do Projeto Aprendendo Fora da Sala de Aula do Curso de Administração desde sua criação. E-mail: claudio.pinter@unisul.br

² Graduando em Administração na UNISUL. Resultado de trabalho de pesquisa do artigo 170. E-mail: maninho.tpn@gmail.com

Brazilian entrepreneur does not care with the transfer of its management company, assuming that his life and remained eternal. The absence of succession planning is the cause of the main duels within the family.

Palavras-chave: Sucessão Familiar, Emocional, Cerâmica, Gestão, Família. Processo Sucessório.

JUSTIFICATIVA

O Sul do Estado de Santa Catarina ocupa uma área de 9.049 km² (9,8% da área total do Estado). Compreende 39 municípios com uma população estimada em 800 mil habitantes, com cerca de 500 mil em áreas urbanas.

A indústria de cerâmica branca faz parte do setor da indústria de transformação no ramo de minerais não metálicos ocupando a posição 26 na classificação CNAE/IBGE, interessando para a presente pesquisa a classe 26417/02 - fabricação de pisos e azulejos. As principais vantagens da cerâmica branca em relação a outros produtos são durabilidade, resistência mecânica, facilidade de limpeza, resistência à água e ácidos, não ser inflamável, ser higienicamente inerte e inorgânica, e não ter limites para o desenho estético.

O Brasil é o segundo maior consumidor mundial de revestimentos cerâmicos, correspondendo a uma fatia de 7,9% do consumo mundo. É quarto maior produtor do mundo, com produção de 534 milhões de m² por ano, porém suas exportações ainda são pequenas garantindo-lhe apenas 3,5% do mercado mundial.

Portanto, este setor representa, no Brasil, mais de 214.000 empregos, enquanto que no sul do estado de Santa Catarina mais de 5000 empregos diretos, contribuindo com a geração de riquezas, bem como impostos para o Governo municipal, estadual e federal. De acordo com o Sindiceram (2014), o setor cerâmico da região sul de Santa Catarina, no último mês de julho de 2014, vem trabalhando com 90% da capacidade instalada, produzindo 6.635.000 m² e 1.854.659 m² de azulejos, sendo distribuído no mercado interno 7.067.802 m² e no mercado externo 944.176 m². Obteve um faturamento bruto no valor de R\$ 161.194.165,00, gerando 5.527 empregos diretos.

Questiona-se: O que acontece com estas empresas quando não ocorre a preparação para a sucessão empresarial?

Por isso, esta pesquisa é fundamental para levantamento dos dados deste setor, visando uma reflexão mais profunda sobre as práticas de gestão no que se refere ao processo sucessório, tendo em vista que pode ocorrer a qualquer momento, independente do setor etário.

OBJETIVO GERAL

Identificar junto aos empresários do Setor Cerâmico, em específicas cerâmicas que contém em seu portfólio produtos da chamada linha branca da região Sul de Santa Catarina como está a preparação e quais as diretrizes adotadas para a transmissão na gestão familiar nos empreendimentos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Selecionar bibliografias a respeito do tema; Elaborar um instrumento de pesquisa; pesquisar empresas familiares do setor cerâmico da região Sul de Santa Catarina, aplicando o instrumento de pesquisa; Analisar os resultados;

Propor algumas diretrizes para aprimoramento da sucessão nas empresas familiares cabíveis.

METODOLOGIA

No que concerne à metodologia que se pretende empregar, esta pode ser enquadrada como: Pesquisa descritiva: esta forma de pesquisa pode ser enquadrada metodologicamente, quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva. Gil (2008), descreve que o principal objetivo desse tipo de estudo é descrever características de determinado fenômeno ou de uma população ou ainda estabelecer relações entre variáveis. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados é considerada uma das características mais expressivas, com a utilização de questionários e observação sistemática, como se fez neste estudo, em que será aplicado um questionário.

Coleta de dados: quanto aos procedimentos para coleta de dados, o presente estudo é do tipo levantamento ou survey. Gil (2008) caracteriza a pesquisa do tipo levantamento como a interrogação das pessoas (físicas ou jurídicas) sobre as quais se deseja conhecer determinados aspectos, obtendo informações que servem para análises quantitativas e, por fim, de base para as conclusões referente aos dados coletados. Para essa finalidade, pretende-se empregar questionário, que Richardson (2007) define como um dos instrumentos de coleta de dados que servem para obter informações acerca de grupos sociais. Para o citado autor, os questionários cumprem duas funções específicas: (1) descrever as características e (2) medir variáveis de um grupo social. É através dele que são observadas características de um indivíduo ou grupo, e estas características de um grupo podem contribuir para explicar determinadas atitudes desse grupo.

Abrangência: a população desta pesquisa será as empresas de cerâmica branca do sul do estado de Santa Catarina. A população ou universo da pesquisa é considerado a totalidade de elementos distintos que têm semelhança nas características definidas para um certo estudo. O universo de investigação ou a população está relacionado diretamente ao assunto a ser trabalhado (BEUREN e RAUPP, 2006).

Abordagem: quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa é classificada tanto como quantitativa quanto qualitativa. Segundo Richardson (2007, p. 79), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. A pesquisa quantitativa busca medir o grau em que algo está presente enquanto a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de alguma coisa. A pesquisa quantitativa pode ser entendida como aquela que utiliza a quantificação na coleta de informações e no tratamento dos dados, com o objetivo de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções. É um tipo de pesquisa aplicada em estudos descritivos, principalmente quando procuram fazer a relação entre variáveis. Já, a pesquisa qualitativa é usada para entender a natureza de um fenômeno social, a complexidade de determinado problema, analisar a interação de algumas variáveis e possibilitar maior nível de entendimento dos comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 2007).

AMOSTRA

A amostra será intencional, com as empresas que melhor representarem as características da população estudada.

Caracterização da pesquisa: A presente pesquisa se caracteriza em um estudo de caráter quali-quantitativo. As empresas pesquisadas foram escolhidas intencionalmente por melhor

apresentarem as características da população estudada. Ou seja, por representarem as empresas familiares da região analisada. O trabalho de pesquisa será feito em várias etapas incluindo levantamento bibliográfico, aplicação de questionários, tabulação dos questionários e análise dos resultados. O processo como um todo será dividido em etapas:

1. Levantamento bibliográfico: nessa etapa será levantado o material existente sobre os conflitos de sucessão nas orientações
2. Elaboração / Definição do questionário de pesquisa: nessa etapa será elaborado o questionário que permitirá levantar, nos empresários pesquisados, os processos pelos quais ocorrem os preparativos para transmissão da gestão praticados atualmente.
3. Seleção e treinamento dos pesquisadores: nessa etapa será feito a seleção e treinamento dos pesquisadores.
4. Aplicação dos questionários.
5. Tabulação e análise dos questionários.
6. Elaboração do relatório.

EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são normalmente caracterizadas pela participação dos membros de uma mesma família em sua criação, gestão e evolução.

Segundo **Oliveira (2010)**, “A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias.”

De acordo com **Costa (2011)**, o surgimento das empresas familiares teve início com o aparecimento da agricultura e os processos comerciais de compra, venda e troca de produtos ou serviços. O nascimento das fabricas expandiu a quantidade e o tamanho das empresas, sem que, na maioria das vezes, deixassem de ser familiares.

Conforme Leone (2005, p. 25), embora a condição de empresa familiar não esteja necessariamente ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala de mão de obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares. Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha papel fundamental, o que não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional.

As empresas familiares estão presentes de forma predominante em grande parte do mundo. A maioria das empresas se inicia pelas ideias, empenho e investimento de indivíduos ligados por vínculos familiares. O sucesso e perpetuação dessas empresas são, muitas vezes, objetivo comum de uma família. (**RICCA, 2007**).

A Caracterização e diferenciação entre empresas profissionais e empresas familiares estão amplamente ligadas ao modelo de gestão que é utilizado na organização e não ao fato do capital pertencer apenas a membros da família.

A economia brasileira teve sua história marcada por empresas familiares. O desenvolvimento da indústria no Brasil é fruto do esforço de famílias, cujo talento, conhecimento e determinação traçaram o caminho da evolução industrial no país. Grandes indústrias nacionais nasceram do esforço pessoal de homens, mulheres e seus filhos, movidos por fé no Brasil, amor ao trabalho e coragem, transformando-se em companhias de padrão mundial. (**RICCA, 2007**).

Conforme Oliveira (2010, p. 07), em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. A necessidade de segmentação das companhias hereditárias, para melhor administrá-las, e, conseqüentemente sua entrega para

herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas, de centros de distribuição etc.

Campus (2012) destaca, que a perenidade de uma empresa familiar constitui um bem não só para uma família proprietária, que muitas vezes, tem a maioria de seus ativos amarrados na empresa, como também para os funcionários e a comunidade do entorno

No Brasil, o cenário dessas sociedades é também relevante. Há estatísticas que afirmam serem controladas por uma ou mais famílias 90% das sociedades brasileiras. Ainda, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa com 55 companhias que faziam parte do Índice Ibovespa, 23 foram classificadas como familiares. Em posterior estudo feito pela revista Capital Aberto com 99 companhias listadas, 24 delas possuíam controle familiar. (COELHO, 2014).

Para **Ricca (2007)** e **Amendolara (1995)**, embora parece obvio que a profissionalização da gestão seja o melhor caminho para as empresas, a verdade é que a maioria das empresas familiares não agem neste sentido. Os fatores emocionais ligados à família, impendem, na maioria das vezes, que sejam tomadas decisões racionais. As diferenças entre as gerações são notáveis, o choque entre as gerações é o combustível para os conflitos dentro de empresas familiares. Em um dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência, começam a afrouxar e o confronto entre a velha e a nova geração é inevitável.

SUCCESSÃO FAMILIAR

Sucessão familiar é o processo de passagem da gestão da empresa que está sob o comando da atual geração familiar para a próxima geração.

Segundo **Tondo (2008, p. 75)**, a sucessão faz parte de um processo natural de todas as organizações que se perpetuam. Diversos fatores como, doenças, envelhecimento ou morte fazem com que antigas lideranças precisem ser substituídas.

Para **Costa (2011)**, **Ricca (2007)** e **Leone (2005)**, a Sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço do seu poder absoluto para que outra assuma o comando, é de extra importância que haja uma época definida para que isso aconteça. É necessário que o empresário tenha consciência de que, em um determinado momento, alguém terá que substituí-lo, assumindo o controle e seu lugar na empresa.

Leone (2005) ainda salienta o fato de que, em geral, o empresário brasileiro não se preocupa com a transferência da gestão de sua empresa, presumindo que sua permanência e vida são eternas. A falta deste planejamento sucessório é a causa dos principais duelos dentro da família. Estes duelos já nascem junto com a empresa, estando adormecidos no período de vida do jovem empresário-dirigente, deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a empresa por uma questão cronológica.

Oliveira (2010) ressalta que, muitas análises que se fazem do processo de algumas empresas familiares, esquecem de separar, de um lado, a influência do modelo de gestão – familiar ou profissional – e, do outro, a influência da realidade do mercado no momento considerado, o qual pode estar em estruturação, crescimento, maturação ou em declínio. E não se pode esquecer de que as empresas e seus produtos e serviços apresentam ciclos de vida e, muitas vezes, os herdeiros assumem as empresas em situações desfavoráveis do referido ciclo de vida.

Para que uma empresa perpetue sua existência através das gerações, é necessária que se tenha um processo de transição de poder, gestão e capital, planejado e que preze pela boa convivência entre família e empresa.

Como afirma Leone (2005, p. 41), segundo estudos que tem sido desenvolvido, a questão da sucessão é um ponto crítico nas organizações familiares. As sugestões, para estes estudiosos, indicam que, para uma boa saída, neste campo, é indispensável “uma boa governança

empresarial” em que assumem um papel crucial valores como transparência no seio empresarial, foros de “digestão” de tensões e ajuda de conselheiros externos funcionando como “amortecedores” e “filtros” entre os familiares.

Logicamente, o planejamento da sucessão deve ser isento de emoções, pois o foco da questão deve ser a continuidade do negócio, que pode ainda ser confiado a um membro da família ou a um profissional externo. Como a escolha do sucessor deve se pautar nos objetivos da empresa, ela não pode privilegiar grau de parentesco e sim preparação profissional e a capacidade administrativa. (COSTA, 2011).

Oliveira (2010) reforça, “A questão da sucessão nas empresas familiares deve ser pensada desde o nascimento dos filhos.”

Quanto ao sucessor, um fator que vale ser lembrado, é que a necessidade de que ele não deve tentar ser uma cópia do fundador, assim como não deve tentar demonstrar que tem melhor visão de negócio e mudar tudo o que vinha sendo feito. Sua preocupação deve ser a de dar continuidade a um empreendimento que esteve nas mãos de seu fundador por longo tempo. (COSTA, 2011).

Floriani e Rodrigues (2000) relatam que:

Normalmente, a história mostra uma família eminentemente direcionada ao sucessor masculino, pelo fato deste propiciar a continuidade do nome da família, através da geração de filhos. Contudo, é inegável que, com o passar dos tempos, a mulher passou a ter uma posição ampliada e mais ativa no seio social, especialmente, a partir do seu ingresso no campo do trabalho. O ingresso da mulher nas lides empresariais, por sua vez, trouxe maior potencialização aos conflitos sucessórios, já que ampliou o número de membros candidatos a receber o poder de mando e acirrou a disputa pela sucessão.

O processo sucessório em uma empresa familiar é complexo em muitas instâncias, como define NETO E MOREIRA (2001), “A sucessão na empresa familiar é uma das mais difíceis tarefas em seu ciclo de desenvolvimento e vários são os agentes que interferem, como: clientes, família, fornecedores, empregados, sucessores e fundadores.”

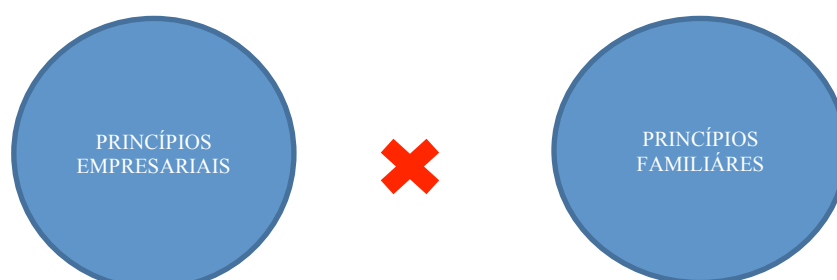
ZILBER, MACCARI, FILHO, NOHARA (2010), indicam que, apesar de atualmente as empresas já apresentarem preocupação com o processo sucessório, ainda encaram de maneira periférica, não sendo foco das ações rotineiras e estratégicas, não havendo planejamento estruturado para realização do processo.

FATORES EMOCIONAIS E A SUCESSÃO FAMILIAR.

Segundo **NAJJAR (2011)**, O alto grau de mortalidade das empresas familiares está amplamente ligado aos conflitos familiares que se misturam aos conflitos profissionais. Esses conflitos, ligados a fatores econômicos, são os principais motivos para que as empresas não consigam sobreviver até a terceira geração da família.

Os princípios familiares são por definição conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar, o que se busca é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que, em uma estrutura empresarial, o foco é atingir metas relativas à conquista do mercado e lucro (**RICCA, 2007**).

Figura 01



Fonte: Elaborado pelo Autor

Segundo Oliveira (2010), quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de drásticas brigas e disputas familiares.

Muitas são as fontes que podem ser geradoras de problemas para a empresa na mudança de comando. Em função, por exemplo, do forte apego do fundador com sua firma e excessiva valorização dos chamados “velhos da casa” podem levar o empresário a dificuldades de separação do emocional e do racional, com certa tendência de predominar o primeiro aspecto. (COSTA, 2011).

Leone (2005, p.47) diz: “É indispensável que os dirigentes despertem para esses duelos, a fim de que possam ter a coragem e determinação para transforma-los em duetos, revertendo conflitos em parcerias”

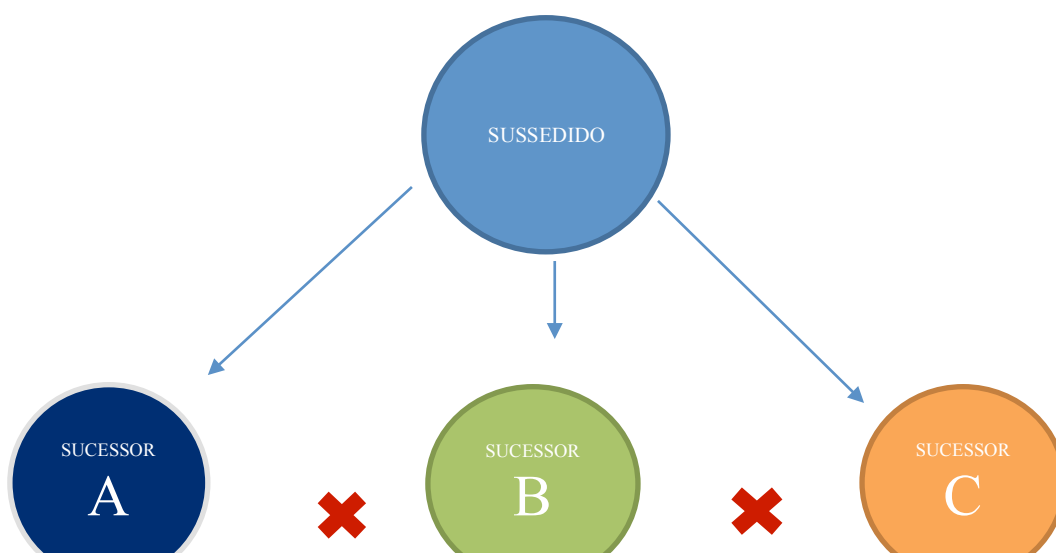
Os fatores emocionais ligados ao processo de sucessão familiar são os maiores vilões na obtenção do êxito da alternância de poder da organização. A diferenciação e separação da vida dentro da empresa e a vida familiar é uma dificuldade constante entre os líderes em empresas familiares. A miscelânea desses dois ambientes pode trazer danos irreversíveis tanto no ambiente profissional, quanto no ambiente empresarial.

Como afirma Ricca (2007, p. 85),

Com a maioria dos familiares participando do quadro organizacional, todo emocional e racional de uma família se transpõem e contrapõem à estrutura empresarial da organização, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões, e por consequência falta de objetividade e disciplina e conflitos de interesse. Esses elementos todos agregados conduzem, certamente, ao risco de divisão e exposição de conflitos, fraquezas e divergências, tanto para o público interno (funcionários e colaboradores) quanto para os concorrentes, já que as emoções passam a ser demonstradas abertamente.

Leva-se em consideração a família como parte integrante do processo de sucessão familiar, onde o sucedido por vezes precisa escolher um de seus herdeiros para assumir o lugar de sucessor, fato que pode levar a atritos emocionais dentro da organização e família.

Figura 02



Fonte: Elaborado pelo Autor

A esse respeito, Leone (2005, p. 51), afirma que quando o processo sucessório se dá de forma inesperada ou repentina, muitas vezes, após a morte do fundador, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que geralmente se relacionam de maneira conflituosa. Neste momento, as consequências podem determinar a morte da empresa, em função de uma perda de identidade, formada durante anos frente aos empregados e mercado. A preparação do sucessor dentro do contexto familiar deve se dar desde muito cedo. O atraso neste processo pode levar a consequências graves na transição entre sucedido e sucessor. Diferente de empresas com gestão totalmente profissional, as empresas de gestão familiar levam consigo uma carga emocional de grande proporção em todas as suas decisões. “Na empresa familiar, a manutenção da harmonia nas relações interpessoais é estratégica. Dependendo da qualidade das relações e do grau de convivência harmoniosa entre os familiares, o patrimônio tem maior ou menor chance de se perpetuar.” (NAJJAR, 2011).

Os conflitos do dia a dia familiar se confundem com decisões profissionais dentro da empresa. Na verdade, o que se verifica na grande maioria das sucessões familiares nas empresas é que o processo de transmissão costuma ser traumático e, não raro, o mais absoluto fracasso. O prejuízo costuma ser duplo, perde-se dinheiro e a empresa, além de gerar maior infelicidade nas pessoas. Portanto, será sempre recomendável, que a escolha da profissão dos nossos filhos siga principalmente a questão vocacional. Fazer aquilo que dá prazer, até porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade, índole ou com a habilidade inata de cada indivíduo. Ganhar dinheiro exclusivamente não é sinônimo de felicidade em nenhum lugar. Afinal, o que todos desejamos é que nossos sucessores, antes de tudo sejam pessoas completas, realizadas e, principalmente, felizes com o que fazem.

PROFISSIONALIZAÇÃO E PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

Segundo o dicionário Aurélio, profissionalizar significa: “dar ou adquirir formação ou habilitação profissional para determinada atividade.

Leone (2005) e Costa (2011) convergem na opinião de que, é cada vez mais comum as empresas familiares decidirem pela profissionalizarem da gestão através da contratação de profissionais externos para assumir a direção executiva da empresa. Nestes casos, em geral os herdeiros ocupam lugares importantes no conselho de administração da empresa. Se essa for a escolha da empresa, o sucessor deve saber que isso não se deve confundir com entregar totalmente a gestão da empresa a um executivo.

ZILBER, MACCARI, FILHO, NOHARA (2010) relatam que o planejamento sucessório pode receber forte resistência, por se tratar de uma mudança estratégica da empresa. Pode ser afetada pela cultura empresarial e, mais especificamente, no caso de uma empresa familiar, pela cultura da família. Em muitas empresas, além do conselho de administração onde são resolvidos os problemas da empresa e mantém-se viva a visão do fundador, é também formado um conselho de família ou conselho familiar, que tem como objetivo a discussão dos problemas familiares, para que esses não atinjam a empresa.

Leone (2005, p. 62) afirma que:

Quando o assunto é sucessão familiar, muitos empresários confundem dois verbos absolutamente distintos: planejar e transferir. Discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros. Planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro.

A profissionalização das empresas familiares já é uma realidade no Brasil, mas deve ser levada com extrema cautela, com a criação de um conselho de administração forte e coeso, para que a visão do fundador possa continuar viva na gestão da empresa.

CERÂMICA

Segundo a Associação Brasileira de Cerâmica – (ABCERAM, 2015), cerâmica compreende todos os materiais inorgânicos, não metálicos, obtidos geralmente após tratamento térmico em temperaturas elevadas. O setor cerâmico é amplo e heterogêneo o que induz a dividi-lo em subsetores ou segmentos em função de diversos fatores como matérias-primas, propriedades e áreas de utilização. Dessa forma, a seguinte classificação, em geral, é adotada: Cerâmica Vermelha: Compreende aqueles materiais com coloração avermelhada empregados na construção civil (tijolos, blocos, telhas, elementos vazados, lajes, tubos cerâmicos e argilas expandidas) e também utensílios de uso doméstico e de adorno.

Cerâmica de Revestimentos: São aqueles materiais, na forma de placas usados na construção civil para revestimento de paredes, pisos, bancadas e piscinas de ambientes internos e externos. Recebem designações tais como: azulejo, pastilha, porcelanato, grês, lajota, piso, etc.

Cerâmica Branca: Este grupo é bastante diversificado, compreendendo materiais constituídos por um corpo branco e em geral recobertos por uma camada vítrea transparente e incolor e que eram assim agrupados pela cor branca da massa, necessária por razões estéticas e/ou técnicas. Com o advento dos vidrados opacificados, muitos dos produtos enquadrados neste grupo passaram a ser fabricados, sem prejuízo das características para uma dada aplicação, com matérias-primas com certo grau de impurezas, responsáveis pela coloração. Dessa forma é mais adequado subdividir este grupo em:

- Louça Sanitária
- Louça de Mesa
- Isoladores Elétricos para alta e Baixa Tensão
- Cerâmica Artística
- Cerâmica Técnica para fins diversos

CERÂMICA NO BRASIL

“A abundância de matérias-primas naturais, fontes alternativas de energia e disponibilidade de tecnologias práticas embutidas nos equipamentos industriais, fizeram com que as indústrias cerâmicas brasileiras evoluíssem rapidamente.” (ABCERAM, 2015).

Segundos dados da Associação Brasileira de Cerâmica (ABCERAM, 2015), as regiões que mais se desenvolveram foram a SUDESTE e a SUL, em razão da maior densidade demográfica, maior atividade industrial e agropecuária, melhor infraestrutura, melhor distribuição de renda, associado ainda às facilidades de matérias-primas, energia, centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas. Portanto, são nelas onde se tem uma grande concentração de indústrias de todos os segmentos cerâmicos. Convém salientar que as outras regiões do país têm apresentado um certo grau de desenvolvimento, principalmente no Nordeste, onde tem aumentado a demanda de materiais cerâmicos, principalmente, nos

segmentos ligados a construção civil, o que tem levado a implantação de novas fábricas cerâmicas nessa região.

CERÂMICA EM SANTA CATARINA

Segundo dados do Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense, realizado pela Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC, o setor cerâmico em Santa Catarina é responsável por 02% do valor bruto de produção industrial – VBPI, com um valor de 2.2 Bilhões de reais em 2011, estando em décimo primeiro lugar no ranking dos setores em Santa Catarina.

O setor cerâmico de Santa Catarina é responsável por 2% da geração de emprego no estado, com 19,426 mil empregos diretos, superior a nacional, onde a geração de emprego no setor cerâmico abrange 3% em relação aos demais setores da economia. O município de Criciúma registrava 3.517 empregos em cerâmica em 2012, o que representava cerca de 18% dos empregos nesse setor no estado, também em Criciúma, o setor representa 15% dos empregos industriais no município.

O grau de industrialização do setor cerâmico, que é o quociente entre o valor de produção industrial (VBPI) de e o transformação industrial (Vti), fixou-se em 49% em 2011, superando a média da indústria catarinense, que ficou em 45%.

CERÂMICA BRANCA NO SUL DE SANTA CATARINA

O Sul do estado de Santa Catarina é um polo na produção de cerâmica branca, segundo dados do sindicato das industriais cerâmicas da região de Criciúma, em dezembro de 2014 o setor produziu 8.5 milhões de metros quadrados de pisos e azulejos, com um volume de vendas de 7,2 milhões de metros quadrados de pisos e azulejos no mesmo mês.

Deste volume de vendas 87% ou 6.4 milhões de metros quadrados abasteceram a necessidade do mercado interno do Brasil e 13% foram exportados.

A indústria cerâmica do Sul do Estado tem um faturamento bruto de 145 milhões de reais em dezembro de 2014, com um desempenho anual superior a 1.8 Bilhões de reais.

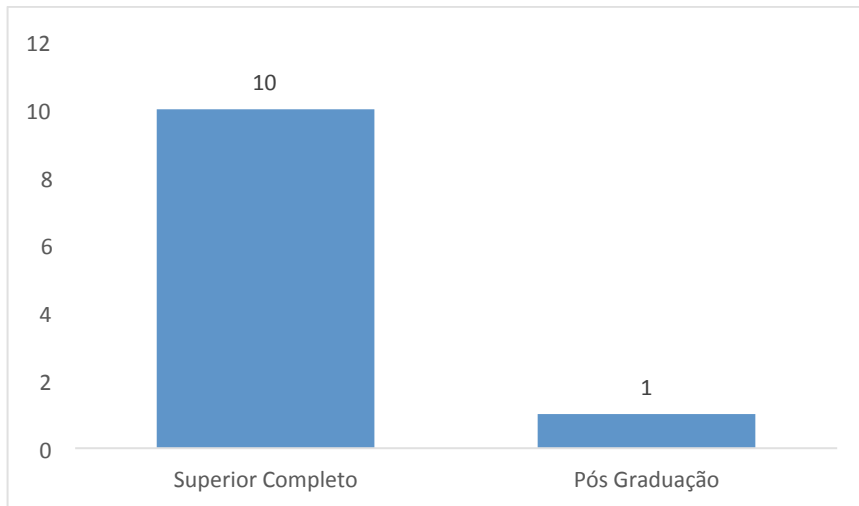
Em relação a geração de emprego no sul do estado, o setor empregou até o final de 2014, 5.5 mil funcionários diretos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Foram entrevistados 11 representantes de empresas de Cerâmica de linha branca na região Sul de Santa Catarina, com idades entre 20 e 65 anos, que tiveram suas identidades preservadas.

Quanto à identificação dos entrevistados, 100% são homens. Em sua maioria (91%) com ensino superior completo e 10% com pós-graduação completa.

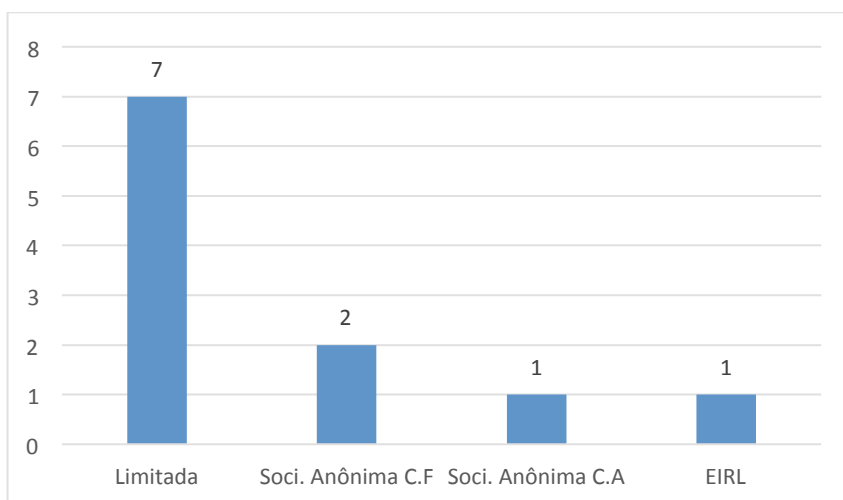
Gráfico 1 – Análise do grau de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quanto às características das empresas, sete (63,3%) são limitadas (LTDA), duas (18,2%) sociedades anônimas de capital fechado, uma (9,1%) sociedade anônima de capital aberta e uma (9,1%) estabelecimento individual de capital aberto.

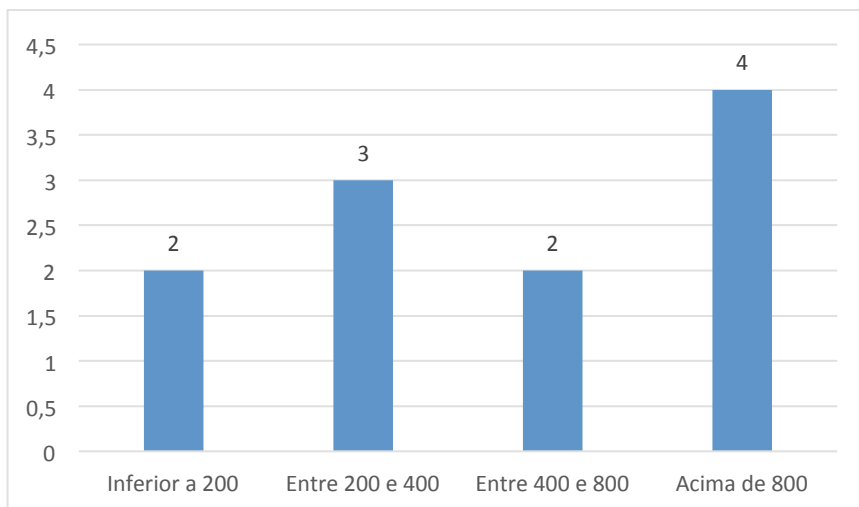
Gráfico 2 – Relação das formas jurídicas das empresas entrevistadas.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Em relação ao número de funcionários 4 das empresas (36,4%) possuem mais de 800 colaboradores, 2 (18,2%) tem entre 400 e 800 colaboradores, 3 (27,3%) possuem entre 200 e 400 colaboradores e 2 (18,2%) possuem menos de 200 colaboradores.

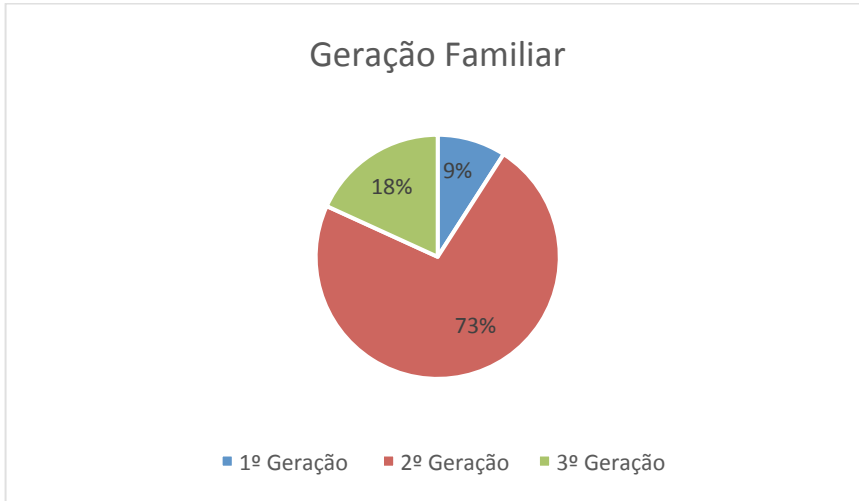
Gráfico 3 – Análise quantitativa do número de colaboradores das empresas.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao tempo de permanência na empresa, (27,3%) dos associados já fazem parte da gestão da empresa a mais de 4 anos, (54,5%) de 11 a 20 anos e (18,2%) estão a mais de 20 anos na gestão da empresa. Destes (81,8%) são a segunda geração, filhos dos fundadores e (18,2%) da terceira geração, netos dos fundadores. Corroborando com Oliveira (2010), que diz: “A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

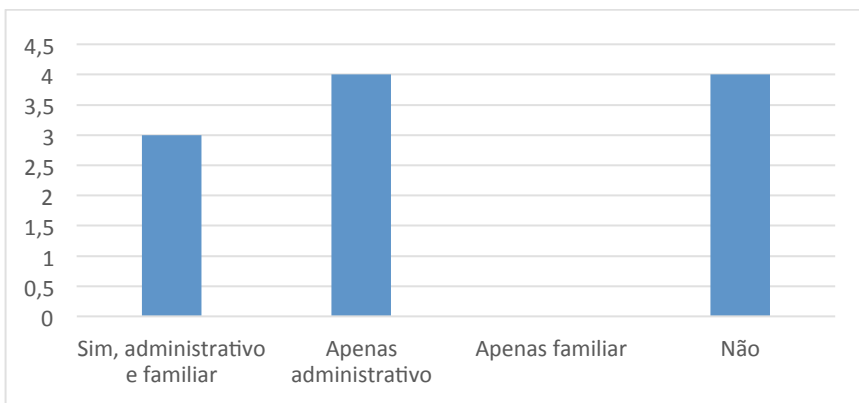
Gráfico 4 – Relação do percentual de empresas na 1º, 2º e 3º geração familiar.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

No que diz respeito ao processo sucessório e as metodologias usadas durante a sucessão, (27%) das empresas possuem conselhos administrativos e familiares, (36,4%) possuem apenas conselho administrativo e (36,4%) não possuem nenhum conselho, seja familiar ou administrativo. Leone (2005) e Costa (2011) nos dizem que é cada vez mais comum os herdeiros se estabelecerem como membros dos conselhos administrativos e familiares.

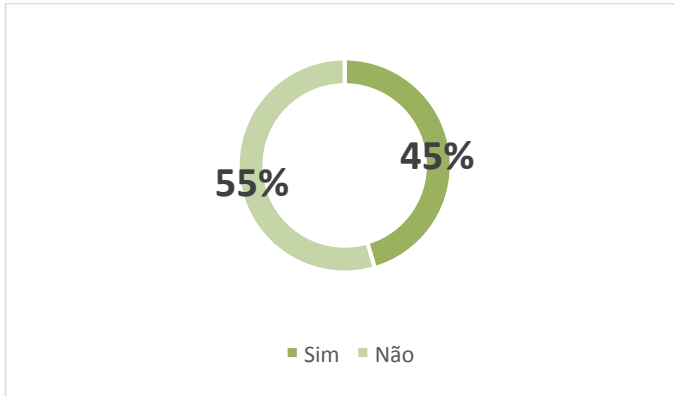
Gráfico 5 – Análise quantitativa das empresas que possuem conselhos administrativos e conselhos familiares na gestão da corporação.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ainda no que se diz respeito ao processo de sucessão (54,5%) das empresas, afirmam não haver qualquer política efetiva de sucessão familiar em suas empresas.

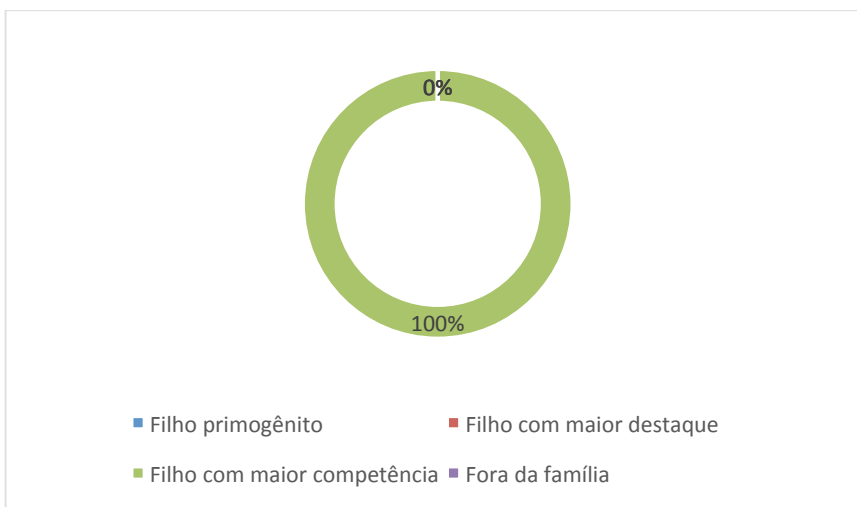
Gráfico 6 – Relação do percentual de empresas que possuem ou já possuíram políticas de sucessão familiar.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

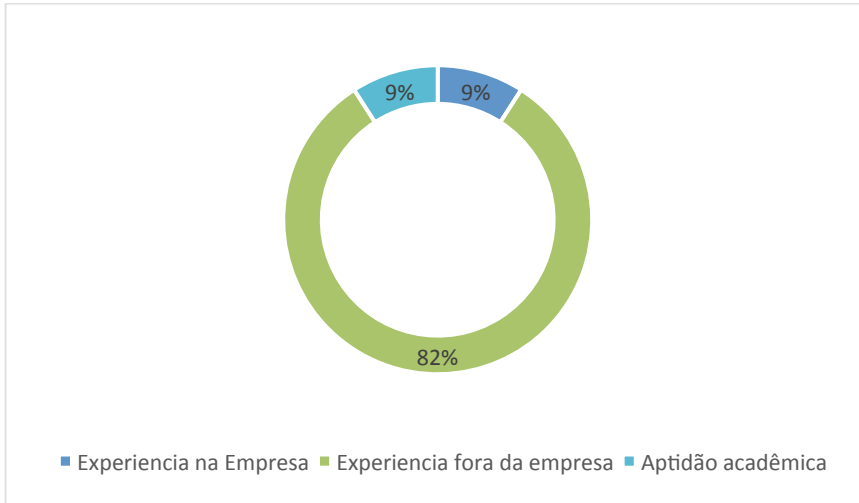
No âmbito do sucessor das empresas, 100% das empresas acreditam que o sucessor deve ser o filho com maior competência e 82% acreditam que a experiência fora da empresa é a principal habilidade a ser avaliada no sucessor.

Gráfico 7 – Análise qualitativa da preferência para escolha do sucedido na empresa



Fonte: Elaborado Pelo Autor

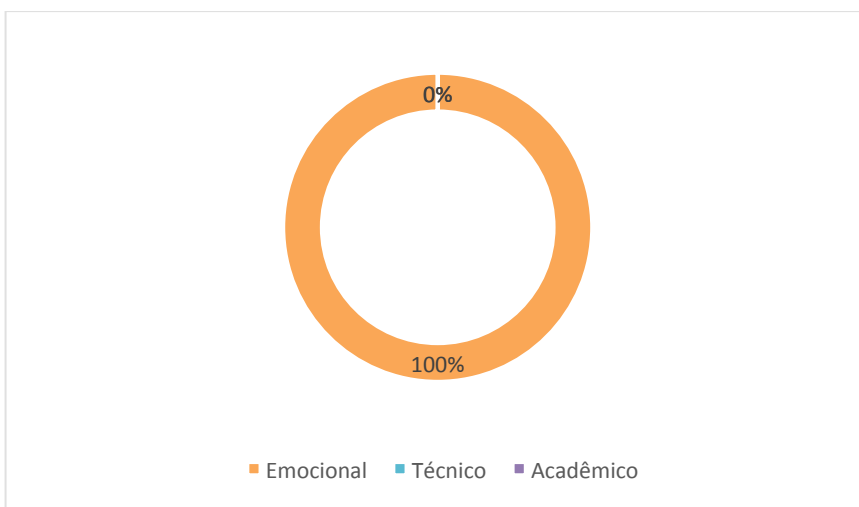
Gráfico 8 – Relação da principal característica do sucessor da empresa.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Sobre os fatores que causam problemas na sucessão das empresas familiares, 100% das empresas indicam os fatores emocionais como o principal vilão da sucessão, o que entra em harmonia com (NAJJAR, 2011) que nos relata o fato de que na empresa familiar, a manutenção da harmonia nas relações interpessoais é estratégica. Dependendo da qualidade das relações e do grau de convivência harmoniosa entre os familiares, o patrimônio tem maior ou menor chance de se perpetuar. ”

Gráfico 9 – Análise do fator primordial na causa de problemas na sucessão familiar.



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ainda sobre fatores emocionais ligados a sucessão, (54,5%) das empresas relata que os fatores emocionais ligadas a família sempre entram em conflito com os fatores empresariais, (27,3%)

dizem que ocasionalmente isto acontece e (18,2%) afirmam que raramente misturam negócios e família.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O presente artigo principiou-se com a ideia do estudo das condições da sucessão familiar em empresas de cerâmica da região Sul de Santa Catarina, com foco em empresas que produzem produtos ligados a linha branca de cerâmica. Utilizando uma metodologia de pesquisa descritiva e apoiando-se no questionário e entrevista com os representantes das industriais cerâmicas como o método de obtenção de dados e ainda com base no referencial teórico, estudado a fundo para esta pesquisa, nota-se que a preocupação com a sucessão familiar nas empresas de cerâmica branca da região Sul de Santa Catarina ainda é escassa. Evidencia-se uma necessidade da ampliação da discussão deste tema dentro das empresas, como ratifica OLIVEIRA (2010), “A questão da sucessão nas empresas familiares deve ser pensada desde o nascimento dos filhos”. Quanto ao que tange os assuntos emocionais e a ligação entre a empresa e família, a pesquisa confirmou o que nos diz RICCA (20017), “Com a maioria dos familiares participando do quadro organizacional, todo emocional e racional de uma família se transpõem e contrapõem à estrutura empresarial da organização, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões.”. A influência dos fatores emocionais é característica comum nos entrevistados e a ligação entre empresa e família é constante. Esta não distinção entre assuntos familiares e assuntos empresariais é causa de inúmeras discussões dentro do meio empresarial e, por vezes, acarreta de forma pertinaz perdas significativas tanto para empresa quanto para a família. Conclui-se que, em sua maioria, as empresas já estão na sua segunda geração familiar, o que evidencia que já houve um processo sucesso sucessório na empresa, feito quase que na totalidade por ações empíricas, decididas dentro do âmbito familiar, sem qualquer estudo. Por meio deste estudo, segmentado à cerâmicas brancas da região sul do estado de Santa Catarina, abre-se as possibilidade de novos estudos e pesquisas sobre o tema, podendo criar-se uma análise na evolução do planejamento sucessório.

REFERÊNCIAS

- AMENDOLARA, Leslie. Como Evitar a Guerra na Sucessão Familiar. São Paulo: Editora STS, 1995.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA - ABCERAM. Cerâmica no Brasil – Considerações Gerais. Disponível em: < <http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=2>>. Acesso em: 10 set. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA - ABCERAM. Informações Técnicas - Definição e Classificação. Disponível em: <<http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=4>>. Acesso em: 10 set. 2015.
- BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA, Armando Lourenzo. Dificuldades Para Realização da Sucessão: Um Estudo em Empresas Familiares de Pequeno Porte. V Semead, 2001.
- CAMPUS, Pedroso Daniela. Estilo de gestão e profissionalização: um estudo de caso em uma empresa familiar. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pos Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.
- COELHO, Fábio Ulhoa. Empresa Familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014. (EBOOK UNISUL)
- COSTA, Armando Dalla. Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares. Curitiba: Editora Juruá, 2011.
- FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cesar. Sucessão Familiar: Processo Sucessório em Empresas Familiares. ANAIS DO I EGEPE, p. 299-312, out./2000 (ISSN 1518-4382)
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Altas, 2005.

- NAJJAR, Eduardo. Empresa Familiar - Construindo Equipes Vencedoras Na Família Empresária. Editora Integrare, 2011
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3 ed. São Paulo, Atlas, 2010. (EBOOK UNISUL)
- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL CATARINENSE – PDCI2022. Cerâmica. Disponível em < <http://www4.fiescnet.com.br/pt/setores/ceramica>>. Acesso em 13 out. 2015
- RICCA, Domingos. Sucessão na Empresa Familiar. São Paulo 2007. Editora CLA.
- TONDO, Claudia. Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Editora Sulina, 2008.
- ZILBER, Silvia Novaes; MACCARI, Emerson Antonio; FILHO, José Vicente Carneiro; NOHARA, Jouliana Jordan. Sucessão Em Empresas Familiares E Seus Impactos Na Estratégia Empresarial: Estudos De Caso Em Empresas Do Setor De Fabricantes De Produtos Médicos. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 88-111, set./dez. 2010.