



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

6ª Edição 2023 | 15 e 16 de setembro de 2023

NS MÓVEIS: DE CADEIRA EM CADEIRA ATÉ A HORA DE VIRAR A MESA

Silvano Lazarini Junior
Mestrando Profissional em Administração
Universidade do Vale do Itajaí
sillaza@gmail.com

Resumo

O caso para ensino retrata a trajetória do Sr. Nilton e sua jornada empreendedora a frente da NS Móveis desde sua fundação nos fundos da casa de seus pais, até o momento em que se depara com o processo de planejar sua possível retirada da empresa da família. O caso apresenta o momento em que os filhos foram inseridos no contexto da empresa, suas contribuições para o crescimento dela e possíveis conflitos decorrentes do convívio familiar em um ambiente empresarial. Além disso, é apresentado as tendências futuras do setor de atuação da NS Móveis o que retrata a necessidade de escolher um sucessor que possua competências empreendedoras para adaptar a empresa a essa nova realidade. Os dados foram coletados através de entrevistas com o fundador da empresa e sua esposa, porém, com alterações em seus nomes para preservá-los. Sugere-se a utilização desse caso para ensino em cursos de graduação e pós-graduação em áreas relacionadas a gestão empresarial, gestão de pessoas e empreendedorismo, com objetivos didáticos de compreender a importância do planejamento sucessório em empresas familiares e a importância de selecionar sucessores com competências necessárias para manutenção da empresa em um setor em transformação.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão. Competências. Caso para Ensino.

Abstract

The teaching case portrays the trajectory of Mr. Nilton and his entrepreneurial journey ahead of NS Móveis from its foundation in the back of his parents' house, to the moment he is faced with the process of planning his possible withdrawal from the family company. The case presents the moment in which the children were inserted in the context of the company, their contributions to its growth and possible conflicts arising from family life in a business environment. In addition, the future trends of the NS Móveis sector are presented, which portrays the need to choose a successor who has entrepreneurial skills to adapt the company to this new reality. The data was collected through interviews with the company's founder and his wife, but with changes in their names to preserve them. It is suggested the use of this case for teaching in undergraduate and graduate courses in areas related to business management, people management and entrepreneurship, with didactic objectives of understanding the importance of succession planning in family businesses and the importance of selecting successors with competencies necessary to maintain the company in a sector in transformation.

Keywords: Family Business. Succession. Skills. Teaching Case.

1. INTRODUÇÃO

Este caso para ensino apresenta a trajetória do Sr. Nilton e de sua empresa produtora de móveis planejados localizada no vale do Itajaí no estado de Santa Catarina. Destaca a fundação e o crescimento da empresa NS móveis durante a gestão do fundador até o momento em que se depara com o dilema de planejar sua saída da empresa. O caso retrata algo comum que ocorre em empresas familiares quando o ciclo de gestão do fundador está próximo do fim, ocorrendo a necessidade de escolher um profissional que dará continuidade aos negócios.

O caso é real, porém, com elementos fictícios, e retrata a necessidade de escolher como sucessor um profissional com competências necessárias para adaptar a empresa aos novos desafios do seu setor, ocasionados pela pandemia que afetou o consumo dos brasileiros e seus hábitos, sem perder seus valores familiares.

O mercado moveleiro sofreu com a pandemia do COVID-19, lojas físicas fecharam e outras foram afetadas devido as restrições impostas para o funcionamento desses estabelecimentos. Com a retomada gradativa da economia oportunidades surgem, mas requerem novas abordagens de produção, investimentos em tecnologia e adaptações exigidas pela sociedade que se torna consciente sobre problemas ambientais.

2. O CASO

2.1 O início: de cadeira em cadeira.

Nilton é natural do planalto norte de Santa Catarina, filho mais novo de uma família de 5 irmãos, começou a trabalhar cedo com seu pai em uma indústria de móveis localizada na região onde residiam. Nunca teve muitas oportunidade de estudar, mas com seu esforço e apoio de sua mãe conseguiu terminar o ensino médio. Sua juventude sempre foi marcada por acompanhar seu pai na fabricação de estofados na empresa, com os estudos e, ajudando os pais em casa no plantio de alimentos que complementava a alimentação.

No trabalho, sempre recebia elogios do seu empregador, este mencionava como o jovem era aguerrido em seus afazeres e como possuía a capacidade de inovar durante e execução de suas atividades. Aliás, esse era seu comportamento mais valorizado pelo seu “patrão”, segundo ele, Nilton sempre tinha um olhar de melhoria, buscava novas formas de realizar seu trabalho de forma ágil.

Como não continuou seus estudos, Nilton achou uma forma de complementar sua renda e manter seu tempo ocupado. Decidiu fabricar cadeiras e vender para quem desejasse comprar, como vizinhos, conhecidos e indicados. Como não tinha muitos recursos financeiros, seu empregador deixou aproveitar materiais descartados da fábrica onde trabalhava, mas como era limitado o acesso a esses materiais, teve que inovar para aproveitar melhor o que lhe era disponibilizado.

A ideia foi um sucesso, as cadeiras que eram fabricadas por Nilton agradavam as pessoas que as compravam pela qualidade e pelo conforto, além disso, o carisma e a pontualidade na entrega que possuía ajudavam-no a ser um vendedor excepcional. O resultado foi que, seu

antigo empregador o ajudou com recursos próprios que adicionado pela sua rescisão o ajudaram a abrir uma pequena empresa, nascendo assim a NS cadeiras fruto de seu desejo de empreender.

2.2 Os anos iniciais

Organizada em um pequeno barracão nos fundos da casa de seus pais, a NS cadeiras se resumia a uma estrutura simples, com máquinas usadas, compradas com o pouco dinheiro que conseguiu economizar. No começo, conseguiu adquirir matéria prima em conjunto com seu antigo empregador, o que ajudou muito em conseguir esses materiais com custos menores. A mão de obra era ele, seu pai e irmãos nas horas vagas e sua mãe em afazeres mais simples, assim, a produção era restrita com poucas unidades por dia.

Como as cadeiras fizeram sucesso pela qualidade que eram produzidas, muitos clientes questionavam se não haveria a possibilidade de fabricar outros móveis, como mesas, balcões, armários e prateleiras. Nilton achou que seria uma oportunidade de expandir, contratou um marceneiro e um auxiliar que era seu amigo, conseguiu negociar condições melhores de pagamento com seu fornecedor de madeira e começou a fabricar outros tipos de móveis que eram vendidos na própria fábrica. Afinal, seus clientes eram a sua melhor propaganda, falando dos móveis fabricados por Nilton a seus conhecidos.

Durante esse período, Nilton se casou com Estela que residia em uma pequena cidade do vale do Itajaí. Após o casamento, foram residir na cidade de origem de Nilton, onde a fábrica estava localizada, porém, faticamente após o casamento o pai de Estela faleceu, fato esse, que levou a esposa a regressar para sua cidade natal para cuidar de sua mãe e irmãos. Sem conseguir ficar longe da esposa, juntou suas coisas, e transferiu a empresa, que agora se chamava NS móveis, para a cidade natal de sua esposa.

Devido ao pouco espaço na residência de sua sogra, teve que alugar um galpão próximo. Felizmente, para Nilton, seus antigos clientes mesmo a distância continuava a comprar seus móveis, que agora também eram vendidos para pequenas lojas que os revendiam para o público. O novo espaço, permitiu a compra de novas máquinas, o aumento da produção e assim a contratação de novos colaboradores. Nesse período sua família também aumentou, agora Nilton tinha dois filhos que gradativamente, ao exemplo de seu pai, eram introduzidos nas operações da empresa.

Nos anos seguintes a empresa teve um crescimento expressivo, adquiriu terreno, construiu novas instalações e inaugurou uma loja no centro da cidade onde comercializava os móveis fabricados. Porém, sem muito conhecimento e afinidade com assuntos administrativos, a NS móveis crescia de forma descoordenada, pois Nilton dava mais atenção a produção se envolvendo diretamente com os colaboradores. Aliás, ser atencioso com as pessoas é algo que ele fazia muito bem, sabia da história da vida de todos que trabalhavam com ele, suas alegrias e desafios, o que resultava em uma baixa rotatividade da mão de obra, e grande admiração por parte desses colaboradores.

Com o crescimento dos filhos, Nilton começou a delegar algumas atividades de forma gradativa com objetivo de inseri-los no cotidiano da empresa. Rafael, o mais velho, ficou responsável pelo estoque, produção e entrega dos móveis fabricados. Roberto, o mais novo, se interessou mais pelo administrativo, assumindo assim a parte da empresa que possuía os maiores desafios como gestão do fluxo de caixa, formação do preço, gestão de pessoas e áreas

correlacionadas. Ao passo que, Estela, cuidava da loja que vendia os produtos sem se envolver com a gestão da NS móveis.

Como as vendas estavam em crescimento contínuo, surgiu a oportunidade de inaugurar uma nova loja na cidade vizinha. Neste período, seus filhos, já desempenhavam suas atividades na empresa com pouca interferência. Rafael estava praticamente no meio do curso superior de engenharia de produção e muito do que tinha aprendido em seus estudos contribuía para melhorias no processo produtivo, ele conseguiu melhorar o layout da fábrica, adquiriu máquinas novas, profissionalizou os colaboradores, instituiu políticas de qualidade, inovou no uso de materiais na produção de móveis ao qual o seu pai dava importância, ou seja, a empresa evoluiu muito com sua atuação. Para o Sr. Nilton, seu filho Rafael, é muito interessado em como fazer as coisas de uma forma melhor, não desiste facilmente diante de obstáculos e possui grande desejo de ver a empresa crescer. Conhece os aspectos técnicos e da cadeia de fabricação de móveis, desde a compra de matéria prima de qualidade até o último parafuso que é utilizado. Porém, na opinião do Sr. Nilton, seu filho Rafael gasta demais, tem dificuldades de negociar preços e não possui muita tolerância com as pessoas.

Roberto ingressou pouco tempo após Rafael no curso de administração, sendo seus aprendizados importante para melhorar a parte administrativa, financeira e a área de gestão de pessoas da NS móveis. Na opinião de Estela, sua mãe, Roberto é atencioso com as pessoas, dá valor as questões familiares e é prestativo. Já o Sr. Nilton acredita que os pontos que o Roberto tenha que desenvolver estão ligados a ampliar seu conhecimento sobre a parte produtiva da empresa e ficar “antenado” as questões que envolvem o mercado moveleiro.

Durante esse ciclo de atuação de seus filhos na empresa, a NS móveis expandiu seu parque fabril, abriu uma nova loja e aumentou seu quadro de 30 para aproximadamente 100 colaboradores.

2.3 Tempos atuais

O Sr. Nilton recorda que esse período foi bom para a empresa, a atuação deles ajudou a NS móveis a se organizar de forma adequada para se tornar competitiva. Acredita profundamente que sem os filhos não conseguiria superar os desafios que teve que enfrentar, como a necessidade de inovar, a concorrência, a melhoria dos processos e a manutenção da qualidade. Segundo ele, a vinda dos filhos proporcionou tempo para realizar o que acreditava ser importante, falar com as pessoas, colaboradores e clientes, esses momentos, em sua visão, são importantes para colher informações sobre satisfação, qualidade do atendimento e produtos.

Porém, mesmo com a presença dos filhos trabalhando a razoável tempo, e assumindo responsabilidades nas áreas administrativas e na produção, Nilton nunca os deu permissão para tomada de decisão sozinhos. Todas as decisões eram compartilhadas com ele, mesmo as de menor impacto, sendo muitas delas impostas gerando questionamentos. Por exemplo, eles não concordam com algumas decisões como de dar “vales” antecipando o salário dos colaboradores quando solicitado, ou até, conceder prazos de pagamento que não estavam aderentes ao fluxo de caixa para alguns clientes. Na visão dos filhos, seu pai, em momentos, agia como se a empresa ainda fosse pequena.

Essas decisões, acabavam extrapolando a empresa e, impactando o convívio familiar, isso se dava também, pela razão de Roberto, o mais novo dos filhos, residir em uma casa aos fundos da propriedade dos pais. Essas ocasiões entristeciam dona Estela que prezava pela unidade familiar e o convívio pacífico. Mesmo a empresa já possuindo uma estrutura adequada, como setores com razoável configuração para suportar os processos sem fortes interferências, o fundador fazia questão de se envolver nas decisões imputando sua opinião. Assim, tanto Rafael, como Roberto, nutriam um sentimento de subestimação.

Durante o período da pandemia as vendas acabaram impactadas, muito em razão da redução da presença de clientes nas lojas, como também em decorrência da NS móveis não possuir vendas on-line. Neste período, o Sr. Nilton, mesmo a contragosto dos filhos, manteve os colaboradores na empresa, até mesmo, utilizou recursos economizados da empresa e pessoal para honrar compromissos com seus funcionários e fornecedores. Ademais, seus filhos questionam a manutenção de alguns colaboradores apenas pela razão de estarem com o Sr. Nilton desde os anos iniciais da empresa, segundo eles, mesmo com produtividade baixa, estes são mantidos em razão de amizade e relacionamento próximo.

Mesmo passando por alguns problemas de saúde, o Sr. Nilton faz questão de ir todos os dias na empresa. Seu rito inicial é primeiro passar pela produção, cumprimentar as pessoas e conversar aleatoriamente com colaboradores, em seguida, vai para o escritório rever pedidos, retorna ligações, acompanha as contas que devem ser pagas, olha a conciliação bancária, essa rotina é praticada todos os dias. Estela, sua esposa, vem pressionado para que ele descanse, vive cobrando que tire férias para passear com ela e aproveitar a casa de praia recém adquirida. Também, sua saúde acabou se deteriorando nos últimos anos em razão do processo de fabricação dos móveis, o contato com produtos químicos e a serragem ocasionaram no Sr. Nilton problemas pulmonares.

2.4 Será a hora de virar a mesa?

Dois anos de pandemia foram suficientes para provocar alterações na sociedade, hábitos e costumes foram impactados, sendo as empresas de certa forma, mais ou menos, afetadas por essas mudanças. Porém, como vários setores tiveram que se reinventar, a indústria moveleira também possui desafios para os próximos anos para que continue sendo competitiva. Segundo o Sr. Nilton, suas lojas tiveram uma considerável redução de fluxo de pessoas, muitos de seus clientes questionam sobre seu canal de atendimento ser físico, solicitando atendimento remoto e possibilidade de compra on-line.

Outro aspecto importante, foi a adesão das pessoas ao trabalho remoto, que se popularizou em razão do isolamento social. Essa é uma tendência futura, o isolamento social trouxe um conceito de estilo de móveis versáteis, que são utilizados em momentos de lazer, mas que podem ser adaptáveis para o trabalho. Também, questões envolvendo a sustentabilidade serão pautadas neste setor. O apelo ambiental, ainda mais em uma setor que possui como matéria prima a madeira, será um dos desafios para se manter competitivo e atender ao apelo da sociedade pela preservação.

Essas tendências do setor junto com pressões familiares, principalmente de sua esposa, fazem com que o Sr. Nilton se questione sobre a sua continuidade à frente da empresa. Segundo ele, talvez esteja mesmo na hora de “passar a bola” seu sentimento vem da impressão de não possuir mais a jovialidade de antes, não em termos de idade, mas sim de disposição para enfrentar os obstáculos. Inclusive, sente que as mudanças no mercado necessitam de pessoas com “outra cabeça”, ou seja, competências e conhecimentos que garantam a continuidade. Porém, além de sentir um grande apego emocional a empresa que criou, tem dúvidas de como pode realizar esse processo sem comprometer o convívio familiar, e acima de tudo, quem ele deve escolher para assumir essa posição de destaque a frente dos negócios da família.

3. NOTAS DE ENSINO

Essas notas de ensino apresentam sugestões de como este caso para ensino pode ser utilizado pelos professores com seus alunos, começando pelo seu objetivo.

3.1 Objetivo de ensino

Este caso para ensino retrata uma situação em que o fundador de uma empresa especializada na fabricação de móveis precisa decidir como planejar seu processo de sucessão dentro da empresa. Assim, este caso para ensino foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão empresarial, gestão de pessoas e empreendedorismo.

Desta forma, espera-se que o aluno entenda a importância do planejamento da sucessão em empresas familiares, bem como, a relevância de escolher um profissional competente para continuar o empreendimento erguido pelo seu fundador e atender novas demandas do setor de atuação. Assim, esse caso apresenta como objetivos didáticos:

1. Compreender como são constituídas as empresas familiares e como ocorrem as relações nessas empresas.
2. Identificar possíveis problemas que podem ocorrer no processo sucessório familiar e possíveis ações que podem ser utilizadas a fim de os mitigar.
3. Conhecer competências necessárias que o candidato à sucessão deva possuir para adaptar à empresa a novas realidades do setor de atuação.

3.2 Fonte de dados

Este caso para ensino é um relato real, porém, com alterações nos nomes dos envolvidos e da empresa para preservar sua discrição. Os dados para estruturação do caso foram coletados através de entrevistas com o sócio fundador e com sua esposa.

3.3 Plano de ensino: possível organização da aula para uso do caso

Para a discussão e utilização desse caso para ensino, sugere-se que ele seja disponibilizado para os alunos com antecedência para uma leitura prévia. Essa etapa é fundamental para melhor aproveitamento da aula. Fica a critério do professor complementar com material adicional que contribuirá com as discussões em sala de aula, bem como, se assim desejar fornecer a bibliografia recomendada ao final dessas notas de ensino.

Na aplicação do caso, aconselha-se a discussão inicial em pequenos grupos e, na sequência, a discussão em uma plenária. Por fim, o professor deve encerrar as discussões, apresentando um mapeamento das ideias emergentes, associando os conceitos teóricos subjacentes ao caso. O quadro 1, abaixo, apresenta uma distribuição de tempo sugerido para as análises e discussões.

Quadro 1 – Sugestão para distribuição do tempo e etapas na aplicação do caso para ensino.

Etapas	Tempo (minutos)
Abertura e discussão do caso em plenária	5 - 10
Discussão inicial em pequenos grupos	40 - 50
Debate em dois grandes grupos antagônicos	60 - 70
Fechamento das discussões	15 - 20

Fonte: Elaborado pelo autor.

No fechamento das discussões, pode-se buscar uma recomendação de um plano sucessório para a NS móveis juntamente com as competências que o candidato a sucessor deve possuir. É recomendável também, que o professor no decorrer das atividades propostas para a análise desse caso para ensino faça conexões com assuntos já discutidos na disciplina ou com materiais de trabalho ou leituras que tenham sido usadas pelos alunos em outros momentos.

3.4 Questões sugeridas para a discussão:

- 1 - Baseado no caso apresentado, e descrito na literatura, caracterize o modelo de constituição de empresas familiares, e como a NS móveis se enquadra nesse conceito?
- 2 - Quais seriam os principais desafios relacionados a sucessão em uma empresa familiar que o Sr. Nilton pode se deparar, e como eles podem ser minimizados?
- 3 – Que competências, em sua opinião, o candidato a sucessão do Sr. Nilton deve possuir a fim de potencializar o crescimento da NS móveis frente aos desafios do setor moveleiro?

3.5 Análise das questões e teoria sugerida para apoiar na discussão.

Questão 1 – Abordagem sugerida para discussão e autores.

Segundo Thomas et al. (2022) as empresas familiares são responsáveis por grandes estruturas de negócios, gerando grande parte dos empregos e receitas em todos os países do mundo, exercendo assim, papel significativo no crescimento do produto interno bruto, na redução do desemprego, e na movimentação da economia. Complementa Sanchez et al. (2021), que as empresas familiares sempre serão uma realidade e a evolução do interesse por essas empresas tem crescido devido à inadequada administração e ao potencial de evolução dos resultados por elas aferidos o que pode contribuir ainda mais com a economia dos países.

Uma empresa familiar surge, do desejo de seu fundador de abrir um negócio e gerenciá-lo de maneira a sobreviver e manter-se ativo no mercado e, o que realmente as difere de uma empresa não familiar, é o fato de contar com a participação dos membros de uma, ou mais, família nos processos administrativos e possuir os valores familiares enraizados em sua cultura desde a sua origem (SANCHEZ et al., 2021). A empresa familiar nasce com a vocação de continuidade, sendo ela uma extensão do conceito da família. Empresas familiares estão enraizadas em algo que é mais profundo: a transformação da sociedade por meio do processo de criação de riqueza ao longo das gerações.

Para o SEBRAE (2023), um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão de alguma forma conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa, como, dependendo de seu porte, como acionistas ou diretores, sendo suas principais características elencadas pelo SEBRAE no quadro 2, observando seus pontos fortes e fracos.

Quadro 2 – Características das empresas familiares

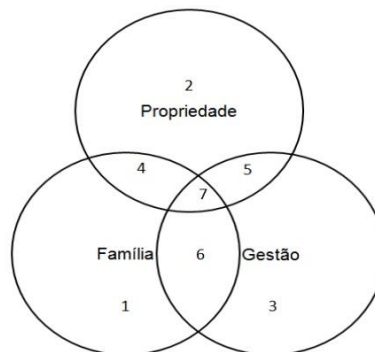
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Comando único e centralizado, permite a tomada de decisão rápida em emergências.	Dificuldades para separar a parte emocional e intuitiva da racional, tendendo mais para os interesses pessoais.
Estrutura administrativa reduzida.	Postura de autoritarismo do fundador, alternando-se com o paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.
Obtenção de financiamentos e investimentos por meio de poupança feita pela família.	Grande resistência a mudanças.
Equipe determinada e dedicada.	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
Importantes relações com a comunidade e fornecedores, garantindo maior credibilidade.	Expectativa de alta fidelidade dos empregados, podendo gerar um comportamento de submissão que sufoca a criatividade.
Confiança mútua.	Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a competência administrativa.

Fonte: Autoria própria com base no SEBRAE (2023).

A gestão dessas empresas possui como características a atuação dos membros da família em sua administração, vínculos entre origem e história de seus fundadores, existência de confiança mútua entre os membros da família que estão ligados a empresa, existência de laços afetivos entre as pessoas, promoção do quadro de colaboradores associado à antiguidade das pessoas e a dedicação dela para com a empresa, comportamento severo do gestor, dificuldades na separação de aspectos racionais e emocionais e pela aceitação de jogos de poder em prol de uma boa administração.

Finalmente, para melhor caracterizar a constituição de um negócio familiar, sugere-se um modelo tridimensional, que também é conhecido como o modelo dos três círculos, figura 1, de Gersick et al. (1997). Esse modelo proposto, caracteriza a empresa familiar como um fenômeno constituído por três subsistemas assim representados: propriedade, gestão e família. Para Silva Junior e Muniz (2003), o modelo dos três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas que se sobrepõem. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados no modelo. Analisando-o, fica fácil compreender sua constituição, bem como verificar a complexidade existente nas relações entre os subsistemas, quando se observam: 1 – Familiares sem participação nos outros subsistemas; 2 – Sócios proprietários não gestores e não familiares; 3 – gestores que não são proprietários e não pertencem a família; 4 – Familiares que são proprietários mas não participam da gestão; 5 – Proprietários que são gestores mas não pertencem a família; 6 – Gestores familiares mas que não são proprietários; e 7 – Familiares gestores e proprietários.

Figura 1 – Modelo dos três círculos de Gersick



Fonte: Autoria própria com base em Gersick et al. (1997)

De acordo com Gersick et al. (1997), a primeira lição é tratar a empresa como empresa, a família como família e a propriedade com respeito, a segunda lição é ter sempre em mente a natureza constante e inevitável das mudanças ligadas ao desenvolvimento da organização. A mudança surge como inevitável e inerente ao ciclo de vida da empresa e o modelo dos três círculos pode ser útil para entender a história e a evolução dela, focalizando principalmente as mudanças ocorridas no decorrer do tempo, o que contribui para que os sucessores em processo de preparação consigam trabalhar com os desafios de cada etapa de forma preventiva.

Ademais, muitas empresas familiares se encontram na primeira geração de formação, que é o caso da NS móveis. Essas organizações, são marcadas por conflito de interesses entre pais e filhos, onde normalmente o pai, por ser detentor da propriedade integral da empresa centraliza suas decisões e opiniões, mistura assuntos pessoais com profissionais e atribui suas decisões mais a questões emocionais do que racionais, neste caso, conforme o relato do caso para ensino, são situações bem típicas da NS móveis, quadro 3.

Quadro 3 – Características de empresas familiares que estão presentes na NS Móveis

ISSN: 2764-7226 | DOI: doi.org/10.56234/conepa2023.304306

Uma empresa familiar surge, do desejo de seu fundador de abrir um negócio e gerenciá-lo de maneira a sobreviver e manter-se ativo no mercado.	A NS móveis surgiu da necessidade de complementar sua renda e a ajudar a família, bem como do desejo de empreender do Sr. Nilton.
Comando único e centralizado dando agilidade ao processo decisório, porém com forte impacto emocional sobre as decisões.	As decisões são centralizadas no fundador, seus filhos possuem baixa autonomia e algumas decisões do Sr. Nilton não são compactuadas pelos filhos devido ao envolvimento emocional com colaboradores e clientes.
Obtenção de financiamentos e investimentos por meio de poupança familiar.	Recursos utilizados para manutenção de colaboradores e pagamento de despesas com fornecedores tiveram como origem recursos próprios da NS Móveis e particulares do fundador.
Equipe dedicada e engajada.	Essa característica é marcante na NS Móveis devido a comportamentos do Sr. Nilton. Sua proximidade com os colaboradores e sua ajuda em momentos de necessidade se traduzem em admiração e rotatividade reduzida de seu quadro.
Conflito de interesses entre pais e filhos.	Decisões tomadas pelo Sr. Nilton, de forma emocional, afetam o convívio profissional e familiar entre seus filhos ele. Por exemplo: situação relatada no caso em que ele manteve com recursos próprios os colaboradores no período pandêmico.
Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.	Manutenção de colaboradores antigos, mesmo com desempenho aquém dos demais, apenas por laços afetivos de amizade e relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão 2 – Abordagem sugerida para discussão e autores.

Como mencionado, uma empresa familiar caracteriza-se pela existência de relações entre família e empresa que não se limitam ao âmbito da gestão, sendo que o sistema familiar acaba se embasando em emoções e seus membros estão vinculados entre si por laços afetivos e emocionais, significando que a maioria das decisões tomadas no âmbito empresarial possuem origem no contexto familiar. Por si só, esse ambiente mostra-se desafiador quando questões relacionadas a sucessão são tratadas no ambiente empresarial da organização familiar.

Geralmente, em uma empresa familiar, sua propriedade e gestão são transmitidas através de gerações por meio de um processo de sucessão que muitas vezes não é planejado de forma adequada. Tal iniciativa, tem o pressuposto básico de garantir a continuidade dos negócios da família, devendo essa iniciativa ser um processo não repentino, mas sim, preparado, planejado e implementado cautelosamente para que aconteça de forma tranquila e não coloque em risco a continuidade do negócio e a sobrevivência da família que depende das rendas oriundas desse empreendimento (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Segundo Grzybovski e Vieira (2012), a longevidade do negócio depende muito de como esse processo é planejado e executado, sendo que, durante esse processo o Sr. Nilton irá se deparar com conflitos que deverão ser tratadas durante a operacionalização do planejamento sucessório empresarial. Um desses conflitos, e talvez o mais comum, diz respeito ao choque geracional existente entre sucedido e sucessor, fato esse oriundo, normalmente pela sucessão entre pai e filho e, pela razão do filho questionar as ações do pai na gestão do empreendimento. Quanto mais conservador, autoritário e inflexível for a família, maior será o problema, pois o sucedido terá dificuldades em confiar e delegar total poder, enquanto o sucessor considera-se plenamente apto para exercer suas funções questionado posicionamentos do sucedido. Para atenuar os principais desafios que surgem no processo sucessório, deve-se requerer pessoas

aptas ou capacitadas para tratá-los, a fim de não deixar que se transformem em discórdias familiares.

Complementa Ward (2011) que existem quatro problemas significativos que tornam as empresas familiares vulneráveis durante o processo sucessório, segundo o autor, esses problemas estão relacionados a dificuldade do fundador em renunciar à gestão da empresa e transferir a administração para a geração seguinte a sua, esse dilema é oriundo do sentimento de pertencimento ao resultado de seu esforço de trabalho e dedicação durante sua vida. Além disso, o sucessor ou os sucessores terem gozado de uma infância abastada, no seio de uma família bem provida de recursos, incorre em uma percepção que eles não terão capacidade de gerir a organização de forma adequada por não terem sofrido as mazelas dos fundadores no processo de desenvolvimento da empresa. Ademais, um potencial processo sucessório pode gerar um conflito familiar, que pode ocorrer entre os irmãos, através de sentimentos gerados pela impressão de preferidos e preteridos nesse processo, tal distúrbio familiar pode ocasionar cisões familiares e rupturas que afetem esse convívio. Complementa Ward (2011) que existe uma vulnerabilidade ainda maior quando netos entram nesse processo, pelo fato de se possuir um sentimento, por parte do fundador, de que eles não possuem o mesmo amor pelo negócio que as primeiras gerações da família.

Segundo Freitas e Frezza (2016) administrar transições representa um grande desafio para empresas familiares, visto que o processo sucessório nessas organizações é complexo e, geralmente, desgastante. A empresa familiar é uma fusão de emoções, enfatizando cuidado e lealdade, com racionalidade dos negócios, com ênfase em desempenho e resultados. Logo, obter sucesso nesse empreendimento requer equilíbrio entre racionalidade e as questões emocionais que irá se deparar durante o processo. Essa transição é, ao mesmo tempo, um processo que envolve as mudanças mais significativas que ocorrem na relação família com a empresa.

Este processo, segundo Hillen e Lavarda (2020), pode ser longo, abrangendo diversas etapas, no qual o envolvimento do sucessor se dará de forma gradativa, ao mesmo tempo que o sucedido diminui a sua participação nos negócios, até que ocorra a transferência total e real da gestão da empresa. Diante disso, O Sr. Nilton, na tentativa de minimizar problemas ligados ao processo sucessório pode adotar sugestões propostas por Antonialli (1998), com base em diversos autores pesquisados, onde propõem uma série de possíveis ações, quadro 4, que abrangem todas as partes envolvidas no processo, com finalidade de facilitar e mitigar os conflitos sucessórios.

Quadro 4 – Partes envolvidas e possíveis processos mitigadores de conflitos.

Sucedido	Sucessor	Família	Empresa
Planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor.	Período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa.	Reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão.	Profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias.
Definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor.	Começar por baixo, aprendendo na área operacional.	Comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares.	Preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão.
Desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros.	Ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização.	Desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito	Conhecer os centros de poder e das lutas por este.



		dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores.	
Desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.	Usar companhias menores como degraus de progresso.	Estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.	Administrar as resistências.
	Desenvolvimento da liderança.		Escolher fase estável da empresa para a sucessão.
	Treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.		Conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa.
			Comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

Fonte: A autoria própria com base em Antonialli (1998).

Questão 3 – Abordagem sugerida para discussão e autores.

O empreendedor, traçado seu perfil, é aquele que persegue a realização de um sonho, sendo uma pessoa que busca conquistar seus ideais, com motivação para lutar pelo sucesso e para quem o retorno financeiro pecuniário é a expressão consumada do sucesso adquirido durante sua jornada empreendedora. Desse modo, para que o sucesso pela sua empreitada seja consumado, uma série de competências são relevantes para que o empreendedor atinja seus objetivos.

Para Thomas et al. (2022), as empresas familiares são peculiares, em função dos membros familiares, de sua história, seus valores, sua cultura, ambições, objetivos, metas, ciclo de vida e tamanho. Por isso, Molly, Arijs e Lambrecht (2015) propõem um modelo de competências denominado competências do sistema de empresas familiares que podem ser levadas em consideração para referendar o candidato a sucessão na NS móveis, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Competências do sistema de empresa familiar.

Competências	Exemplos
Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento tácito (por exemplo, sobre funcionários, produtos etc.).• Conhecimento do setor.• Conhecimento dos negócios.• Interpretação de dados financeiros e contábeis.• Respondendo necessidades de Clientes
Empreendedoras	<ul style="list-style-type: none">• Ter vontade e capacidade de aprender com erros.• Ter vontade de aprender continuamente.• Ter uma boa parcela de autoconfiança.• Ter autoconhecimento.• Gerenciando e assumindo riscos.• Integridade.• Saber lidar com a solidão e incertezas.
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">• Saber traduzir a razão única da empresa para a prática.• Saber propagar uma visão que empolga dos colaboradores.• Induzir mudanças com base no passado da empresa.• Responder oportunamente às mudanças do ambiente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Levar em conta as necessidades de diferentes partes interessadas.
Ciclo de Vida Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar valores familiares na empresa. • Saber fortalecer os laços familiares. • Comunicar-se de forma adequada e continuamente com a família. • Equilibrar as necessidades da família, da empresa e dos membros individuais da família.

Fonte: Autoria própria com base em Molly, Arijs e Lambrecht (2015, p. 64-65).

Por sua vez, no Brasil, pesquisas realizadas, segundo Thomas et al. (2022), mostraram que algumas competências baseadas na tríade (CHA), conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) são relevantes para a gestão de negócios familiares, conforme citado abaixo:

1. Conhecimento: Entender o setor de atuação da empresa, saber gerir pessoas de forma adequada, entender de cultura organizacional, finanças, psicologia organizacional, qualidade e produção;
2. Habilidades: Saber planejar, organizar, liderar, decidir, comunicar, executar, inspirar pessoas, trabalhar em equipe, saber inovar, resolver conflitos, observar e disseminar a cultura organizacional.
3. Atitudes: Agir de forma ética, servir, ser autoconfiante, flexível, responsável, comprometido, humanista, visionário e curioso.

Embora Costa et al. (2015) tenham mostrado em sua pesquisa, que nas pequenas empresas familiares mineiras existe uma predominância de escolha como sucessor por parte do sucedido o filho mais velho, quando os sucessores não são preparados e não há planejamento da sucessão, geralmente, essas empresas passam por problemas financeiros. Desta forma, um sucessor precisa ser bem escolhido, preparado de forma adequada e empoderado para assumir os negócios, por meio da capacitação, demonstrando gradativamente preparo para gerenciar a empresa. Conflitos no processo de escolha podem ocorrer, mas como o objetivo é garantir a perpetuidade da empresa, nem sempre, o filho mais velho será o que detém as competências e os comportamentos para saber lidar com os desafios atuais e vindouros da empresa.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: **III SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 3, 1998, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA/USP, 1998.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2016.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural em uma venda de revenda de gás liquefeito de petróleo. **Teoria e prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 78-96, 2012.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 31, n. 83, p. 212-227, 2020.

MOLLY, V.; ARIJS, D.; LAMBRECHT, J. A family CEO running the family business: which competencies really matter? **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 25, n. 1, p. 55-79, 2015.

NEGÓCIOS FAMILIARES: entenda como eles funcionam. **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 03 de junho de 2023.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

SANCHES, A. F. C.; GUTIERREZ, F. F.; LUGOBONI, L. F.; FRAUCHES, P. F. Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **RGC – Revista de Governança Corporativa**, v. 8, p. 96-122, 2021.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; Poder e Sucessão: Ascensão, declínio, e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Revista O & S**, v. 10, n. 26, p. 57-65, 2003.

THOMAS, M. F.; D'ANGELO, M. J.; TEIXEIRA, A. M. C.; BASTOS, S. A. P. As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133-151, 2022.

WARD, J.L. **Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.