

*A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS  
FAMILIARES DO RAMO MOVELEIRO NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS*

*PROFESSIONAL QUALIFICATION IN THE SUCCESSION PROCESS OF FURNITURE  
FAMILY BUSINESSES IN THE CITY OF SANTA MARIA/RS*

Área temática: Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade

TASCHETTO, John Willian Scolari<sup>1</sup>  
Faculdade SOBRESP

ALMEIDA, Damiana Machado de<sup>2</sup>  
Faculdade SOBRESP e UFSM

NEVES, Solemar Maria<sup>3</sup>  
Faculdade SOBRESP

NOGUEIRA, Vanessa dos Santos<sup>4</sup>  
Faculdade SOBRESP e UFSM

### RESUMO

As empresas familiares possuem um crescimento expressivo de mercado, criando pontes para futuras gerações darem continuidade nos negócios da família. Além disso, esse tipo de empresa apresenta uma ligação mais próxima entre o proprietário e seus colaboradores, facilitando a tomada de decisão e a troca de ideias. A continuidade da empresa familiar envolve geralmente um processo sucessório que possui relevância quando for aplicado da maneira correta, com conhecimento, habilidade e competência, para com isso atingir os resultados desejados na troca do gestor. O objetivo da presente pesquisa foi identificar se a qualificação profissional em gestão é um facilitador do processo sucessório em empresas familiares. Como método utilizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa, com uso de questionário com perguntas abertas, sendo que quatro sucessores aceitaram participar. Tendo em vista que o mercado está se inovando a todo instante, a qualificação se faz necessário nesse processo de maturação de novas ideias e métodos de gestão. O resultado alcançado foi satisfatório, visto que os sucessores demonstraram que a qualificação profissional agrega no processo de tomada de decisão no dia a dia da empresa. Além disso, se for usado da maneira correta, esse conhecimento abre portas para adquirir credibilidade e respeito no ambiente empresarial. Entretanto, foi observado que as empresas pesquisadas não possuem um plano de sucessão, aprendendo com o atual proprietário as maneiras de gerir a empresa. Portanto, dentre as limitações encontradas na pesquisa, destaca-

---

<sup>1</sup> E-mail: j.taschetto@icloud.com. Faculdade SOBRESP

<sup>2</sup> E-mail: adm.damiana@gmail.com. Faculdade SOBRESP e Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

<sup>3</sup> E-mail: solemar.neves@gmail.com. Faculdade SOBRESP

<sup>4</sup> E-mail: snvanessa@gmail.com. Faculdade SOBRESP e Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

se a pequena amostra que aceitou participar, sendo indicada para pesquisas futuras utilizar uma amostra maior.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, Processo Sucessório, Ramo Moveleiro.

### ABSTRACT

Family businesses have significant market growth, creating bridges for future generations to continue the family business. In addition, this type of company presents a closer connection between the owner and his collaborators, facilitating decision-making and the exchange of ideas. The continuity of the family business usually involves a succession process that is relevant when applied correctly, with knowledge, skill and competence, in order to achieve the desired results in the change of manager. The objective of this research was to identify whether the professional qualification in management is a facilitator of the succession process in family businesses. As a method, a descriptive and qualitative research was used, using a questionnaire with open questions, and four successors agreed to participate. Bearing in mind that the market is constantly innovating, qualification is necessary in this process of maturation of new ideas and management methods. The result achieved was satisfactory, as the successors demonstrated that professional qualification adds to the decision-making process in the day-to-day of the company. Furthermore, if used correctly, this knowledge opens doors to acquiring credibility and respect in the business environment. However, it was observed that the companies surveyed do not have a succession plan, learning from the current owner the ways to manage the company. Therefore, among the limitations found in the research, the small sample that agreed to participate stands out, being indicated for future research to use a larger sample.

**Keywords:** Family Business, Succession Process, Furniture Industry.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão crescendo cada vez mais na sociedade, sendo passadas de geração em geração, dando espaço a ideias, pensamentos e até mesmo culturas diferentes. Com isso, vale destacar que esse tipo de empresa possui uma ligação mais próxima do gestor com seus funcionários, facilitando a tomada de decisão e a troca de conhecimento dos setores.

Segundo Beldi et al (2010), as empresas familiares têm origem no desejo do fundador, muitas vezes arriscando diante de uma instabilidade, por não possuir o conhecimento específico do ramo, mas com vontade de prosperar pensando nas futuras gerações. Frente a esse contexto, percebe-se que é fundamental que se tenha um planejamento em longo prazo, conquistando espaço no mercado e adquirindo experiência gradativamente.

O processo de herdar uma empresa estabelecida e reconhecida no mercado parece ser uma tarefa fácil, pois não precisaria partir do princípio para ter o próprio negócio. Porém, de acordo com Oliveira (2010), o processo de passar o cargo chefe adiante é um dos mais importantes, podendo prejudicar a efetividade da empresa caso não seja levado a sério na busca por resultados satisfatórios.

Diante disso, o ideal é preparar o herdeiro que decidir seguir com a empresa, orientando sobre as responsabilidades que deverá assumir, assim como desenvolver o emocional quanto a possíveis frustrações. Para Beldi et al (2010), o herdeiro assume além do patrimônio financeiro,

a capacidade de empreender e o interesse de manter vivo o empreendimento, por isso existe uma preocupação.

O herdeiro está suscetível a conflitos com mais frequência, visto que a convivência com os demais familiares ocorre além do ambiente de trabalho. Por isso, Casillas et al (2007) afirmam que o conflito nem sempre precisa ser visto como algo ruim, mas também como uma oportunidade de melhorar em determinado ponto, evitando cair no esquecimento sem ser solucionado.

O conflito quando gerado necessita de uma atenção maior, tendo em vista que se não for solucionado poderá causar problemas para a empresa. Dentre as consequências que costumam surgir destaca-se a instabilidade emocional dos colaboradores e a queda de rendimento na obtenção de resultados.

Nas empresas familiares, os conflitos são ainda mais perceptíveis, pois envolvem pontos mais específicos, como por exemplo, conflitos de interesses entre herdeiros e atuais gestores. Esses conflitos se devem por divergências de ideias e resistência a mudanças em busca de melhorias para a empresa, levando em consideração o estilo de gestão adotado.

Uma alternativa para profissionalizar o período da sucessão pode ser a busca por conhecimento, proporcionando maior segurança e confiança por parte dos envolvidos na empresa da família. Tendo em vista que essa preparação será um processo a longo prazo, como forma de adquirir objetivos mais claros e específicos naquilo que se pretende alcançar dentro da empresa e também fora dela.

A partir desse cenário apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Na percepção dos sucessores, de que forma a qualificação profissional em gestão seria um facilitador do processo sucessório em empresas familiares?

No intuito de responder a problemática proposta, a pesquisa conta o objetivo geral de analisar de que forma a qualificação profissional em gestão é um facilitador do processo sucessório em empresas familiares. Com isso, os objetivos específicos são: a) conhecer o perfil dos sucessores participantes da pesquisa; b) identificar as principais dificuldades no processo de sucessão das empresas pesquisadas; c) verificar se as empresas pesquisadas possuem um planejamento do processo sucessório.

A pesquisa justifica-se em razão de agregar valor para a sociedade, abrindo portas para futuros empreendedores mostrarem seu potencial. Segundo dados do Abreu (2016), esse tipo de empresa está presente em mais de 90% dos negócios no Brasil. Tendo também como característica principal a gestão entre dois ou mais membros da família.

Entretanto, nem sempre o processo de sucessão é dado continuidade, por vezes devido à falta de interesse do sucessor, ocasionando a venda do empreendimento. Diante disso, pode-se destacar, pelos dados de Abreu (2016), que cerca de 70% dessas empresas acabam não resistindo à segunda geração.

Nesse caso, percebe-se que o alto índice de mortalidade das empresas familiares se deve pela ausência de um planejamento estratégico qualificado, dando ênfase no processo de sucessão. De acordo com Melo (2016), cerca de 80% das companhias não investem nessa ferramenta, que auxilia para definir com mais clareza os objetivos a serem alcançados.

Além disso, também existem conflitos de interesses envolvendo herdeiros e funcionários com mais tempo de empresa, por vezes ambos insatisfeitos em não receberem as oportunidades esperadas. Ocasionalmente, esse fato provoca uma queda de rendimento e insatisfação no ambiente de trabalho, influenciando na qualidade do serviço ou produto oferecido.

Desse modo, dois fatores importantes envolvem o processo de sucessão familiar, que são os herdeiros estar preparados para assumir a gestão e a resistência das mudanças da organização. Sendo assim, quando se fala em preparação, faz-se referência a uma qualificação profissional por meio de cursos, buscando entender um pouco mais sobre o negócio da empresa e também para a tomada de decisão para seguir o caminho.

Portanto, o presente estudo visa contribuir com novos conhecimentos relacionados a relevância da qualificação profissional para a gestão do processo sucessório.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar este estudo, apresenta-se a pesquisa realizada na literatura acerca dos seguintes temas: empresas familiares e processo sucessório.

### 2.1 Empresas Familiares

O surgimento e a consolidação das empresas familiares têm gerado um impacto significativo na economia, abrindo espaço para oportunidades de emprego e atividades empreendedoras. Esse tipo de empresa é visto com bons olhos pela sociedade, agregando valor e oportunidades de crescimento para aqueles que procuram se fixar no mercado (PEREZ; GUTIERREZ, 2016).

Segundo Oliveira (2010), uma empresa familiar tem início diante de um fundador que possui a visão de um negócio, tendo conseqüentemente que lidar com uma interação entre políticas e valores, tanto empresariais quanto familiares, para conseguir ter sucesso no empreendimento. Com o auxílio dos membros da família, o mesmo conta com um pequeno número de funcionários para dar início ao negócio.

Entretanto, Muzzio (2013) menciona a necessidade de melhorias nas empresas familiares para garantirem competitividade de mercado. O mesmo ainda afirma que existe uma valorização para essas empresas que possuem um conceito determinado, buscando fortalecer laços empresariais, no intuito de alcançar os objetivos ao longo do processo de formação da empresa.

Por se tratar de uma empresa com uma relação mais flexível, onde ambos se conhecem e possuem uma convivência externa, Beldi et al (2010) dizem que a comunicação entre os colaboradores se torna mais clara e objetiva. Por isso, ter uma empresa mais compacta ajuda na questão de adquirir um amplo conhecimento de cada setor, favorecendo para o futuro profissional e pessoal de cada um.

Freire et al (2010) mencionam que a comunicação em empresas familiares é levada em consideração para facilitar a resolução de problemas quanto a processos de mudanças. Além disso, os mesmos afirmam que uma organização na comunicação evita desconforto dos colaboradores, assim como promove uma tomada de decisão mais segura e esclarece quem está no comando da atual gestão.

Nesse caso, destaca-se um processo de governança dentro da empresa familiar, de maneira a garantir equilíbrio e centralização das decisões, protegendo seus ideais e colaboradores envolvidos com a empresa. Além disso, dirigir e controlar uma empresa exige um nível de conhecimento, onde disponibiliza capacidade para resolver as adversidades apresentadas (CASILLAS et al., 2007).

Beldi et al (2010) afirmam que para a governança se perpetuar para futuras gerações, geralmente as empresas buscam um consultor profissional, no intuito de esclarecer a cada membro o seu papel e função no negócio. Os mesmos ainda afirmam que, quando esse ponto é entendido entre os colaboradores, se torna mais viável a criação de regras para manter um controle empresarial.

Procurando a manutenção estável da empresa familiar em longo prazo, Oliveira (2010) coloca como importante um planejamento dividido em estratégico, tático e operacional, como mostra no Quadro 1. Esse planejamento qualifica a visão dos gestores em relação ao futuro da empresa, mostrando seu conhecimento dos fatores externos e internos, como também o nível de risco assumido nas tarefas.

Quadro 1 – Planejamento empresarial dividido em estratégico, tático e operacional com suas respectivas observações

PLANEJAMENTOS	CONCEITO	OBJETIVO	EXEMPLOS
<b>Estratégico</b>	Planejamento que serve como base para determinar a direção que a empresa irá seguir.	Manter uma ligação entre o ambiente empresarial e as mudanças a serem enfrentadas.	Um grupo empresarial.
<b>Tático</b>	Planejamento que se concentra em uma área específica a ser estudada.	Prevenir uma situação futura de determinado setor, seguindo as orientações impostas no planejamento estratégico.	Tático de marketing.
<b>Operacional</b>	Planejamento focado no desenvolvimento dos resultados seguindo cada função dentro da empresa.	Cuidar do processo para obter os resultados desejados de maneira segura e objetiva.	Funcionamento de uma máquina.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

Pode-se observar, no Quadro 1, os planejamentos existentes em uma empresa familiar, com seus respectivos conceitos, objetivos e exemplos. Tendo em vista que, uma empresa com um planejamento aplicado de maneira correta, facilita na obtenção de resultados e também na prevenção ou solução dos problemas (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Casillas et al (2007), nem tudo são problemas e dificuldades nas empresas familiares, levando em consideração os pontos fortes existentes. Destaca-se a união e o compromisso em dar continuidade na empresa que atualmente pertence a família e que por meio do vínculo familiar pretende continuar sendo da mesma.

## 2.2 Processo Sucessório

Assegurar uma continuidade na gestão de uma empresa familiar envolve planejamento antecipado, mas nem sempre esse processo é uma tarefa fácil a ser exercida. Nesse caso, para o atual gestor poder se afastar sem levar a empresa a sofrer consequências no futuro, será necessário ter um plano de sucessão, no qual colabora para a empresa continuar na família (CASILLAS et al., 2007).

Analisando o processo de sucessão, destaca-se que é viável se beneficiar do mesmo para crescer na empresa ou até mesmo mudar a cultura organizacional existente. O sucessor terá a oportunidade de adaptar seus próprios conceitos que passaram a ser reconhecidos e valorizados

como pertencentes de uma nova metodologia dentro da empresa familiar (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Segundo Brito et al (2012), para uma sucessão dar certo não basta apenas vontade e comprometimento, mas também um nível de conhecimento baseado em questões como o setor de atuação da empresa, planejamento estratégico e operacional e gestão de pessoas. Assim como uma interação com o produto ou serviço oferecido para disponibilizar com autoridade no mercado.

Com isso, Freire et al (2010) referem-se sobre a importância do conhecimento no processo sucessório dentro da empresa familiar para minimizar os conflitos e problemas. Além de auxiliar para uma qualidade maior na obtenção de resultados e na busca por uma capacitação dentro da empresa como apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Análise da gestão do conhecimento relacionando as práticas em relação a suas competências e vícios

GRUPO	PRÁTICAS	COMPETÊNCIAS	VÍCIOS
<b>Gestão do conhecimento</b>	Socialização	Incentivo de socialização entre os colaboradores para facilitar a comunicação entre eles.	Geralmente a socialização se faz presente apenas em momentos especiais como aniversário e final de ano.
	Ambiente	Disponibilidade de ambientes que promovem o compartilhamento de informações e conhecimentos.	Percebe-se que são feitos encontros para escutar a diretoria a respeito de coisas a fazer.
	Histórico da empresa	Armazenamento de conhecimento sobre a empresa para auxiliar nas tomadas de decisão.	O histórico da empresa com os erros e acertos é pouco divulgado entre os colaboradores em geral.
	Criação do conhecimento	Promover ações para estimular o conhecimento e aprimoramento dos colaboradores.	Uma limitada gestão do conhecimento dificulta a aprendizagem com qualidade devida.

Fonte: Adaptado de Freire et al. (2010).

Observa-se no Quadro 2, as práticas da gestão do conhecimento com as virtudes e os vícios a serem melhorados. Tendo em análise, a socialização, o ambiente, o histórico da empresa e a criação do conhecimento (FREIRE et al., 2010).

Segundo Neto e Cavedon (2004), fazendo uma análise do processo sucessório, percebem-se diferentes estágios de sucessores participando ou não das atividades da empresa familiar. Essa observação leva a concluir que nem todos estão prontos para assumir um cargo na empresa, assim como resolveram que não será esse o caminho que pretendem seguir profissionalmente.

No entanto, geralmente o que compromete a continuidade do processo de sucessão na empresa é a falta de diálogo de maneira aberta, que acaba provocando um desequilíbrio emocional entre os envolvidos. Esse tipo de complicação ocasiona na maioria das vezes certos conflitos, enfraquecendo os valores e crenças até então alcançados ao longo do tempo (PEREIRA et al., 2013).

De acordo com Oliveira (2010), existem dois tipos de sucessão nas empresas familiares, cada uma delas com suas vantagens e desvantagens, que seria a sucessão familiar e a sucessão profissional, como mostra o Quadro 3. Diante disso, destaca-se que o mais estudado tem sido a

sucessão familiar, no intuito de procurar um caminho onde a empresa passe de geração em geração.

**Quadro 3 – Tipos de Sucessão com suas respectivas vantagens e desvantagens**

SUCESSÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Sucessão Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A manutenção do comando da empresa continuar com um membro da família;</li> <li>- Tempo de treinamento maior e mais intenso pela proximidade desde jovem;</li> <li>- Conhecimento mais claro e objetivo a respeito do possível sucessor por parte do atual gestor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disputa de poder entre os membros da família;</li> <li>- Dificuldade em demitir um membro da empresa por ser da família e com isso ter o medo de causar conflitos;</li> <li>- Desempenhar diferentes papéis com a mesma pessoa, podendo ser pai e chefe ao mesmo tempo e com isso acabar se precipitando nas decisões tomadas.</li> </ul>
Sucessão Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na hora de fazer a entrevista de emprego, ter a opção de escolher o funcionário com o perfil desejado;</li> <li>- Ter acesso a um profissional com bagagem, ou seja, conhecimento e experiência adquiridos;</li> <li>- Receber novos estilos de administração, com ideias inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tirar a empresa familiar de sua cultura organizacional, tendo que com isso se adaptar aos novos costumes.</li> <li>- Possibilidade de perder o profissional caso ele receba uma proposta interessante no mercado externo;</li> <li>- Conflitos por poder, ou seja, insatisfação pela hierarquia.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

Com isso, o Quadro 3 mostra que a sucessão familiar em relação à profissional é mais segura de certo modo, pois envolve membros da família, mas não deixa de possuir seus conflitos a serem trabalhados. Enquanto na sucessão profissional, a troca de experiências acaba sendo maior por buscar profissionais do mercado externo, mas também correndo o risco de perdê-los pelo mesmo (OLIVEIRA, 2010).

Portanto, o importante tanto para a empresa quanto para o sucessor, é que o mesmo tenha definido seu objetivo em relação ao que pretende conquistar ou até mesmo alcançar no futuro. Tendo a plena consciência da responsabilidade que passará a assumir caso resolva dar continuidade na empresa da família (BELDI et al., 2010).

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Gil (2002), existe inúmeros motivos que levam a realização de uma pesquisa, levando-se em consideração o entendimento mental e técnico. O primeiro se refere ao ponto de adquirir conhecimento por admiração, enquanto o segundo busca uma maneira de conhecer, para com isso, ter a capacidade de aplicar melhorias naquilo que está sendo pesquisado.

A presente pesquisa classifica-se como sendo de caráter descritivo e qualitativo. Gil (2002) relata que uma pesquisa descritiva possui a função de detalhar as características de um determinado grupo. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever pontos de determinados fatos ou acontecimentos, utilizando técnicas padronizadas para a coleta de dados (SILVA; MENEZES, 2001).

A pesquisa qualitativa tem por finalidade identificar o ponto de vista, entrevistar, entender opiniões e comportamentos de determinados fatos. A proposta desse tipo de pesquisa é focada em compreender as experiências individuais no processo (ZANELLA, 2009).

Conforme Denzin e Lincoln (2006), pesquisa qualitativa é uma investigação aprofundada através de entrevistas e argumentações individuais ou em grupo. Além disso, os mesmos ainda afirmam que numa pesquisa qualitativa não são utilizados meios estatísticos.

O público de estudo são os sucessores do ramo moveleiro na cidade de Santa Maria - RS. Inicialmente, foi realizado um estudo sobre o setor moveleiro na cidade de Santa Maria/RS através da associação que representa o setor Núcleo Moveleiro de Santa Maria/RS (NUMOV/SM), que contabiliza a quantidade de quinze empresas nesse setor.

A coleta de dados ocorreu através de questionário com perguntas abertas, elaborado no Google formulários e o link enviado através de e-mail para seis sucessores, destes, quatro aceitaram participar da pesquisa. Após as respostas foram analisadas e serão apresentadas no próximo item.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item apresenta-se a análise dos resultados a partir dos dados coletados com os quatro respondentes, sendo dois do sexo masculino e dois do sexo feminino, com idades de 22 a 34 anos. Dessa forma, foi relatado a relação de parentesco com o proprietário é a seguinte: duas são filhas, um é filho e outro é irmão, sendo que em sua totalidade consideram a empresa lucrativa.

O Quadro 4 apresenta as respostas de como se desenvolveu a decisão de dar continuidade na empresa da família. Os respondentes estão codificados da seguinte maneira: S1 como o sucessor 1, S2 sucessor 2 e assim consecutivamente.

Quadro 4 – Decisão de assumir a empresa

	Como foi construída a decisão de você assumir a sucessão da empresa? Explique.
S1	<i>Seguir com o projeto da família.</i>
S2	<i>A partir do convite do proprietário para assumir futuramente o negócio, como forma de dar prosseguimento a empresa familiar.</i>
S3	<i>Depois de um tempo trabalhando diretamente na empresa, me identifiquei com o ramo.</i>
S4	<i>Após alguns anos trabalhando na empresa, surgiu a necessidade do negócio continuar em funcionamento para preservar e dar continuidade ao nome da empresa.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Identificam-se o relato dos sucessores diante da decisão de assumir a empresa da família, para a maioria a decisão foi tomada baseada em princípios, ou seja, manter a empresa dentro da família, passando assim de geração em geração. Para Beldi et al (2010), essa necessidade de manter o vínculo da empresa com a família está entre um dos três princípios de sucessão pelo ponto de vista do herdeiro, junto também de uma responsabilidade por assumir a liderança no meio familiar e de buscar uma formação acadêmica.

A próxima pergunta buscou identificar se foi elaborado um plano de sucessão para essa troca de geração no comando da empresa, conforme demonstra o Quadro 5.



### Quadro 5 – Plano de sucessão

	Após o momento que você decidiu assumir a empresa foi elaborado um plano de sucessão? Explique como foi.
S1	<i>Não.</i>
S2	<i>Ainda não, será elaborado.</i>
S3	<i>Sim, passei meses aprendendo diretamente com meu pai, a maneira de gerir a empresa.</i>
S4	<i>Sim, em parte, estamos elaborando a transição de formal gradual e com cautela.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Constata-se que não foi elaborado um plano de sucessão, tendo em vista que a maneira na qual o sucessor buscou para tomar conhecimento das atividades da empresa foi aprendendo com o atual proprietário como gerir a mesma. Para Casillas et al (2007), em um ambiente empresarial ocorre uma captação de conhecimento, fornecendo aprendizado para o sucessor agregar valores para a empresa. O questionamento seguinte (Quadro 6) buscou saber como foi realizado o processo de sucessão.

### Quadro 6 - Processo de sucessão

	De que maneira foi realizado o processo de sucessão?
S1	<i>De forma natural e transparente.</i>
S2	<i>Idem resposta 5.</i>
S3	<i>Meu pai se aposentou, me deixando no comando, após concluir que eu estava pronto.</i>
S4	<i>Atrás de conversas informais entre pai e filho.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observa-se que no geral o processo de sucessão aconteceu de forma gradual, após comum acordo entre o atual proprietário e seu sucessor, concluindo que o mesmo estava apto a prosseguir com os negócios da família. Para Freire et al. (2010), uma das portas para compreender o processo de sucessão é a aplicação de planos que possuem troca de informações e conhecimentos, envolvendo dúvidas e inseguranças de cada membro da equipe.

O próximo questionamento buscou saber se o sucessor possui uma qualificação profissional, conforme mostra o Quadro 7.

### Quadro 7 – Se o sucessor possui formação acadêmica

	Você possui curso técnico ou graduação? Em caso afirmativo, qual o curso e/ou área de estudo?
S1	<i>Graduação em administração.</i>
S2	<i>Graduação em direito.</i>
S3	<i>Sim. Administração.</i>
S4	<i>Sim, formado em arquitetura e urbanismo.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Percebe-se que os respondentes buscaram uma especialização por meio de diferentes cursos, sendo eles administração, direito e arquitetura. O que com isso, auxilia na tomada de decisão nas diferentes circunstâncias que poderão vir a enfrentar dentro da empresa, conforme demonstra o Quadro 8.

Segundo Muzzio (2013), essa busca por conhecimento auxilia na obtenção de competências profissionais, ou seja, maior segurança nas tomadas de decisão. Desse modo, a visão da gestão torna-se mais qualificada, facilitando o desempenho da organização e o comprometimento do sucessor.

O questionamento seguinte apresenta continuidade em relação ao anterior, conforme mostra no Quadro 8, buscando saber se os respondentes consideram importante essa busca por qualificação para o processo sucessório.

### Quadro 8 – Importância da Qualificação Profissional

	Você considera que a qualificação facilita o processo de sucessão? Explique.
<b>S1</b>	<i>Sim, para por em prática o que se aprende na faculdade.</i>
<b>S2</b>	<i>Sim. Pois todo o conhecimento jurídico ajudará na organização e funcionalidade da empresa.</i>
<b>S3</b>	<i>Sim, pois aproveitei aquilo que tinha aprendido durante a graduação.</i>
<b>S4</b>	<i>Sim. De certa forma facilita o processo de vendas através da elaboração de projetos ou negociação com arquitetos externos a empresa.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observa-se que todos os entrevistados consideram importante essa busca por conhecimento, pela qualificação profissional, para obter um processo de sucessão mais competente e organizado, aplicando na prática aquilo que se aprende na teoria.

Entretanto, mesmo com esse conhecimento técnico adquirido pelo sucessor durante o processo de qualificação profissional, existe uma barreira para inserir o planejamento de sucessão na cultura da empresa. Essa barreira se deve pelo fato do atual proprietário ter receio de mudar a cultura empresarial que desde então, ao seu modo de analisar, tem dado certo sem necessidade de mudança.

A busca por conhecimento auxilia na qualidade técnica visando o setor em que se deseja atuar na empresa, enquanto a busca por habilidade colabora nas tomadas de decisões para visualizar as necessidades de melhorias com uma análise crítica (BRITO et al., 2012).

O próximo questionamento diz respeito às vantagens da sucessão familiar diante da empresa, como mostra no Quadro 9.

### Quadro 9 – Vantagens da sucessão familiar

	Cite pelo menos três vantagens da sucessão familiar da empresa
<b>S1</b>	<i>Transparência, flexibilidade, comprometimento e manter a tradição.</i>
<b>S2</b>	<i>Manter o nome adquirido ao longo dos anos, financeiro e dar prosseguimento ao que já foi conquistado/construído até então.</i>

S3	<i>Familiaridade e confiança por ser da família, além de um senso maior de responsabilidade.</i>
S4	<i>Ponto estabelecido, clientes e equipe experiente.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Percebe-se que as vantagens mais mencionadas pelos entrevistados são a questão de manter a empresa na família, que de certo modo também traz uma segurança levando em conta o fato da empresa já ser estabelecida. Além disso, essa segurança traz consigo comprometimento e responsabilidade, como também foram mencionados com frequência.

Nesse caso, Oliveira (2010) ressalta que as vantagens que se apresentam em uma sucessão familiar são irrelevantes caso falte competência ao sucessor, ou seja, o mesmo precisa ser inteligente para usar essas vantagens a seu favor buscando os resultados positivos na gestão da empresa.

O questionamento seguinte (Quadro 10), ao contrário do anterior, mostra às desvantagens da sucessão familiar da empresa.

Quadro 10 - Desvantagens da sucessão familiar

	Cite pelo menos três <b>desvantagens</b> da sucessão familiar da empresa
S1	<i>Disputas entre poder, hierarquia, dificuldade em incorporar novas atitudes por ser empresa familiar.</i>
S2	<i>Os vícios e problemas já adquiridos pela empresa, eventuais débitos da empresa, falta de autonomia do integrante na sucessão.</i>
S3	<i>Uma pressão maior da família, assim como interferência e necessidade de mostrar resultados.</i>
S4	<i>Problemas e vícios antigos, cargas emocionais atrapalham decisões e metas.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observa-se que no geral as principais desvantagens mencionadas são a dificuldade de mudança cultural por parte do atual proprietário, ocorrendo também uma falta de autonomia do sucessor em expor suas ideias, ocasionando assim conflitos com maior frequência.

No entanto, Oliveira (2010) afirma que a desvantagem que causa mais conflito em uma sucessão familiar é a disputa por poder entre os herdeiros. Por isso uma dica para amenizar esse possível problema seria prolongar o período de treinamento, caso haja a fim de resgatar um conhecimento e amadurecimento maior do herdeiro escolhido para assumir a gestão da empresa.

A próxima indagação (Quadro 11) mostra o ponto de vista dos respondentes quanto às contribuições que eles trouxeram para a empresa.

Quadro 11 – Contribuições trazidas para a empresa

	Na sua percepção, quais contribuições você trouxe para a empresa?
S1	<i>Inovação, disciplina, organização.</i>
S2	<i>Conhecimento técnico, pessoal e criativo.</i>
S3	<i>Trouxe uma visão mais moderna e atual, ajudando no desenvolvimento.</i>
S4	<i>Vendas mais efetivas e planejamento mais organizado.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Percebe-se que dentre as contribuições trazidas para a empresa pela visão dos sucessores, destaca-se o conhecimento técnico para se juntar a parte prática e formar uma gestão mais qualificada. Para Teston e Filippim (2016), durante o processo de sucessão, o sucessor tem a oportunidade de buscar identificação com a empresa para facilitar a inserção das suas características que passaram a ser percebidas e reconhecidas na empresa familiar.

Por fim, o último questionamento (Quadro 12), trata de uma reflexão para quem pretende investir na empresa familiar.

**Quadro 12 – Dicas para investir na sucessão familiar**

	Quais dicas você daria para quem pretende investir na sucessão familiar?
<b>S1</b>	<i>Paciência.</i>
<b>S2</b>	<i>Levantamento de todos os pontos favoráveis e desfavoráveis da empresa. Rh forte e sólido.</i>
<b>S3</b>	<i>Estar aberto a novas ideias, deixando de lado métodos antiquados.</i>
<b>S4</b>	<i>Local da empresa diferente da residência da família.</i>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Nesse caso, observa-se que existem diferentes pontos de vista, mas dentre eles destaca-se a flexibilidade para aceitar diferentes pontos de vista, ou seja, estar aberto a novas ideias, assim como ter paciência para lidar com as adversidades que serão enfrentadas ao longo do processo de sucessão e posteriormente quando for assumir a empresa.

Para isso, um sucessor precisa buscar se especializar constantemente, oportunizando as melhores tomadas de decisões. Além disso, o mesmo precisa mostrar segurança e confiança para atingir resultados satisfatórios para a empresa, pois esses resultados não surgem sem a insistência do líder na gestão (CASILLAS et al, 2007).

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para alcançar os objetivos da presente pesquisa foi aplicado um questionário com perguntas abertas com os sucessores de algumas empresas familiares do ramo moveleiro da cidade de Santa Maria/RS.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar se a qualificação profissional em gestão é um facilitador do processo sucessório em empresas familiares. A partir dos relatos, observou-se que a qualificação auxilia na tomada de decisão, além de fornecer um amadurecimento profissional promovendo a busca por habilidades e competências com maior facilidade.

Além disso, destaca-se também que o conhecimento adquirido com esse processo de aprendizado é intransferível se for usado da maneira correta, abrindo portas na busca por credibilidade e respeito no ambiente empresarial. Entretanto, é preciso colocar em prática as técnicas aprendidas e ter paciência para atingir o objetivo de assumir a gestão da empresa.

Com relação aos objetivos específicos, um deles foi conhecer o perfil dos sucessores participantes da pesquisa, sendo eles, sucessores de micro e pequenas empresas no ramo de móveis sob medida, na cidade de Santa Maria/RS. Dentre os quatro respondentes, dois são do

sexo masculino e dois do sexo feminino, com idades entre 22 e 34 anos, e consideram a empresa da família lucrativa.

Assumir uma empresa estabelecida e reconhecida no mercado exige responsabilidade e é desafiador para quem não possui experiência suficiente. Por isso observou-se entre os participantes que mesmo com receio dos conflitos a enfrentar, apresentam interesse em dar prosseguimento à empresa, para manter a mesma ligada à família.

No intuito de responder o objetivo específico de identificar as principais dificuldades no processo de sucessão das empresas pesquisadas, foi relatado que existem alguns conflitos como: disputas por poder, hierarquia, dificuldades em incorporar novas ideias, falta de autonomia e confiança, além de vícios e problemas da empresa.

Quanto a verificar se as empresas pesquisadas possuem um planejamento do processo sucessório, observou-se que no geral essas empresas não possuem um plano de sucessão. Buscam aprender as atividades da empresa acompanhando os passos do atual proprietário, para assim adquirir conhecimento e habilidades suficientes para dar continuidade na gestão de empresa.

Com isso, o processo de sucessão nas empresas pesquisadas ocorre de forma gradual, em comum acordo entre o sucessor e o atual proprietário, após o mesmo avaliar se o sucessor está preparado para tal. Entretanto, vale lembrar a importância da qualificação profissional para ter esse processo desenvolvido com mais qualidade e competência.

Nesse caso, foram encontradas algumas limitações a respeito do tema, devido ao fato de ter uma amostra pequena de entrevistados e de um ramo específico de negócio. Portanto, sugere-se para as próximas pesquisas, ampliar o tamanho da amostra e até mesmo em diferentes segmentos, para com isso obter-se um resultado de maior alcance.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: Gestão e sucessão**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 de mai. de 2021.

BELDI, Cássio; NIGRO, Henrique; KINOSHITA, Paulo; ZANNI, Pedro. **De herdeiro para herdeiro: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família**. São Paulo: Editora gente, 2010.

BRITO, Lydia Maria Pinto; LEONE, Nilda Maria. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de ciências da administração**, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p50>. Acesso em: 14 de Jun. de 2021.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <http://bds.unb.br/handle/123456789/863>. Acesso em: 13 de nov. de 2021.

FREIRE, Patrícia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. 2010, v.7, n.3, pág. 713-736. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>>. Acesso em: 9 de Jun. de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, Luisa. **Os motivos porque tantas empresas familiares fracassam**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/os-motivos-porque-tantas-empresas-familiares-fracassam/>. Acesso em: 12 de mai. de 2021.

MUZZIO, Henrique. **A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador**: concepções teóricas e implicações práticas. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/14076/9927>. Acesso em 13 de nov. de 2021.

NETO, Felix João Rossato; CAVEDON, Neusa Rolita. Empresas familiares: Desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos EBAPE.BR**, 2004, v. 2, n. 3, pág. 01-16. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000300007>. Acesso em: 15 de Jun. de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ, Raul Francisco Quejada; GUTIERREZ, Jorge Nelson Ávila. Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. **Revista EAN**, Bogotá, n. 81, pág. 149-158, dezembro de 2016. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602016000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200009). Acesso em: 09 de jun. de 2021.

PEREIRA, Antonio Carlos Soares; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho; ROSCOE, Maria Teresa de Azeredo. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, 2013, v.17, n.5, pág. 518-535. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000500002>. Acesso em: 16 de Jun. de 2021.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 13 de nov. de 2021.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, 2016, v.20, n.5. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>. Acesso em: 9 de Jun. de 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009. Disponível em: [http://paginapessoal.utfpr.edu.br/mansano/downloads-para-disciplina-de-metodologia-da-pesquisa-uab/downloads/UAB\\_Metod\\_Livro\\_Base.pdf](http://paginapessoal.utfpr.edu.br/mansano/downloads-para-disciplina-de-metodologia-da-pesquisa-uab/downloads/UAB_Metod_Livro_Base.pdf). Acesso em: 13 de nov. de 2021.