

**SUZY MARY NUNES LOPES DE SOUZA**

**A GERAÇÃO Y NA SUCESSÃO FAMILIAR DE PEQUENAS  
EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**SUZY MARY NUNES LOPES DE SOUZA**

**A Geração Y na sucessão familiar de pequenas empresas**  
**de São Paulo**

**Orientador – Professor Doutor Djair Picchiai**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado Profissional  
em Administração das Micro e  
Pequenas Empresas do Centro  
Universitário Campo Limpo Paulista  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2018**

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Souza, Suzy Mary Nunes Lopes de

A Geração Y na sucessão familiar de pequenas empresas de São Paulo / Suzy Mary Nunes Lopes de Souza. Campo Limpo Paulista SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiali.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

1. Sucessão Familiar
2. Geração Y
3. Processo Sucessório

Picchiali, Djair.

Centro Universitário Campo Limpo Paulista.

Doutor

**SUZY MARY NUNES LOPES DE SOUZA**

**A Geração Y na sucessão familiar de pequenas empresas de São Paulo**

Dissertação de mestrado aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Djair Picchiai  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Arthur Barrionuevo Filho  
FGV

## EPÍGRAFE

“A vida não é mais do que uma contínua sucessão de oportunidades para sobreviver”.

Gabriel García Márquez

## DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais Libanio Nunes Lopes e Adelina Gregoria Lopes (*in memoriam*) que mesmo em suas humildades detinham uma sabedoria inigualável e surpreendente, deixando às suas herdeiras uma sucessão de aprendizado de força, fé, amor e esperança! Dedico, também, ao meu esposo Carlos Roberto de Souza, à minha filha Camila Lopes de Souza e à minha irmã Silvia Mara Nunes Lopes que sempre me incentivaram nessa empreitada doando seu tempo, amparo, apoio e paciência.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, o Mestre dos mestres. Minha base. Meu fundamento. Meu catedrático.

Agradeço ao Marcelo Rodrigues de Vasconcellos que foi meu grande incentivador. Pela força, companhia, cumplicidade e experiência.

Agradeço aos Professores Doutores: Patrícia Viveiro de Castro Krakauer, Elaine Bianchi, José Osvaldo de Sordi, Manuel Antônio Meireles da Costa, Maria Aparecida Sanches, Takeshy Tachizawa, José Eduardo Prudêncio Tinoco, Marco Antônio Silveira e Roberto Coda que souberam com competência, habilidade e atitude embebedar-me de conhecimento.

Agradeço aos meus colegas: Djalma, Camila, Alan, Zé Marques, Vanilda, Aline, Kleber, Mário, Elaine Moretti, Biondi, Evandro, Fábio, Diogo e tantos outros que ofereceram momentos alegres e esperançosos. Momentos inesquecíveis!

E, principalmente ao meu querido orientador Djair Picchiai que foi tão generoso, paciente, insistente e dedicado.

## RESUMO

**Propósito da Pesquisa:** O objetivo deste trabalho foi analisar os desafios da Geração Y no processo sucessório familiar de micro e pequenas empresas localizadas na região metropolitana de São Paulo.

**Problemas e Objetivos:** As empresas familiares, principalmente as de micro e pequeno porte, correspondem a 90% do total de empresas brasileiras. Um dos maiores desafios de sua gestão é a sucessão familiar, visto que somente 33% destas empresas sobrevivem sob a administração da família fundadora na transição da primeira para a segunda geração (OLIVEIRA, 2010). O processo sucessório diante desse cenário, atinge os jovens da Geração Y que, por sua vez, apresentam diversas especificidades em sua forma de ver e vivenciar o mundo, a carreira e as relações sociais, que são diretamente afetadas pelo contexto cultural vigente.

**Abordagem Metodológica:** Estudo de Caso, de tipo exploratório e caráter qualitativo, de dez empresas familiares que passaram ou vão passar pelo processo sucessório envolvendo jovens da Geração Y. A análise do material, por sua vez, foi ancorado na metodologia de Análise de Conteúdo da autora Bardin (1997) e no *software* de análise de material qualitativo NVIVO.

**Resultados Alcançados:** Os resultados apontaram que o processo sucessório em MPEs apresenta desafios que englobam a falta de preparação dos sucessores, a desmotivação e o surgimento de conflitos familiares sob influência direta da ausência de um plano estratégico previamente delineado. Diferentes estratégias de gestão, traços distintos de personalidade, falta de conhecimento como gerir o processo, informações centralizadas por parte do sucedido e bloqueio em aceitar novas sugestões e ideias foram fatores determinantes que constituem barreiras no processo sucessório da Geração X pela Geração Y.

**Implicações Práticas e Contribuição:** O papel dos donos das empresas é fundamental para orientação na criação de planos sucessórios para um resultado consistente no ambiente empresarial. Ao mesmo tempo, é necessário incentivo na profissionalização dos sucessores para desempenhar uma gestão eficiente e perene. O resultado desta pesquisa possibilitou uma compreensão sobre os desafios existentes. Ou seja: a carência de qualificação e capacitação dos sucessores; a falta de entusiasmo; e divergências entre os familiares que a geração Y enfrenta no processo sucessório. Isso serve de amparo científico ao desenvolvimento de novas metodologias que possam viabilizar uma sucessão efetiva e duradoura. Essa dissertação apoia o processo sucessório nas MPEs utilizando um sistema de governança corporativa estruturado para que: os futuros gestores se capacitam na fase de transição da sucessão familiar; se identifiquem nos pré-requisitos necessários; configuram um perfil coerente na escolha do candidato com mais capacitação e adequação; efetivação de processos sistematizados para a preservação dos valores e missões organizacionais para a sobrevivência das empresas.

**Palavras-chave:** sucessão familiar; geração Y; processo sucessório.

## ABSTRACT

**Purpose of the Research:** The objective of this paper was to analyze the challenges of Y Generation in the family succession process of small companies located in the metropolitan region of São Paulo.

**Problems and Objectives:** Family companies, especially small companies, account for 90% of the total Brazilian companies. One of the greatest challenges of its management is the family succession, since only 33% of these companies survive under the administration of the founding family in the transition from the first to the second generation. The succession process face this scenario affects the young people of Y Generation who, in its turn, present various specificities in their way of seeing and experiencing the world, career and social relations, which directly affected by the current cultural context.

**Methodological Approach:** Case study, exploratory and qualitative, ten families companies had or will have the succession process involving young people of the Y Generation. The analysis of the material based in the Content Analysis methodology of Bardin's author (1997) and the qualitative material analysis software NVIVO.

**Results Achieved:** The results showed that the succession process in small companies present challenges that include the lack of preparation of the successors, the demotivation and the emergence of family conflicts under direct influence of absence of a strategic plan previously outlined. Different management strategies, different personality traits, lack of knowledge how to manage the process, centralized information on the part of the success and blocking in accepting new suggestions and ideas were determining factors that constitute barriers in the succession process of X Generation by Y Generation.

**Practical Implications and Contribution:** The role of business owners is key to guiding them in creating succession plans for a consistent business environment outcome. At the same time, it is necessary to encourage the professionalization of successors to perform an efficient and perennial management. The result of this research made possible an understanding of the existing challenges. In other words the lack of qualification and qualification of the successors; lack of enthusiasm; and disagreements between the families that the Y generation faces in the succession process. This serves as scientific support for the development of new methodologies that can enable an effective and lasting succession. This dissertation supports the succession process in small companies using a structured corporate governance system. So the future managers are trained in the transition phase of family succession; identified in the necessary prerequisites; constitute a coherent profile in the choice of the candidate with more qualification and suitability; implementation of systematized processes for the preservation of values and organizational missions for the survival of companies.

**Keywords:** family succession; generation Y; succession process.

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Evolução dos pequenos negócios no Brasil .....	26
<b>Figura 2</b>	Municípios da região metropolitana de São Paulo e divisão sub-regional.....	28
<b>Figura 3</b>	Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa .....	34
<b>Figura 4</b>	Modelo dos Três Círculos da empresa familiar .....	38
<b>Figura 5</b>	Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar .....	41
<b>Figura 6</b>	Eventos-chave no processo de sucessão .....	44
<b>Figura 7</b>	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	84
<b>Figura 8</b>	Maior frequência de palavras .....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Identificação de gênero .....	73
<b>Gráfico 2</b>	Faixa etária dos entrevistados .....	75

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b>	Número de funcionários na empresa .....	64
<b>Tabela 2</b>	Ramo da empresa x tempo de atuação .....	65
<b>Tabela 3</b>	Perfil dos entrevistados .....	73
<b>Tabela 4</b>	Perfil geracional dos participantes da pesquisa .....	76
<b>Tabela 5</b>	Compilação de atributos dos entrevistados .....	77
<b>Tabela 6</b>	Plano de sucessão .....	79
<b>Tabela 7</b>	Formação dos entrevistados.....	80
<b>Tabela 8</b>	Motivação .....	85
<b>Tabela 9</b>	Interferência do lado pessoal ao funcionamento da empresa.....	87
<b>Tabela 10</b>	Dificuldades encontradas.....	89
<b>Tabela 11</b>	Governança Corporativa .....	92

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Faturamento anual e número de empregados dos empreendedores iniciais no Brasil no ano de 2016 .....	24
<b>Quadro 2</b>	Faturamento anual e número de empregados dos empreendedores estabelecidos no Brasil no ano de 2016.....	25
<b>Quadro 3</b>	Distribuição percentual dos investidores segundo o nível de relacionamento com o empreendedor no Brasil no ano de 2016.....	26
<b>Quadro 4</b>	Municípios RMSP e respectiva área, população, PIB, sub-região e somatório.....	28
<b>Quadro 5</b>	Estimativas do número de pessoas de 10 anos e mais, segundo condição de atividade Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017.....	29
<b>Quadro 6</b>	Estimativas do número de ocupados, segundo setores de atividade Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017.....	30
<b>Quadro 7</b>	Estimativas do número de ocupados, segundo posição na ocupação Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017.....	30
<b>Quadro 8</b>	Faturamento real, pessoal ocupado, rendimento real dos empregados e folha de salários nas MPEs da RMSP no período de abril de 2016 a abril de 2017 ....	31
<b>Quadro 9</b>	Princípios da governança corporativa.....	33
<b>Quadro 10</b>	Comparação entre definições de empresas familiares .....	37
<b>Quadro 11</b>	Principais problemas durante o processo de sucessão e ações preventivas para evitar conflitos.....	46
<b>Quadro 12</b>	Tipos de Estratégias Relacionadas com a Sucessão em Empresas Familiares.....	49

<b>Quadro 13</b>	Principais características da Geração X .....	51
<b>Quadro 14</b>	Síntese teórica das principais características da Geração Y .....	53
<b>Quadro 15</b>	Síntese dos principais achados de estudos nacionais e internacionais sobre a Geração Y e gestão de pessoas.....	54
<b>Quadro 16</b>	Novos tipos de Carreiras .....	56
<b>Quadro 17</b>	Compilação das dimensões da carreira sem fronteiras e da carreira proteana.....	56
<b>Quadro 18</b>	Níveis de presença das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras.....	57
<b>Quadro 19</b>	Percepção dos gestores em relação às principais características da Geração Y em ordem decrescente .....	58
<b>Quadro 20</b>	Procedimentos de pesquisa .....	70
<b>Quadro 21</b>	Respostas motivacionais .....	86

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NVIVO	Software de processamento de dados
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PIB	Produto Interno Bruto
RM	Região Metropolitana
RMC	Região Metropolitana de Campinas
RMS	Região Metropolitana de Sorocaba
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Problema da pesquisa .....	20
1.2 Objetivo Geral.....	20
1.3 Objetivos Específicos .....	20
1.4 Justificativa .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Micro e Pequenas Empresas .....	22
2.2 Realidade Mercadológica: Região Metropolitana De São Paulo.....	27
2.3 Governança Corporativa.....	31
2.4 Governança Familiar .....	36
2.5 Processo Sucessório.....	43
2.6 Sucessão Familiar .....	47
2.7 Gerações X e Y .....	49
2.7.1 Geração X.....	50
2.7.2 Geração Y.....	51
2.8 Conflitos Geracionais.....	59
<b>3. MÉTODO DA PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	62
3.2 População/Amostra .....	64
3.2.1 Caracterização das Empresas .....	64
3.2.2 Breve Histórico das Empresas .....	65
3.3 Instrumentos Para a Coleta De Dados.....	69
3.4 Procedimentos.....	69
3.5 Análise de Conteúdo.....	70
3.6 NVIVO .....	71

<b>4. RESULTADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>72</b>
4.1 Análise das Principais Características da Geração Y no Processo Sucessório Familiar de MPEs .....	73
4.2 Análise do Planejamento do Processo Sucessório Envolvendo a Geração Y em MPE.....	77
4.3 Análise das Principais Dificuldades Que Envolvem o Processo Sucessório e Sua Interface Com a Geração Y .....	83
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusões Específicas .....	95
5.2 Sugestões e Recomendações para Futuras Pesquisas .....	97
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>111</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre sucessão familiar em empresas tiveram um aumento significativo na década de 1950 por meio das pesquisas de Christensen (1953); prosseguiram com Donnelley (1967) e Ricca (1998), quando foi delineada a definição conceitual de empresa familiar como aquela na qual os familiares estão no comando e domínio das ações há pelo menos duas gerações. Entretanto, foi somente nas últimas duas décadas que os estudos sobre sucessão familiar se desenvolveram no meio acadêmico. Segundo Lodi (1987) a empresa para ser considerada familiar é fundamental o fator hereditário, ou seja, os valores institucionais do empreendimento fundem-se com os da família fundadora ou do seu fundador.

Autores como Gersick, Hampton e Lansberg (2006) elaboraram modelos para assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, permitindo identificar a dinâmica das relações pessoais e institucionais (IBGC, 2016). Uma empresa é iniciada por meio de uma oportunidade ou uma necessidade do empreendedor; com o decorrer dos anos, o negócio se desenvolve, conquista mercado e alcança o sucesso. O empresário então amadurece e prospera profissionalmente, e conduz seu próprio empreendimento. De acordo com Vasconcelos (2018,p.04), empresas familiares possuem vantagens e desvantagens:

as empresas familiares possuem vantagens por meio de seus recursos, estratégias e habilidades. Essas são mais prováveis de terem flexibilidade na sua estrutura e nos processos de decisões e são menos prováveis de terem monitoramento e controle formal [...]. Segundo Ricca (2007), as empresas familiares possuem pontos fortes e pontos fracos, pode-se considerar como pontos fortes (do ponto de vista dos administradores familiares) o carisma, a rapidez nas decisões, diminuição da burocracia tendo em vista que o gestor principal normalmente é dono da empresa, sendo assim, não há uma hierarquia vertical muito extensa. A respeito dos pontos fracos, pode-se considerar a dificuldades para delegar tarefas, falta de planos de longo prazo, conservadorismo e dificuldades para inovar.

No contexto de sucessão, pode-se notar que a sequência de uma organização familiar está fundamentalmente ligada ao envolvimento dos herdeiros. No caso das MPEs, o grande anseio dos fundadores é que um membro da família, de preferência os filhos ou os netos, assumam o comando dos negócios, para que o controle e sobrevivência da empresa não se dissolvam com o tempo.

Apesar das metodologias acrescentarem novos conceitos com o decorrer do tempo, o foco se mantém nos desafios que as empresas familiares enfrentam e que requerem soluções específicas, iminentemente em relação à maneira como será realizada a sucessão, pois, mesmo sendo um processo crucial para a continuidade da empresa, normalmente é acompanhada de problemas gerenciais (FLOREN, 1998; OLIVEIRA, 2006). De acordo com Leone (2005), o processo sucessório é desafiador para a empresa familiar na medida em que, mesmo com planejamento, corre-se o risco de romper a perenidade desse tipo de empresa.

Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2015b), 57% das MPEs no Brasil possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira assinada). As empresas familiares estão presentes em 71% das empresas de pequeno porte, 68% das microempresas e 38% dos microempreendedores individuais. Apesar disso, Passos (2006, p. 24) explicita que somente 33% das empresas familiares “sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração”, sendo que essa porcentagem cai para 14% da segunda para a terceira geração.

A escolha de uma gestão estratégica competente para favorecer e fomentar a permanência da empresa no mercado e, simultaneamente, atender aos interesses da família, adaptando à organização é uma tarefa árdua, é imprescindível (ÁLVARES et al., 2003; GERSICK et al., 2006; SOUZA, 2012).

Os sucessores mais prováveis de empresas familiares da atualidade – os jovens da Geração Y, que compreende os nascidos entre os anos de 1982 até o ano 2000 – apresentam diversas especificidades em sua forma de ver e experienciar o mundo, as quais são diretamente afetadas pelo contexto cultural e socioeconômico vigente.

Esta geração, a qual foi submetida às prerrogativas pós-modernas da individualidade, do consumismo exacerbado, da imediatividade, da descartabilidade, da inconstância, das inseguranças e da liquidez nas relações pessoais e de trabalho (BAUMAN, 2001) apresenta um perfil que não propende ao estabelecimento de vínculos e, por essa razão, acaba por comprometer a fidelidade a uma carreira nas empresas onde atua, buscando sempre novas oportunidades que mais satisfaçam seus desejos e objetivos pessoais (MULLER; DEWERS, 2012).

Nesse contexto, a governança familiar é indispensável para o sucesso dos processos de gestão e gerenciamento do negócio, pois capta informações de qualidade e com mais segurança, além de auxiliar na redução/eliminação de conflitos de interesse, superando desafios e contribuindo para a longevidade do negócio (IBGC, 2016). Moreira Junior (2011) aponta alguns conflitos no processo sucessório: centralização nas mãos do sucedido; ausência de preparo dos sucessores; incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e sucedidos; inexistência de planejamento da sucessão; sucessores sem aptidão ou talento; sucessor com falta de interesse na gestão.

### **1.1. Problema da pesquisa**

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos que compõem o problema da presente pesquisa: quais os fatores culturais e sociais que estão envolvidos no processo sucessório? A Geração Y, com todas as suas especificidades, possui um perfil para sucessão propenso ao crescimento e estabilidade da empresa familiar, considerando os fatores culturais e sociais que estão envolvidos no processo sucessório?

### **1.2. Objetivo geral**

Analisar as características da Geração Y e sua relação com o processo sucessório familiar das MPEs localizadas na região metropolitana de São Paulo.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Analisar as possibilidades de permanência da Geração Y na gestão de suas empresas familiares;
- Diagnosticar os desafios e barreiras existentes no processo sucessório das MPEs pesquisadas.

#### 1.4. Justificativa

Este estudo justifica-se ao analisar possíveis sucessores a MPEs na região metropolitana de São Paulo – distrito do Butantã, entre idades de 18 e 35 anos, pertencentes a Geração Y, no esforço de identificar quais são as motivações quando a questão é assumir a gestão empresarial familiar. Foi selecionada uma amostra, por conveniência, de 10 empresas de micro e pequeno porte na região que eu nasci e convivo há 50 anos. Observando, dia após dia, um crescimento considerável do bairro com entrada de médias e grandes empresas, como a Casas Bahia, O Boticário, Cacau Show, C&A, Riachuelo, Renner e outras. Atento em perceber como sobreviverão essas MPEs familiares quando se encontrarem no momento da sucessão? De que maneira será realizado o processo sucessório?

Para Leone (1992), uma empresa, para ser considerada familiar precisa apresentar características específicas, quais sejam: suas origens, deverão ter a participação de um integrante da família; os familiares devem fazer parte da direção da empresa ou terem uma ligação com a propriedade; os valores da empresa devem voltar-se aos valores do seu fundador ou dos integrantes da família; e, na sucessão, é necessário constar o fator hereditário. Assim, para que uma empresa possa ser classificada como familiar ela precisa dispor de alguns pré-requisitos estruturais, organizacionais e funcionais, dentre eles, o núcleo precisa ser familiar, com controle administrativo por no mínimo duas gerações e, na sucessão, é imprescindível constar a hereditariedade (CANÇADO et al., 2013).

Na difícil etapa da sucessão, as empresas familiares se veem face a grandes desafios em razão de poderem se tornar um ambiente propício e favorável à formação de conflitos. No entanto, poucas são as empresas que se preparam ou se prepararam para enfrentar situações que, eventualmente, possam comprometer a perenidade dos negócios, e somente 11% delas apresentam planos de sucessão bem delineados (MELLO, 2014).

Oliveira (2010) pontua que 70% das empresas familiares findam suas atividades com o falecimento de seu fundador, tendo em média um ciclo de vida de 24 anos, enquanto que 30% delas resistem na segunda geração e, dessa porcentagem, apenas uma pequena parcela permanece até a terceira geração. Em 2010, uma pesquisa

realizada pela *Pricewaterhouse Coopers* (PwC), com empresas familiares de 35 países de vários setores da economia, demonstrou que somente 36% das empresas sobrevivem à transição para a segunda geração; 19%, para a terceira; 7% para a quarta; e somente 5%, para a quinta ou demais gerações.

A falta de preparo dos sucessores é um dos fatores que mais dificulta o processo sucessório. A escolha de um sucessor é complexa e quanto antes esta decisão é tomada, maior o tempo de planejamento e estruturação do processo de sucessão, principalmente pela transmissão de valores; neste sentido, é imprescindível observar se os sucessores têm ou não capacidade, responsabilidade e talento para assumir a empresa da família, sem abandonar a credibilidade e cultura inserida na organização (GERSICK; HAMPTON; LANSBERG, 2006).

Os jovens da Geração Y, diretamente influenciados pelo advento e propagação da tecnologia, apresentam um perfil inovador, criativo e questionador da realidade que contribui para mudanças significativas nos ambientes onde estão inseridos, com a particularidade de serem motivados a desenvolver o máximo de seu potencial por meio de constantes aperfeiçoamentos pessoais e profissionais (OLIVEIRA, 2011).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica se encontra dividida em duas seções; na primeira, são abordados conceitos de MPEs, a gestão mercadológica, a governança corporativa, a governança familiar, o processo sucessório e a sucessão familiar; na segunda, por sua vez, discorre-se a respeito das especificidades das Gerações X e Y, abordando seus principais conflitos no ambiente corporativo.

### **2.1. MPEs**

A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, define as microempresas e as empresas de pequeno porte como aquelas que englobam a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, desde que correspondam a determinados parâmetros e

estejam devidamente registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (BRASIL, 2006).

No que concerne aos parâmetros de definição previstos pelos parágrafos I e II, do artigo 3º da lei 123/2006, as microempresas são caracterizadas como aquelas que possuem receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil reais, enquanto que as empresas de pequeno porte são aquelas que dispõem de receita bruta superior a R\$ 360 mil reais e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006). Por sua vez, o SEBRAE (2013) utiliza o critério de enquadramento em microempresas e empresas de pequeno porte considerando o número de funcionários que cada tipo de empresa agrega, e estabelecendo o número de até 09 funcionários para o primeiro tipo e de 10 a 49 trabalhadores para o segundo.

O BNDES (2013), por outro lado, utiliza para tal definição o critério adotado pelos dos países do Mercosul para fins de crédito, considerando o valor da receita bruta de até \$ 400 mil dólares para microempresas e de R\$ 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares para pequena empresa.

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2013), entre 2002 e 2012, constatou-se um crescimento de 30,9% no número de MPEs no Brasil, englobando setores como indústria, comércio, serviços e construção civil; dados do SEBRAE (2015a), por seu turno, apontam que os pequenos negócios foram responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011. Este dado demonstra, assim, que as MPEs podem afetar diretamente a economia do país, visto que estas formam um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, tanto pela competência e habilidade de criar e manter empregos formais, como pelo número crescente de novas empresas e indústrias (BARROS; PEREIRA, 2008; TACHIZAWA, 2012). Segundo Lima (2016), uma MPE possui inúmeras vantagens, em especial a aproximação e o envolvimento entre os colaboradores, fator que propicia a identificação e a difusão dos objetivos da empresa, bem como a percepção dos resultados do próprio trabalho, de maneira mais rápida.

Apesar disso, existem diversos desafios a serem superados pelas MPEs. Barros & Pereira (2008) apontam entre os principais: o desenvolvimento de alternativas eficazes e eficientes para se diferenciar e se aprimorar novas técnicas, modelos e instrumentos no mercado competitivo.

De acordo com o relatório Empreendedorismo no Brasil: 2016, elaborado por diversos autores e publicado pela GEM Brasil (*Global Entrepreneurship Monitor*), quanto ao faturamento, 30,6% dos empreendimentos iniciais ainda não faturaram, 45,7% faturaram até 12.000 reais por ano e, os demais faturaram até 100.000 reais por ano. Considerando o número de empregados, 52% informaram não possuir funcionários, 9,3% disseram ter um, 5,9% de dois a seis e os demais não responderam (Quadro 1).

Assim, todos os empreendimentos iniciais pesquisados que informaram faturamento, e número de empregados 92,7%, podem ser considerados como prováveis microempreendedores individuais e 98,2% como microempresas.

**Quadro 1. Faturamento anual e número de empregados dos empreendedores iniciais no Brasil no ano de 2016.**

Países	% dos empreendedores iniciais	Número de empregados <sup>1</sup>			
		Não informaram o número de empregados	Não têm empregados	1	De 2 a 6
Não informaram faturamento	1,8	0,3	0,6	0,3	0,6
Ainda não faturou nada	30,6	28,8	1,6	0,2	0,0
Até R\$ 12.000,00	45,7	2,3	38,7	3,2	1,5
De R\$ 12.000,01 a R\$ 24.000,00	14,4	1,0	8,8	2,9	1,7
De R\$ 24.000,01 a R\$ 36.000,00	5,3	0,5	2,0	1,4	1,4
De R\$ 36.000,01 a R\$ 48.000,00	1,3	0,0	0,0	0,5	0,7
De R\$ 48.000,01 a R\$ 60.000,00	0,7	0,0	0,0	0,7	0,0
De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00	0,3	0,0	0,3	0,0	0,0
Acima de R\$ 100.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	32,9	52,0	9,3	5,9

Fonte: GEM Brasil (2016)

Os empreendimentos estabelecidos, ou seja, aqueles que já remuneraram seus proprietários por mais de três anos e meio – apresentam maior faturamento no geral, mas mantêm o maior percentual na faixa até 12.000 reais por ano (50,2%) e demonstram que 70,1% não possuem funcionários (Quadro 2).

**Quadro 2. Faturamento anual e número de empregados dos empreendedores estabelecidos no Brasil no ano de 2016.**

Faturamento	% dos empreendedores iniciais	Número de empregados <sup>1</sup>				
		Não informaram o número de empregados	Não têm empregados	1	De 2 a 6	De 7 a 10
Não informaram faturamento	2,9	0,2	1,3	0,3	1,1	0,0
Até R\$ 12.000,00	50,2	1,1	39,7	5,9	3,4	0,0
De R\$ 12.000,01 a R\$ 24.000,00	28,8	0,3	19,9	5,6	2,7	0,3
De R\$ 24.000,01 a R\$ 36.000,00	7,7	0,0	4,9	1,8	1,1	0,0
De R\$ 36.000,01 a R\$ 48.000,00	4,0	0,0	2,2	0,4	1,4	0,0
De R\$ 48.000,01 a R\$ 60.000,00	3,2	0,0	1,4	0,9	0,9	0,0
De R\$ 60.000,01 a R\$ 100.000,00	2,0	0,0	0,6	0,6	0,4	0,4
De R\$ 100.000,01 a R\$ 240.000,00	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0
Acima de R\$ 240.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	1,6	70,1	15,4	12,2	0,7

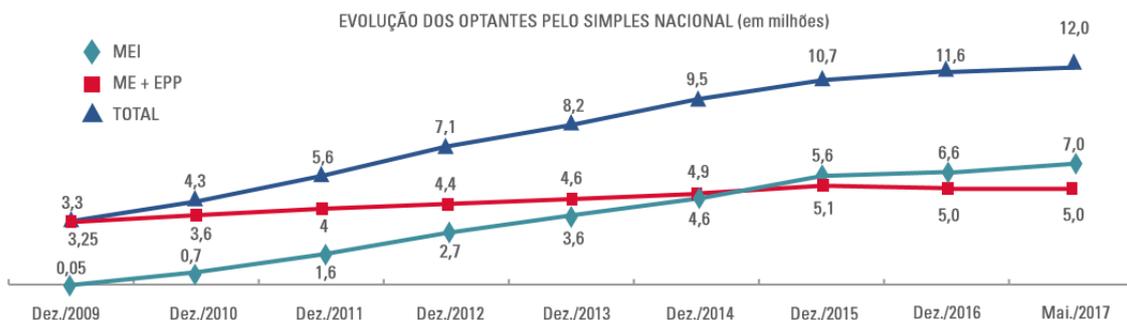
Fonte: GEM Brasil (2016).

Dessa forma, dos empreendimentos estabelecidos pesquisados que informaram faturamento e número de empregados, 84,1% podem ser considerados como prováveis microempreendedores individuais e 97,1% como microempresas. O percentual de empreendedores formalmente reconhecidos pelo governo e órgãos reguladores, pois possuem CNPJ, foi de 17,5% em 2016, número inferior ao de 2014 (20,2%). Em paralelo, o percentual de investidores apresentou queda de 2015 para 2016, 1,4% para 1%, bem como o valor médio investido, 3.100 dólares para 1.400 dólares, no Brasil (GEM BRASIL, 2016).

Esse cenário representa as dificuldades que as empresas têm para crescer em um mercado, e cujas necessidades não são satisfatoriamente atendidas. A perda de confiança na economia brasileira, devido à intensa recessão e à crise política, dentre outros fatores, reflete na (in)disposição de investir e manter um negócio. Outro fator é o desinteresse na escalabilidade, em vista aos riscos, limitando o empreendedorismo à necessidade, à retirada do negócio apenas para a subsistência familiar.

Apesar disso, dados do SEBRAE (2017a) mostram que o Brasil possui 12 milhões de microempreendedores, MPEs (Figura 1) e apresentam uma taxa total de empreendedorismo – empreendedores iniciais e empreendedores estabelecidos – de 36%.

**Figura 1. Evolução dos pequenos negócios no Brasil.**



Fonte: SEBRAE (2017a).

Segundo informações do GEM Brasil (2016), “investidores brasileiros têm o hábito de financiar negócios de pessoas de seu círculo mais próximo”, comprovando-se que 75,2% dos investimentos realizados por investidores brasileiros foram direcionados a parentes próximos e 16,2% para outros parentes (Quadro 3).

**Quadro 3. Distribuição percentual dos investidores<sup>1</sup> segundo o nível de relacionamento com o empreendedor no Brasil no ano de 2016.**

	2016
Familiar próximo (cônjuge, irmão, filho, pais ou neto)	75,2
Algum outro parente	16,2
Um colega de trabalho	0,0
Um amigo ou vizinho	8,6
Um estranho com uma boa ideia	0,0
Outro	0,0
Total	100,0

<sup>1</sup>São considerados investidores as pessoas de 18 a 64 anos que nos últimos três anos, emprestaram dinheiro ou financiaram pessoalmente algum novo negócio, iniciado por outra pessoa (familiar, amigos, conhecidos ou estranhos com uma boa ideia).

Fonte: GEM Brasil (2016)

Assim, no ano de 2016, 91,4% de todo o investimento em negócio de terceiros foram direcionados a familiares. Ainda de acordo com o GEM Brasil (2016), “esse comportamento provavelmente tem raízes culturais e baseia-se na formação histórica brasileira, que privilegia os mais próximos e não necessariamente a coletividade”. Para Lima (2016), a maior parte das MPEs têm origem familiar devido a estas possuírem como características intrínsecas o poder decisório centralizado e o estreito vínculo entre os proprietários e a empresa e, segundo o SEBRAE (2015b), 57% das MPEs no Brasil possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou

sem carteira assinada). As empresas familiares estão presentes em 71% das empresas de pequeno porte, 68% das microempresas e 38% dos microempreendedores individuais.

Por setores de atividade, 61% das empresas da indústria, 59% das empresas do comércio, 56% das empresas do setor de serviços e 41% das empresas da construção são negócios de família (SEBRAE, 2015b). Geograficamente, a região sul é a que apresenta maior proporção de empresas familiares (60%), seguida pelo sudeste (59%), centro-oeste (57%), norte (52%) e nordeste (52%). São Paulo ocupa o 9º lugar entre os Estados brasileiros, com 59%.

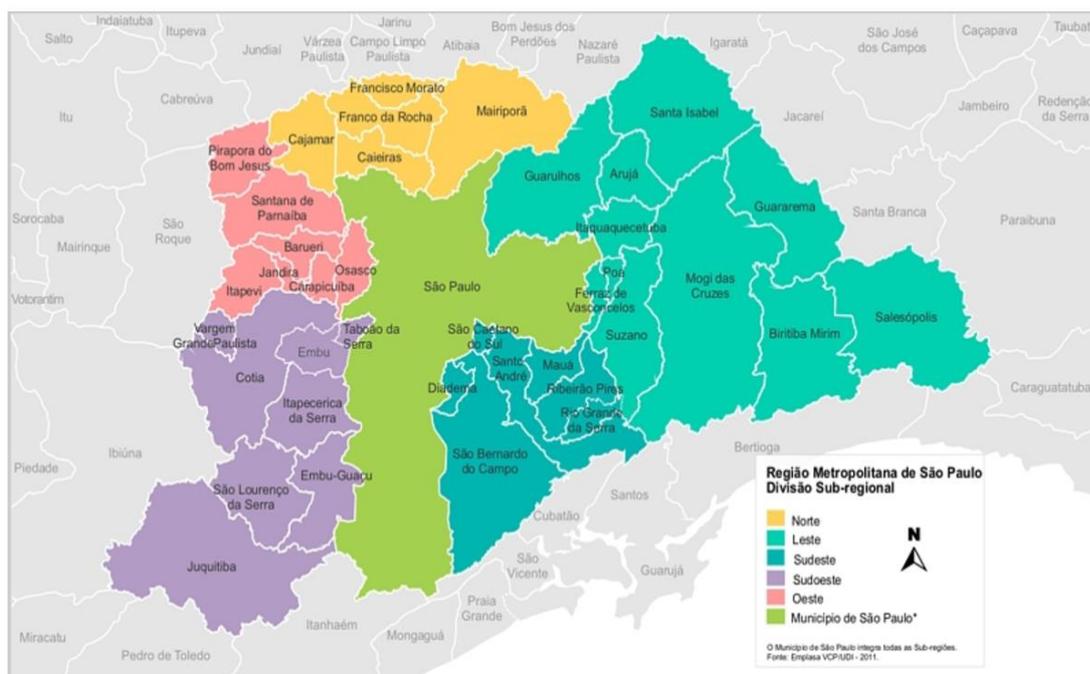
## **2.2. Realidade mercadológica: Região metropolitana de São Paulo**

As primeiras regiões metropolitanas (RM) no Brasil foram estabelecidas no dia 08 de Junho de 1973, por meio da Lei Complementar nº 14, com o propósito de possibilitar um planejamento integrado entre os municípios participantes (BRASIL 1973). Nesse ano, foram definidas as RM de Belo Horizonte, Belém, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo e, no ano seguinte, uma nova legislação criou a RM do Rio de Janeiro (BRASIL, 1973).

A partir da Constituição de 1988, contudo, a responsabilidade pela criação e organização das regiões metropolitanas foi transferida do governo federal para os estados, conforme o § 3º do Artigo 25.1 (BRASIL, 1988) e, devido às Unidades da Federação não adotarem uma metodologia em comum, as RM se constituíram heterogeneamente, tanto no que se refere ao PIB *per capita*, quanto ao tamanho da população e à densidade populacional.

A região metropolitana de São Paulo (RMSP) possui 39 municípios (Figura 2), com população residente superior a 21 milhões de pessoas (Quadro 4), ultrapassando 47% da participação da população no total da população do estado de São Paulo (EMPLASA,2017).

**Figura 2. Municípios da região metropolitana de São Paulo e divisão sub-regional.**



Fonte: Emplasa (2017)

**Quadro 4. Municípios RMSP e respectiva área, população, PIB, sub-região e somatório.**

Municípios	Área (km <sup>2</sup> )	População 2016	PIB 2014 (mil reais)	Sub-Região
<b>São Paulo</b>	1521,11	12.038.175	628.064.882	
<b>Guarulhos</b>	318,68	1.337.087	51.389.524	Leste
<b>Total Sub-Região Leste</b>	2.839,62	2.930.311	94.970.587	
<b>Cajamar</b>	131,39	72.875	9.911.054	Norte
<b>Total Sub-Região Norte</b>	731,5	581.464	19.045.824	
<b>Barueri</b>	65,7	264.935	46.151.952	Oeste
<b>Osasco</b>	64,95	696.382	58.566.199	Oeste
<b>Total Sub-Região Oeste</b>	553,75	1.849.621	129.673.030	
<b>Santo André</b>	175,78	712.749	28.119.591	Sudeste
<b>Total Sub-Região Sudeste</b>	828,7	2.736.683	120.190.959	
<b>Cotia</b>	323,99	233.696	10.118.348	Sudoeste
<b>Total Sub-Região Sudoeste</b>	1.472,28	1.106.685	30.921.240	
<b>RMSP</b>	<b>7.946,96</b>	<b>21.242.939</b>	<b>1.022.866.522</b>	

Fonte: Adaptado de Emplasa (2017).

O PIB da RMSP corresponde a aproximadamente 18% do total brasileiro e a 55% do PIB paulista. Observa-se, face aos dados dispostos no Quadro 4, que o padrão de distribuição regional das empresas de alto crescimento é similar ao observado em relação à distribuição do PIB municipal, pois São Paulo se caracteriza pela concentração (>30%) de empresas de alto crescimento com uma e/ou todas unidades no local (GARSON *et. al*, 2010; EMPLASA, 2017).

As informações da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), mostram que há aproximadamente nove milhões de pessoas ocupadas em idade ativa (Quadro 5), sendo o setor de serviços o que mais emprega (Quadro 6) e o setor privado assalariado com maior número de pessoas ativas (Quadro 7).

**Quadro 5. Estimativas do número de pessoas de 10 anos e mais, segundo condição de atividade Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017**

Condição de atividade	Estimativas (em mil pessoas)			Variações			
				Absoluta (em mil pessoas)		Relativa (%)	
	Jun-16	Maio-17	Jun-17	Jun-17/ Maio-17	Jun-17/ Jun-16	Jun-17/ Maio-17	Jun-17/ Jun-16
<b>POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA</b>	17.782	17.887	17.897	10	115	0,1	0,6
<b>População Economicamente Ativa</b>	11.309	11.269	11.168	-101	-141	-0,9	-1,2
Ocupados	9.319	9.150	9.091	-59	-228	-0,6	-2,4
Desempregados	1.990	2.119	2.077	-42	87	-2,0	4,4
Em desemprego aberto	1.662	1.792	1.742	-50	80	-2,8	4,8
Em desemprego oculto pelo trabalho precário	269	257	268	11	-1	4,3	-0,4
Em desemprego oculto pelo desalento	(1)	(1)	(1)	-	-	-	-
<b>Inativos com 10 anos e mais</b>	6.473	6.618	6.729	111	256	1,7	4,0

**(1) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria.**

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão. Convênio Seade–Dieese e Ministério do Trabalho/FAT (2017)

**Quadro 6. Estimativas do número de ocupados, segundo setores de atividade Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017.**

Setores de atividade	Estimativas (em mil pessoas)			Variações			
				Absoluta (em mil pessoas)		Relativa (%)	
	Jun.-16	Maio-17	Jun.-17	Jun.-17/ Maio-17	Jun.-17/ Jun.-16	Jun.-17/ Maio-17	Jun.-17/ Jun.-16
<b>Total (1)</b>	<b>9.319</b>	<b>9.150</b>	<b>9.091</b>	<b>-59</b>	<b>-228</b>	<b>-0,6</b>	<b>-2,4</b>
Indústria de transformação (2)	1.472	1.354	1.336	-18	-136	-1,3	-9,2
Construção (3)	596	586	582	-4	-14	-0,7	-2,3
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas (4)	1.622	1.665	1.609	-56	-13	-3,4	-0,8
Serviços (5)	5.517	5.417	5.436	19	-81	0,4	-1,5

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão. Convênio Seade-Dieese e Ministério do Trabalho/FAT (2017)

**Quadro 7. Estimativas do número de ocupados, segundo posição na ocupação Região Metropolitana de São Paulo entre junho de 2016 a junho de 2017.**

Posição na ocupação	Estimativas (em mil pessoas)			Variações			
				Absoluta (em mil pessoas)		Relativa (%)	
	Jun.-16	Maio-17	Jun.-17	Jun.-17/ Maio-17	Jun.-17/ Jun.-16	Jun.-17/ Maio-17	Jun.-17/ Jun.-16
<b>TOTAL DE OCUPADOS</b>	<b>9.319</b>	<b>9.150</b>	<b>9.091</b>	<b>-59</b>	<b>-228</b>	<b>-0,6</b>	<b>-2,4</b>
<b>Total de assalariados (1)</b>	<b>6.626</b>	<b>6.387</b>	<b>6.291</b>	<b>-96</b>	<b>-335</b>	<b>-1,5</b>	<b>-5,1</b>
Setor privado	5.843	5.645	5.555	-90	-288	-1,6	-4,9
Com carteira assinada	5.060	4.886	4.800	-86	-260	-1,8	-5,1
Sem carteira assinada	783	759	755	-4	-28	-0,5	-3,6
<b>Autônomos</b>	<b>1.482</b>	<b>1.583</b>	<b>1.636</b>	<b>53</b>	<b>154</b>	<b>3,3</b>	<b>10,4</b>
<b>Empregados domésticos</b>	<b>587</b>	<b>586</b>	<b>573</b>	<b>-13</b>	<b>-14</b>	<b>-2,2</b>	<b>-2,4</b>
<b>Demais posições (2)</b>	<b>624</b>	<b>594</b>	<b>591</b>	<b>-3</b>	<b>-33</b>	<b>-0,5</b>	<b>-5,3</b>

(1) Inclui o setor público e os que não sabem a que setor pertence a empresa em que trabalham. (2) Inclui empregadores, donos de negócio familiar, trabalhadores familiares sem remuneração, profissionais liberais e outras posições ocupacionais.

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão. Convênio Seade-Dieese e Ministério do Trabalho/FAT (2017)

O faturamento das MPEs pertencentes à RMSP, comparando o período de abril de 2016 a abril de 2017, apresentou variação positiva, bem como o percentual de pessoal ocupado. Enquanto isso, no mesmo período, o rendimento real dos empregados apresentou queda, e o gasto total com salários aumentou (Quadro 8).

**Quadro 8. Faturamento real, pessoal ocupado, rendimento real dos empregados e folha de salários nas MPEs da RMSP no período de abril de 2016 a abril de 2017.**

Área	Período
RMSP	04/16 - 04/17
Faturamento real	7,70%
Pessoal ocupado	3,60%
Rendimento real dos empregados	2,40%
Gasto total com salários (folha) real	5,00%

Nota 01: Deflacionado pelo INPC (IBGE).

Nota 02: A folha de salários inclui salários e outras remunerações.

Fonte: SEBRAE/Seade, 2017.

De acordo com a Agência de Desenvolvimento Paulista, a RMSP é a região que mais investiu em MPEs no primeiro semestre de 2017; junto à Região Metropolitana de Campinas (RMC), à região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, e à Região Metropolitana de Sorocaba (RMS), totalizaram-se R\$ 95,7 milhões em investimentos, o que representa 57% dos investimentos realizados em todo o estado durante o período.

### 2.3. Governança corporativa

Os primeiros estudos publicados com a expressão “governança” englobam assuntos de cunho financeiro. O Banco Mundial, na publicação *Governance and Development* (1992, p. 1), relata que governança é “*the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development*”<sup>1</sup>. Posteriormente, adicionou-se uma visão holística ao conceito, inserindo-se as dimensões sociais e as políticas públicas às ações estatais. Dessa forma, governança compreende o regime político e o processo de gestão e gerenciamento de

<sup>1</sup> “a maneira na qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento” (Tradução nossa).

recursos com vistas ao desenvolvimento de uma sociedade. Adicione-se a disponibilidade de recursos, execução e introdução de políticas públicas às ações administrativas.

O termo governança corporativa vem da expressão inglesa *Corporate Governance*. Este termo tem ganhado notoriedade nos últimos anos devido à alta competição dentro dos microambientes corporativos e também pela extrema necessidade de se captar investimentos (DESCONCINI, 2007).

Para Moreira Júnior (2011) “[...] a governança tem um importante papel na medida em que pode reduzir conflitos e criar espaço para os familiares que não serão gestores terem contato e poder decisão junto à empresa”.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 20):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A estrutura deve garantir os direitos e estabelecer os deveres de cada proprietário, além de definir os órgãos sociais e suas competências e a distribuição dos poderes. Por meio deste modelo de gestão, a empresa ganha valor, efetividade e minimiza riscos (OLIVEIRA, 2007).

O IBGC apresenta quatro princípios (Quadro 9) que podem demandar modificações quando aplicados na prática, pois, apesar de refletir uma visão contemporânea sobre governança corporativa, outros órgãos podem ajudar na formulação de regras e/ou práticas de governança em entidades.

**Quadro 9. Princípios da governança corporativa.**

Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar todas as informações que sejam de interesse às partes envolvidas.</li> </ul>
Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento justo e isonômico entre todas as partes envolvidas, considerando os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.</li> </ul>
Prestação de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as partes envolvidas devem atuar com responsabilidade e prestar contas de forma clara, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.</li> </ul>
Responsabilidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as partes envolvidas devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações e reduzir externalidades negativas.</li> </ul>

Fonte: IBGC (2015, p. 20-21)

Uma boa prática da governança corporativa influencia na transparência da empresa, aumentando a sua credibilidade e confiança para profissionais internos, externos, investidores e clientes. Na perspectiva operacional e de relacionamento, o código desenvolvido pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) define governança corporativa como

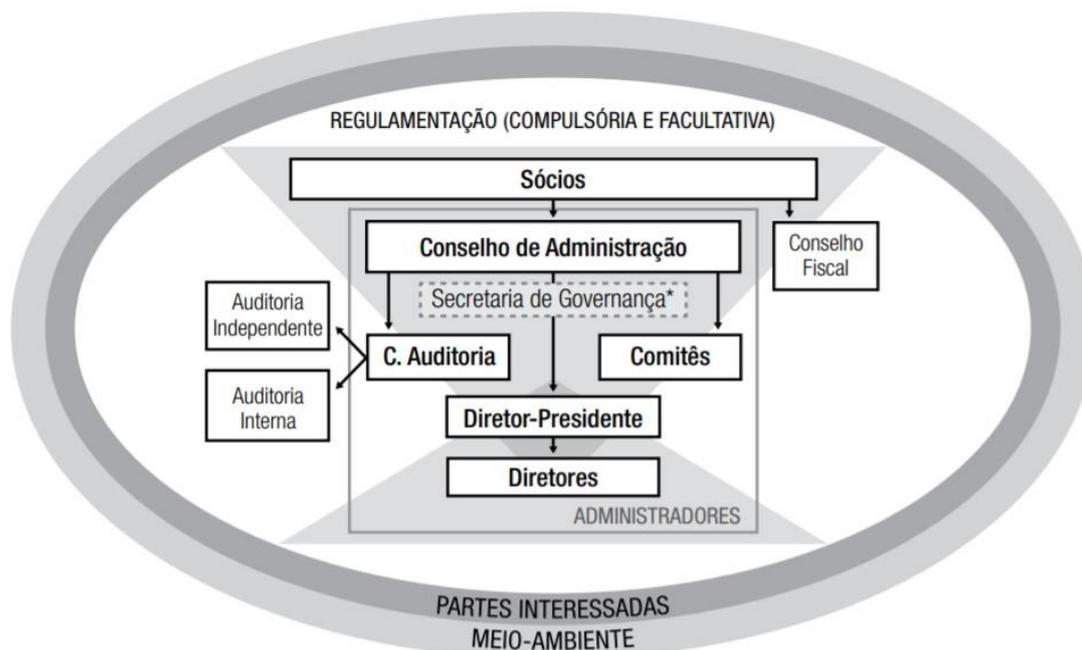
Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making<sup>2</sup> (OECD, 2007, p. 151).

Em vista disso, as práticas de governança corporativa objetivam minimizar divergências entre as partes interessadas e garantir sustentabilidade e proteção tanto dos ativos quanto da imagem e da reputação empresariais. Para tanto, envolve proprietários, membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, diretores, auditores e demais pessoas interessadas da organização, com a finalidade de alinhar as partes e definir a direção estratégica e o desempenho da empresa (Figura 3).

<sup>2</sup> “Procedimentos e processos de acordo com os quais uma organização é dirigida e controlada. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na organização – como a equipe, os gerentes, os acionistas e outros interessados – e estabelece as regras e procedimentos para a tomada de decisões” (Tradução nossa).

O IBGC (2015) apresenta fundamentos e práticas para os sócios, para o Conselho de Administração, a diretoria e para os órgãos de fiscalização e controle que compõem o sistema de governança das organizações em diversos tópicos. Com isso, procura “estimular o exercício de reflexão das práticas a serem adotadas, de maneira tal que se adaptem à estrutura, à realidade e ao estágio do ciclo de vida da organização” (IBGC, 2015, p. 18).

**Figura 3. Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.**



Fonte: IBGC (2015, p. 19).

Percebendo a complexidade e relevância do assunto, o IBGC lançou em 2017 o caderno gerenciamento de riscos corporativos, a fim de aprofundar temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos em incentivos, ética nos negócios e reputação. O conceito, a importância, o alinhamento com a estratégia empresarial, as atribuições de agentes de governança e subsídios para a implementação de uma área para se trabalhar com gerenciamento de riscos são discutidos de forma a contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa (IBGC, 2017a).

Para tratar a respeito da comunicação entre os diferentes agentes de governança, o IBGC (2017b) apresenta, no referido documento, informações sobre boas práticas de governança e eficácia na comunicação, política de divulgação de

informações e comunicação na crise, cujo objetivo é aprimorar a comunicação externa e interna entre agentes corporativos e partes interessadas, bem como promover o conhecimento e sugerir caminhos que apresentem a intercomunicação como um diferencial. A responsabilidade corporativa trata, portanto, do zelo “pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.” (LIMA, 2016).

Para Moreira Júnior (2011, p.17-22):

[...] um processo de revisão da administração da empresa em que exista orientação para a separação entre propriedade e a gestão, seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e implícitos por critérios objetivos e explícitos, e permita a existência de participantes da família na gestão desde que possuam qualificação adequada”. [...] a transição de comando é uma tarefa muito difícil e desafiadora. Na transição da primeira para segunda geração, a empresa deixa de ser uma sociedade do trabalho, na qual duas ou mais pessoas reúnem esforços para a criação de uma empresa. Quando a segunda geração assume, essa sociedade perde seu vínculo anterior baseado no trabalho e o relacionamento se dará pelo capital. [...] um instrumento útil é a criação de conselho para, com eles, dar início à separação da propriedade e à gestão executiva. [...] o conselho de família, que é constituído por membros da família ou famílias proprietárias da empresa, deve ter uma interação com o conselho de administração e com a diretoria-executiva. A relação com a diretoria não deve ser direta, pois nesse caso a gestão continuaria com a família. [...] Outro órgão da governança nas empresas familiares é o conselho societário, que tem como objetivo claro gerenciar a comunicação entre os familiares, sócios e administradores da empresa. Esse conselho assume diversos papéis na estrutura de governo, podendo ser o órgão máximo de deliberação acima inclusive do conselho de administração e substituindo o que se considera legalmente como a assembleia de acionistas.

Para a comunidade internacional ter como base práticas de boa governança corporativa, a OCDE (2004) apresenta princípios fundamentais referentes ao assunto; em síntese, a organização considera essencial um sistema sólido, transparente e eficaz, em que haja divisão clara de responsabilidades entre agentes externos e internos. Todavia, muitas empresas familiares ainda oferecem resistência quanto à sua implementação, comportamento comparado por Bornholdt (2005, p. 77) com roupas: “Essas práticas nas empresas são como roupas sob medida, que se servem, são usadas; caso contrário, ficam penduradas no armário”. Esse autor afirma que a empresa deve iniciar fazendo uso de um sistema de gestão empresarial baseado no planejamento estratégico, que serve como rumo a ser tomado pela empresa. Se existe um plano a se

seguir, fica mais fácil de a família gestora executar os processos necessários, controlando suas despesas e desenvolvendo seus projetos.

Segundo Casillas *et al.* (2007), o conselho de administração é o mecanismo de controle para que o comportamento da alta direção esteja de acordo com os interesses dos familiares, e outro fator que contribui para a boa governança e pode ser utilizado em MPEs, conforme Paz (2016), é a segregação competente entre o patrimônio dos sócios e da empresa, principalmente no que concerne à gestão dos recursos financeiros destas instituições. Neste sentido, cabe salientar que esta divisão impede que fatores externos à organização impactem negativamente o caixa da empresa, evitando assim conflitos provenientes de tais situações e perpetuando a empresa no tempo.

Em suma, para garantir o sucesso no mercado competitivo atual, sugere-se que as empresas familiares adotem os mecanismos de governança corporativa, uma vez que precisam ser dirigidas, controladas e prestar contas de seus procedimentos. E, ainda, transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados auxiliam na administração de muitos dos conflitos típicos de empresas familiares.

#### **2.4. Governança familiar**

Empresa familiar é definida como uma instituição constituída por família, propriedade e negócios. A família é o capital humano intelectual beneficiado e favorecido dos lucros da empresa; a propriedade são os negócios, investimentos, operação comercial, capital e bens controlados por membros da família; e os negócios, a somatória dos valores da propriedade familiar (GERSICK *et al.*, 1997; LEONE, 2005; CASSILAS, 2007). Existem diversos conceitos acerca do termo *empresa familiar*; de forma geral, pode ser definido por membros que assumiram gerir um negócio e que possuem vínculos familiares. O controle deve estar submetido a uma ou mais famílias, transferido entre gerações, e que seguem as disposições, crenças e cultura de seu fundador (Quadro 10).

Via de regra, empresa familiar é a ampliação de uma família, com início no núcleo trazido e guiado pelo seu fundador e, a partir desse, pelos herdeiros e

sucessores, que darão seguimento e perenidade ao sonho por ele idealizado (FLORIANI, 2008).

**Quadro 10. Comparação entre definições de empresas familiares.**

AUTOR(ES)	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando se tem identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influência na empresa
Dyer (1986)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação a propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento; propriedade familiar.
Lodi (1998, p. 6)	“[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.	Tradições e valores familiares
Ricca (1998, p. 9)	“Empresa familiar é aquela onde a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”	Família; duas gerações
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar; sucessão
Gersick et al. (2006)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade; família; gestão
Grzybovski (2007, p. 112)	“Conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto”.	Família; gestão
Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 4)	“[...] a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.”	Propriedade; gestão; sucessão

**Fonte: Adaptado de CANÇADO et al., 2013.**

As primeiras empresas familiares surgiram no país no início do século XIV, por meio das companhias hereditárias, pouco tempo após o Brasil ter sido colonizado por Portugal (OLIVEIRA, 2010):

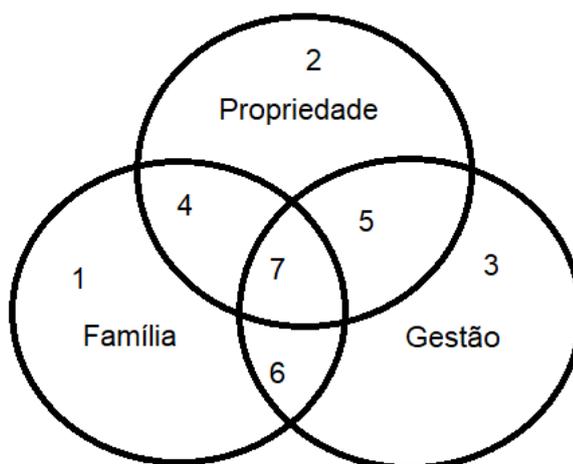
[...] as capitâneas eram transferidas, por herança, aos descendentes daqueles que administravam essas terras. [...] Houve a necessidade de segmentar essas capitâneas para que existisse a possibilidade de melhor administração. Diante desse fato, as capitâneas foram subdivididas e entregues a herdeiros e parentes, que deram início a outros empreendimentos necessários à vida comunitária (SOUZA, 2012, p. 15).

Os imigrantes localizados nos campos se tornaram, dessa maneira, pequenos proprietários rurais. Os que optaram por ficar nas cidades passaram, por sua vez, a realizar atividades comerciais para garantir a sobrevivência (SOUZA, 2012).

A gestão empresarial familiar, de acordo com Dodge e Robbins (1992), sofre modificações da primeira para a segunda geração. Na primeira, o fundador controla a propriedade e é responsável pela administração da empresa, tendo como objetivo assegurar a sobrevivência do negócio; na segunda geração, os irmãos tornam-se sócios da propriedade e passam a conduzir, controlar, administrar os negócios, prestando contas, uns aos outros, das atitudes e tomadas de decisão. Para Donelley, citado por Bernhoeft (1989), “a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Para assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, permitindo identificar a dinâmica das relações pessoais conjuntamente às institucionais, Gersick *et al.* (2006) construiu o modelo dos Três Círculos, o qual detalha o sistema de empresa familiar em três subconjuntos autônomos os quais se sobrepõem (Figura 4).

**Figura 4. Modelo dos três círculos da empresa familiar.**



**Fonte: Gersick *et al.*, (2006, p. 06).**

Conforme Gersick *et al.* (2006, p.07), a razão pela qual o Modelo dos três círculos teve uma ampla aceitação é que ele é teoricamente elegante e imediatamente

aplicável, uma ferramenta muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Esse modelo busca assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, ao considerar cada uma das três grandezas (propriedade, família e gestão) e suas relações e conexões e, também, sua dinâmica conectada ao crescimento e desenvolvimento da empresa familiar. Em vista disso, um agente de governança pode ser inserido em qualquer uma das sete áreas – cada posição dependerá do elo que o indivíduo mantém com a propriedade, família e gestão. Souza (2012, p. 18-19) define:

1 - Família: nesse grupo são incluídos todos os familiares que não possuem ações ou quotas e não exercem funções diretivas na empresa. Como exemplo, têm-se cônjuges, filhos mais novos e outros familiares desvinculados. 2 - Propriedade: esse grupo refere-se às pessoas ou entidades que possuem ações ou quotas da empresa familiar, mas não pertencem à família nem exercem função diretiva. 3 - Gestão: diretores ou gestores de diferentes níveis que não fazem parte da família e que não possuem nenhuma participação no capital. Esses profissionais são essenciais para o funcionamento da empresa. 4 - Família e propriedade: alguns membros da família podem ser proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade. Possuem determinada porcentagem de ações ou quotas para auferir renda. 5 - Propriedade e gestão: esse espaço destina-se a indivíduos com participação na propriedade e que desenvolvem funções de direção, sem pertencer à família que detém o controle da empresa. Exemplifica-se esse papel como os diretores não familiares que podem ser recompensados com ações ou quotas da empresa. 6 - Família e gestão: compreende membros da família que desenvolvem funções diretivas, mesmo sem possuir ações ou quotas. Exemplifica-se com filhos que trabalham na empresa, colaborando com o pai, o qual detém a totalidade das quotas. 7 - Família, propriedade e gestão: contempla o espaço de interseção dos três círculos e refere-se aos membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa, ocupando ainda cargos de direção. No caso de empresas de primeira geração, os fundadores são bons exemplos desse agente.

A dimensão “família” se inicia com o núcleo do fundador e se multiplica nos herdeiros, expressando o processo que ocorre com as famílias no decorrer do tempo, bem como a evolução e a função de cada indivíduo. De acordo com Andrade *et. al* (2005),

Elas seguem o ritmo natural da vida humana. Cada novo núcleo familiar é formado nos primeiros anos de vida adulta dos seus membros. Quando estes atingem a meia idade, ela cresce e opera de forma diversificada e, à medida que eles envelhecem e morrem, é lançada uma nova geração. A família gradualmente se dissolve. Experiências e eventos, como o divórcio e outras reconfigurações sociais, podem acrescentar complexidade, mas a sequência das tarefas básicas da família é fundamental. A continuidade da existência humana é realizada por filhos, que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo (p. 09-10).

Esse círculo é formado por quatro períodos: a “jovem família empresária”, no qual os pais gerem a empresa; a “entrada na empresa”, fase na qual os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; o “trabalho conjunto”, onde a primeira e segunda geração decidem conjuntamente sobre os processos da organização; e a “passagem do bastão”, etapa em que ocorre a transferência efetiva do poder de pai para filho (CARLTON, 2003).

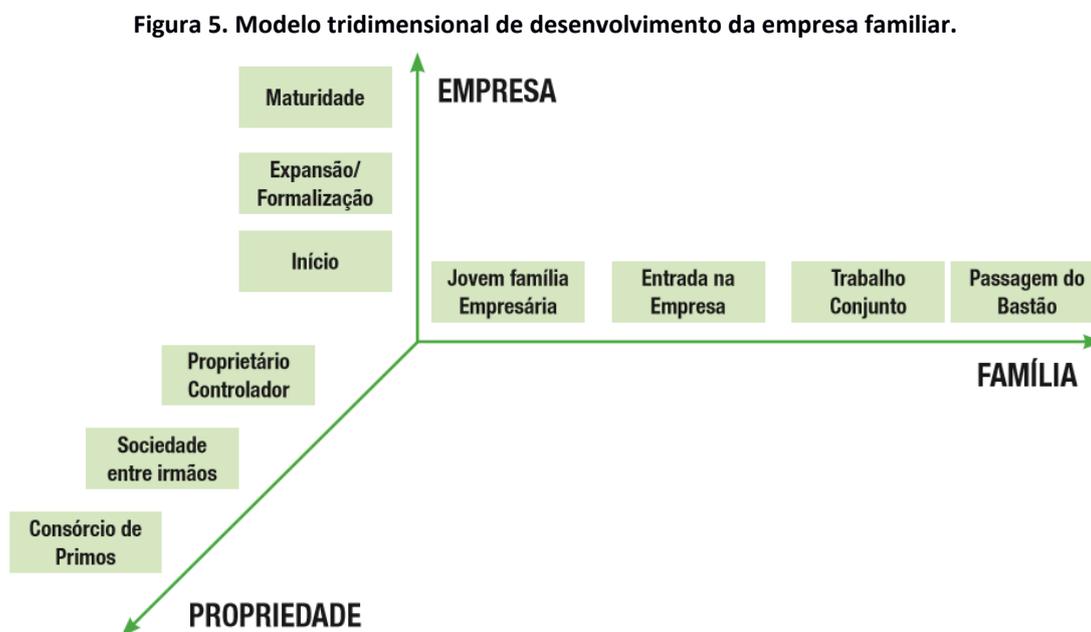
A dimensão “propriedade” objetiva definir a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os membros, e as relações destes com a empresa. A propriedade de uma empresa familiar pode recair sobre o proprietário controlador, uma sociedade entre irmãos ou um consórcio de primos. A progressão entre as fases é considerada desenvolvimentista, pois é motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária. Contudo, a sequência de estágios não acontece de forma rígida, visto poder permanecer, ao longo da vida, em diferentes fases (CARLTON, 2003; ANDRADE *et. al*, 2005).

A dimensão “gestão” analisa a evolução dos negócios em conjunto com os estágios do ciclo de vida da empresa. A primeira etapa é dividida em *formação* e *sobrevivência*; relaciona-se com a idealização da empresa e o esforço para mantê-la. Em seguida, tem-se a fase de *expansão* ou *formalização*, que a depender do bem ou serviço comercializado, irá demandar maior ou menor duração. Por último, a *maturidade*. Neste estágio, a evolução torna-se mais lenta e a organização precisa tomar decisões quanto a se adaptar ao mercado ou parar de atuar no ramo para começar outro. Segundo Andrade *et. al* (2005),

Nos diferentes estágios do ciclo de vida são apresentadas possíveis dificuldades a serem vivenciadas por organizações familiares, as quais estão relacionadas com entraves de ordem familiar e/ou empresarial, pois são dimensões opostas unidas por um mesmo fim e que podem intensificar as divergências ocorridas em cada estágio de desenvolvimento.

Para que o sistema seja um meio para alcançar o sucesso nos negócios é importante entender-se o conteúdo e os impactos que cada subsistema, independente ou dependente, pode causar, assim como cada agente de governança pode ser incluído, de forma a reconhecer sua função e praticá-las de maneira adequada (IBGC, 2016).

Complementando o modelo dos Três Círculos, criou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 5). Segundo o IBGC (2016, p. 15), o modelo “mostra o desenvolvimento temporal da empresa familiar ao longo do tempo, explicitado, em estágios evolutivos, as mudanças em cada um dos três círculos”.



Fonte: IBGC (2016, p. 15).

A empresa familiar caminha conforme os eixos apresentados na figura acima. Cada estágio possui desafios específicos e, por isso, a medida que se desloca para outro nível, em qualquer dimensão, assume nova forma e característica (GERSICK *et al.*, 2006). Posteriormente, outros modelos sobre empresa familiar foram elaborados, a citar Peter May, com o modelo Tridimensional da INTES-PwC e, Heinz-Peter Elstrodt conjuntamente com McKinsey, com o modelo dos Cinco Círculos de Poder (IBGC, 2016). Recentemente, Frezatti *et al.* (2017) relacionou os estágios do ciclo de vida propostos por Lester *et al.* (2003) – modelo que classifica as organizações em cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento – com as dimensões de poder, experiência e cultura (F-PEC), evidenciado por Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002) e Dawson e Mussolino (2014):

Os três elementos do F-PEC estão associados diferentemente, em termos de tamanho do efeito ou sinal, com cada estágio do ciclo de vida organizacional. Isso indica que o modelo de ciclo de vida pode ser

considerado limitado quando se trata de empresas familiares, em que os elementos poder, cultura e experiência estão presentes diferentemente em cada estágio (FREZATTI *et al.*, p. 15, 2017).

Apesar das metodologias acrescentarem outras visões, todas convergem no sentido de que as empresas familiares enfrentam desafios, pois, como postulado por Moreira Goes et al (2017), são fortemente influenciadas

pelos ambientes cultural, legal, político, econômico e tecnológico. Os ambientes legal, político e econômico compreendem dados como as taxas de juros, as punições legais feitas em caso de falência e os custos da permanência das empresas nesse setor. O ambiente tecnológico está relacionado ao nível de qualidade do produto, singularidade do produto, publicidade, intensidade dos modelos de pesquisa e desenvolvimento e suas influências sobre a estrutura de capital. Já o ambiente cultural é composto por instituições sociais, sistemas de crenças e perfil quanto à cultura material (p.199).

Por tais razões, a governança familiar é indispensável para o sucesso dos processos de gestão e gerenciamento do negócio. O processo de governança se torna mais complexo, adicionando-se a família à relação entre patrimônio e empresa, pois fatores como evolução, crescimento, relações interpessoais e interação com o negócio passam a se referir ao processo familiar, além dos ambientes aos quais as empresas familiares estão expostas e nos quais devem atuar. Dessa forma, acrescenta-se à família empresária uma percepção e atuação mais organizada (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Uma empresa familiar/multifamiliar possui uma estrutura que ultrapassa a governança corporativa – refere-se à família empresária. A fim de trabalhar de maneira produtiva, alinhando os interesses de cada parte interessada e seguindo uma política de desenvolvimento com foco na longevidade do negócio, faz-se necessário implantar a governança familiar (SOUZA, 2012). De acordo com o IBGC (2016), governança familiar é:

O sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios (IBGC, p. 12),

E acrescenta ainda que “os dois tipos de governança são elementos independentes, mas que se complementam, cada qual dotado de imenso valor intangível e sem possibilidade de sobreviver um sem o outro” (IBGC, p. 09).

Seguindo o exemplo de grandes empresas, para que os preceitos de governança possam ser implementados em empresas familiares, pode-se criar um conselho administrativo. A área é responsável por verificar se os interesses da família estão sendo seguidos por todos os funcionários. De acordo com Lima (2016, p. 49),

Nas grandes empresas, conselhos administrativos foram criados, o que trouxe maior profissionalização para as organizações, ao distanciar questões empresariais de questões familiares, o que garantiu tanto a expansão, quanto a perpetuação dessas empresas, ajudando nos processos de sucessão.

Entretanto, mesmo seguindo o exemplo de grandes empresas, para que os preceitos de governança possam ser implementados em empresas familiares, pode-se criar um conselho administrativo. A área é responsável por verificar se os interesses da família estão sendo seguidos por todos os funcionários. De acordo com Lima (2016).

## **2.5. Processo sucessório**

O processo sucessório pode ser analisado como um acontecimento necessário e que irá acontecer ao longo da existência da empresa familiar (ZILBER et al, 2010). Este processo refere-se à transição do fundador da empresa, dando continuidade aos negócios criados e geridos pelo mesmo, mas com tipos de liderança específicos e formação teórica e prática restaurada e renovada em consequência do período sócio econômico (NISHITSUJI, 2009).

Para Moreira Júnior (2011, p.17), as principais dificuldades no comando de profissionalização na sucessão entre outras:

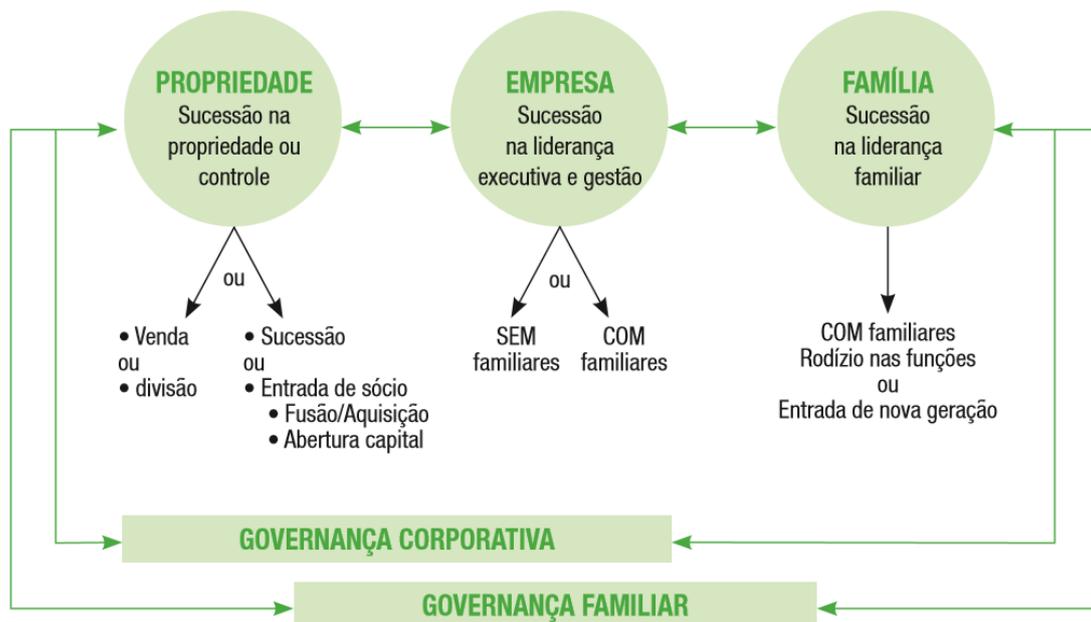
“[...] não conhecimento, por parte dos dirigentes, para fazer a empresa transitar de uma gestão pioneira para uma gestão profissionalizada; falta de funcionários adequados para ocupar futuras funções; e dificuldade em descentralizar o poder por parte do fundador. [...] Não é suficiente treinar os herdeiros para se ter um resultado favorável, mas diversos aspectos devem ser gerenciados no planejamento sucessório, como a conscientização do fundador, a descentralização do poder, a profissionalização da sociedade e da gestão, a capacitação dos sócios, o plano de desligamento gradual do sucedido e a adequação dos agentes influentes”.

Ainda segundo Moreira Júnior (2011, p.12):

“Os principais fatores a serem avaliados no planejamento sucessório deve ser: treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.”

O processo sucessório ocasiona mudanças significativas em empresas familiares. Se bem planejado e executado, contribui para longevidade e sucesso da empresa; caso contrário, acarreta danos e prejuízos de forma a afetar a estrutura, o crescimento sustentável do negócio e a continuidade do legado da família (MENDONÇA *et al.*, 2007). Visto como um acontecimento necessário, contínuo e com ocorrência nos três círculos (Figura 6), o processo sucessório irá acontecer ao longo da existência de qualquer empresa (ZILBER *et al.*, 2010; IBGC, 2016).

**Figura 6. Eventos-chave no processo de sucessão.**



Fonte: IBGC (2016, p. 29)

De acordo com Bernhoeft (1989), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Conforme Venter, Boshoff e Mass (2005), preparar e desenvolver

profissionalmente o próximo líder é uma das etapas mais importantes para assegurar a continuidade e permanência na geração seguinte e Roth et al (2017, p.100) salienta que:

The family succession can be seen as a strategic growth opportunity in business if FOB managers work to make heirs into successors. All children are heirs, they can inherit from their parents the genetic load, moral values, property or a family business. However, successors not only receive FOB, but also start to serve on the company's daily routine. Thus, business families that aim to keep their business in the hands of future generations need to prepare successors to assume leadership positions<sup>3</sup>.

A inclinação natural, contudo, é impor ao filho a opção de escolher a mesma ocupação do pai, de preferência que comece do ponto onde o pai findou suas atividades. É a busca pela continuidade familiar (GRZYBOVSKI, 2002). Segundo Floriani & Rodrigues (2000), o processo sucessório precisa ser planejado para que a gestão anterior possa ser um facilitador na transferência de poder, tendo em vista o pressuposto da continuidade:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor (FLORIANI E RODRIGUES, 2000, p. 307-308).

Dessa forma, as principais fontes de conflito que ocorrem no período de sucessão se devem às indagações de quem ficará encarregado, quando acontecerá e como ocorrerá. A seguir, são demonstrados os principais problemas durante esta fase, bem como possíveis ações preventivas que abrangem as partes envolvidas.

---

<sup>3</sup> A sucessão familiar pode ser vista como uma oportunidade estratégica de crescimento nos negócios caso os administradores da empresa familiar trabalhem para transformar herdeiros em sucessores. Todo(a) filho(a) é um(a) herdeiro(a), pois eles podem herdar de seus pais os componentes genéticos, os valores morais, propriedades ou um negócio familiar. Entretanto, sucessores não apenas herdam uma empresa familiar, mas também passam a servir na rotina diária da companhia. Assim, empresas familiares que objetivam manter seus negócios nas mãos das futuras gerações devem preparar sucessores para assumir posições de liderança (tradução nossa).

**Quadro 11. Principais problemas durante o processo de sucessão e ações preventivas para evitar conflitos.**

Problemas	Ações preventivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários.</li> <li>• Dificuldade do fundador em transferir o poder.</li> </ul>	Preparo do sucedido: planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor; definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor; desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros; desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergências entre sucedido e sucessor.</li> <li>• Divergências entre sócios.</li> <li>• Número excessivo de sucessores.</li> <li>• Desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio.</li> </ul>	Preparo do 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; começar por baixo, aprendendo na área operacional; ampliar o currículo fazendo rodízios, e fugir da especialização; usar companhias menores como degraus de progresso; desenvolvimento da liderança; treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergências ou rivalidade entre familiares.</li> <li>• Regras da família e da empresa se misturam ou não são claras.</li> <li>• Diferenças marcantes na participação acionária.</li> </ul>	Preparo da família: reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão; comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares; desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores; estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças.</li> <li>• Insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.</li> </ul>	Preparo da empresa: profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias; preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; conhecer os centros de poder e das lutas por este; administrar as resistências; escolher fase estável da empresa para a sucessão; 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: Adaptado de ANTONIALLI (1998).

Aos conceitos tecidos por Antonialli (1998), em relação ao processo sucessório, Vidigal (apud PIANCA, 2017, p.37) aponta os sete erros mais comuns que podem ocorrer durante a sucessão:

1- Confundir propriedade com capacidade de direção: os atuais fundadores não podem querer que seu filho mesmo sem competência e experiências adequadas para gerir o negócio, assumam esse cargo isso trará para empresa consequências desastrosas, o ideal a ser feito é procurar caminhos e pessoas que visem o sucesso da empresa; 2- Atrasar desnecessariamente o ingresso dos filhos: este erro é totalmente o oposto do anterior, aqui o fundador teme entrada do sucessor, pois teme as “novidades” que isso irá trazer, mas novidades são necessárias em qualquer ambiente, principalmente em uma empresa familiar; 3- Fixar inadequadamente as retribuições salariais: designa pelo autor como o “autoengano”, ou seja, pagar aos funcionários que trabalham na empresa, e são da família, valores abaixo ou acima do valor de mercado, isso pode atrair ou retrain membros competentes e causar grande desmotivação por parte de todos; 4- Estabelecer remuneração em espécie sem contrapartida: é a libertinagem que os sucessores têm quando estão passando pelo processo de sucessão utilizam dinheiro, produtos, serviços, bens e até funcionários a seu favor,

isso também é causador de desmotivação dos familiares e demais funcionários. A solução para isso é cobrar do sucessor o valor igualmente gasto sem a permissão; 5- Manutenção dos diretores incompetentes: refere-se ao desrespeito que os gestores, familiares e não familiares, tem frente aos seus empregados quando na verdade deveriam ser exemplo a ser seguido. Isso trará uma desvalorização para empresa no mercado e na empresa; 6- Falta de austeridade: por mais que se queira negar na maioria das empresas familiares os, gestores, sucedido e sucessores, não dão bons exemplos a serem seguido pelos demais funcionários, o deboche acontece sempre, pois utilizam do termo “somos os filhinhos do papai”; 7- O primeiro trabalho da nova geração: refere-se ao grave erro que as empresas familiares cometem em querer que a experiência de seus filhos seja na empresa, mesmo que não estejam, teórica e praticamente, preparados.

## 2.6. Sucessão familiar

O processo sucessório em uma empresa familiar, apesar de considerado um processo de reconstituição do comando, é considerado um processo crítico, visto que geralmente a sucessão familiar é acompanhada de problemas gerenciais e de obstáculos emocionais (MACHADO, 2003; FREIRE *et al.*, 2010). Segundo Estol & Ferreira (2006), conflitos no modelo dos Três Círculos costumam aparecer com mais frequência durante o processo sucessório, em especial quando o fundador repassa o poder para o sucessor.

Três tipos de crise são vivenciados em empresas familiares: a primeira ocorre na transferência do fundador para o sucessor; a próxima é observada na passagem da segunda para a terceira geração; e a terceira caracteriza-se pela perda da identidade organizacional (LODI, 1987). Nas palavras de Estol & Ferreira (2006, p. 34),

A crise da sucessão costuma ocorrer por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, em virtude de o primeiro desenvolver extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos, o que acaba por castrar seus herdeiros e prejudicar grandemente o processo sucessório. Na passagem da segunda para a terceira geração que, em geral, coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da organização, é comum as empresas familiares vivenciarem a crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucessor e o sucedido, motivada pelo fato de os sucessores não apresentarem condições de liderar e assumir desafios, o que gera crise política na definição de poderes (conflito de lideranças) e sinaliza para a necessidade de profissionalização. O terceiro e último tipo de crise [...] coincide com o acúmulo de dinheiro e gigantismo da organização e é decorrente do fracionamento do poder acionário entre vários herdeiros de interesses divergentes e distantes dos valores do fundador, que buscam unicamente a renda e não demonstram nenhum compromisso com o

histórico da empresa, adotando até mesmo a corrupção para a solução de problemas isolados.

Ao mesmo tempo, existem, no âmbito das empresas familiares, conflitos interpessoais e conflitos de interesses pessoais, como explicita RUFFATTO et al (2017, p.35):

No contexto da empresa familiar, deve ocorrer a distinção entre conflitos interpessoais, e de interesse. Os primeiros dizem respeito a alterações entre pessoas ou grupos, já os conflitos de interesse referem-se a uma função normativa do comportamento, ao conjunto de condutas esperadas e à aplicação de valores éticos; todos eles culminam em disputas, crises e mudanças, o que pode afetar diretamente a estrutura familiar, a estrutura de propriedade, a estrutura de controle e gestão, a profissionalização e a sucessão (...). Segundo Donatti (1999), a empresa e a família, quando reunidas, tendem a fracassar justamente pela sobreposição das relações familiares com as empresariais.

Paralelamente ao contexto supracitado, os contratempos referentes ao crescimento ou recessão da empresa dificultam a transferência do espírito empreendedor inicialmente enraizado. Este obstáculo tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade (LODI, 1994; RUSSO, 2002). Para minimizar influências dos aspectos emocionais e afetivos da governança nas empresas familiares, não obstante, deve-se atentar para a preparação de todas as partes envolvidas, elaborando critérios para identificar quem possui perfil, interesse e qualificação para ocupar posições – o processo deve aprofundar o relacionamento, integrando família e negócio (CATTANI, 1992). De acordo com Tillmann & Grzybovski (2005), diversas estratégias relacionadas à sucessão em empresas familiares são identificadas no mercado (Quadro 12), sendo que “o planejamento da sucessão vai além do estabelecimento de objetivos na família; precisa ser parte do planejamento estratégico da empresa” e que à frente das estratégias supracitadas devem estar as metas de preservar o negócio e a família.

**Quadro 12. Tipos de Estratégias Relacionadas com a Sucessão em Empresas Familiares.**

Perspectiva	Estratégias Identificadas
Plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um conjunto de decisões intencionais tomadas pelo fundador-sucedido, preparando o momento da transição;</li> <li>• Capacitação profissional do herdeiro-sucessor através da atividade profissional, orientada pelos pais e complementada pelo curso superior de Administração;</li> <li>• Compartilhar desejos de redirecionamento da empresa com as necessidades dos clientes e romper barreiras emocionais, frente à possibilidade de abandono de mercados, que foram cruciais para a empresa no passado.</li> </ul>
Posicionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de decisões estratégicas no cotidiano da empresa que insere o membro da família “eleito” como sucessor e se caracteriza num “processo natural de passagem”;</li> <li>• Envolvimento dos membros da família em atividades operacionais da empresa desde a primeira infância;</li> <li>• Estreitamento de laços familiares na empresa para enfrentar e resistir às investidas da concorrência no mercado, sem, no entanto, confundir os papéis exercidos na família e na empresa;</li> <li>• Preparação da empresa para o crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo mercado.</li> </ul>
Conexão do pensamento com a ação para moldar estratégias emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura gerencial estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais;</li> <li>• Valorização do passado e a união familiar para manter viva a “tradição da família empresária” e a qualidade dos produtos e serviços ofertados;</li> <li>• Comunicar as oportunidades futuras e os objetivos do negócio aos membros da família, independente da geração que está no poder.</li> </ul>

**Fonte: Tillmann & Grzybovski (2005).**

## 2.7. Gerações X e Y

As empresas são constituídas na contemporaneidade por diferentes grupos etários que dispõem de valores, culturas e costumes distintos, os quais influenciam de maneira direta a dinâmica, a estrutura de gestão e a produtividade das organizações (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A análise geracional contribui, por um lado, para o fomento da elaboração de diversos tipos de gestão nas organizações com o objetivo de diminuir os conflitos gerados pelas discrepâncias geracionais e proporciona uma melhor compreensão das dinâmicas de um determinado grupo circunscrito histórica e socialmente, e por outro lado se evidencia que a delimitação e a classificação em uma ou outra geração não deve estar totalmente associada à faixa etária. Isso se deve ao fato de que as formas de se pensar e agir sobre o mundo envolvem eventos históricos e mudanças sociais

que podem permanecer ao longo do tempo, se inter-relacionando e modificando em simultâneo (OLIVEIRA; PICCINI; BITTENCOURT, 2012). Neste cenário, Vasconcelos *et al.* (2010, p. 229) apontam os principais pontos encontrados nas diferentes gerações, conforme descrito a seguir.

A história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e a aproximação de idades. Estas características comuns das diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é este conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração de outra. Um dos desafios da sociedade é permanentemente compreender e adaptar-se a estas novas gerações e a todas as mudanças geradas (VASCONCELOS *et al.*, 2010, p. 229).

O delineamento dos principais fatores históricos e sociais, assim como das principais características das Gerações X e Y, se faz imprescindível na obtenção de um panorama geral das convergências e congruências entre ambas.

### **2.7.1. Geração X**

A Geração X que, de acordo com Lancaster e Stillman (2011), abrange as pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1981, caracteriza-se por um contexto histórico, social e econômico marcado pela Guerra Fria, pelo declínio do governo militar, pela redemocratização do país, pelas crises petrolíferas e pela recessão econômica, em concomitância à ascensão das ações feministas para igualdade entre os gêneros e mais abertura para o convívio com a diversidade (DRIES, PEPERMANS; KERPEL, 2008).

Durante este período, a insegurança profissional e a instabilidade financeira afiguraram como alguns dos principais fatores de influência nas relações de trabalho. Observa-se, neste sentido, que o direcionamento da carreira nesta geração era voltado para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais que pudessem aumentar as chances de empregabilidade e contratação (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). A inserção desta geração no mercado de trabalho foi marcada por um contexto histórico pautado nas condições materiais que “permitiram pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações familiares” (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012). Neste sentido, esta geração, diferentemente das

anteriores, assumiu uma postura de menor disposição para sacrificar suas relações pessoais em detrimento do trabalho (ROBBINS, 2010).

O Quadro 13 evidencia as principais características, de acordo com Santos (2011), desta geração.

**Quadro 13. Principais características da Geração X.**

Objetivos profissionais mais importantes que os organizacionais
São questionadores
Gostam de desafios e são focados em buscar resultados
Buscam atualização contínua
Valorizam a autonomia e a independência
Gostam de receber <i>feedbacks</i> dos seus gestores
Buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional

**Fonte: Adaptado de Santos (2011)**

Um dos objetivos da Geração X foi proporcionar aos seus descendentes melhores condições de vida para que estes pudessem usufruir da segurança e da estabilidade financeira deficitárias em sua época (OLIVEIRA, 2009).

### **2.7.2. Geração Y**

Os autores Lancaster e Stillman (2011) estabeleceram o período da Geração Y para os nascidos entre os anos de 1982 até o ano 2000. Esta Geração é caracterizada pelo livre acesso à informação tecnológica adquirida a partir do advento da propagação da internet e dos computadores, pela imprevisibilidade dos acontecimentos e pelo ritmo acelerado de mudanças no curso da vida e da carreira profissional (OLIVEIRA; PICCINI; BITTENCOURT, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A Geração Y, também considerada a “geração do clique”, “geração do milênio” ou “geração da tecnologia”, configura-se enquanto produto e produtor de um contexto social intensamente globalizado e interconectado, o qual possibilita a aquisição célere de diversos tipos de conhecimentos oriundos de distintas áreas do saber em um curto espaço de tempo (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012).

Neste cenário, CARMO *et al.* (2017, p. 10) mencionam alguns pontos encontrados na Geração Y, conforme descrito a seguir.

Essa geração é conhecida por ter várias características diferentes de seus pais ou avós. Cresceram num clima de crescimento econômico, numa época marcada por separações e divórcios constantes e um modelo familiar flexível. As mães são mulheres independentes financeira e emocionalmente e têm vida profissional ativa, os pais dos “Y”, de maneira geral, têm um enorme sentimento de ausência na criação dos filhos, por isso procuram compensar essa lacuna proporcionando-lhes a melhor educação possível, oferecendo cursos, esportes, viagens, tecnologia. Estão sempre conectados, fazem várias coisas ao mesmo tempo, buscam informações imediatas devido ao advento da internet, preferem computadores a livros, e-mails a cartas e estão sempre em busca de novas tecnologias. (CARMO *et al.*, 2017, p. 10).

Ao mesmo tempo, ao ser inserida em um cenário de constantes inovações tecnológicas, esta geração foi submetida às prerrogativas pós-modernas da individualidade, do consumismo exacerbado, da descartabilidade, da inconstância, da volatilidade, das incertezas, das inseguranças e da liquidez nas relações pessoais e de trabalho (BAUMAN, 2001). Em contrapartida, esta geração, diretamente influenciada pelo panorama neoliberal, acredita que seu sucesso é oriundo de seus esforços e dispõe de um grau elevado de iniciativa e capacidade de escolha, com menos receio de correr riscos (CALLIARI; MOTTA, 2012).

O quadro 14 apresenta a síntese teórica das principais características da Geração Y, demonstrado por Teixeira *et al.* (2014) com base no diálogo entre os autores Tulgan; Martin (2011); Nelson (2006); Zemke Et Al. (2000); Jenkins (2007); Martin (2005); Crampton; Hodge (2006); Glass (2007); Ryan (2000); Coimbra; Schikmann (2001) e Niemiec (2000).

**Quadro 14: Síntese teórica das principais características da Geração Y**

CARACTERÍSTICAS	CONTEXTO
Confiantes e exigentes; Otimistas; Carregados de autoestima; Preocupados com o bem-estar social; Buscam recompensas financeiras e pessoais no trabalho; Procuram flexibilidade e autonomia no trabalho; Apreciam um ambiente laboral informal e divertido; Vínculos e alta socialização com os companheiros de trabalho; Situações de desenvolvimento e aprendizado constante; Desejam uma vida equilibrada; Bem adaptados às mudanças e à diversidade; Valorizam a formação; Menos focados em processos; Acostumados a “compartilhar”; Inquietos e contestadores; Interatividade no aprendizado; Facilidade em realizar múltiplas tarefas simultaneamente.	Constantes avanços tecnológicos; Maior nível educacional entre as gerações nascidas até então; Geração digital, <i>millenials</i> , <i>nex- ters</i> ; Primeira geração socialmente ativa desde a década de 60; Muitas vezes são filhos únicos, cujos pais ainda não sabiam conciliar vida profissional e pessoal; Raça, nacionalidade e religião são menos importantes que afinidades pessoais; Viveram um período de estabilidade social; Vivem até mais tarde com os pais; Aumento do consumo de drogas como o crack e a cocaína; Programas de TV e videogames violentos.

**Fonte: Tulgan; Martin (2011); Nelson (2006); Zemke Et Al. (2000); Jenkins (2007); Martin (2005); Crampton; Hodge (2006); Glass (2007); Ryan (2000); Coimbra; Schikmann (2001); Niemiec (2000); Teixeira et al. (2014)**

No que concerne ao mundo do trabalho, o Quadro 15 apresenta a compilação dos principais estudos nacionais e internacionais sobre a Geração Y e gestão de pessoas, elaborado por Cordeiro e Albuquerque (2013).

**Quadro 15. Síntese dos principais achados de estudos nacionais e internacionais sobre a Geração Y e gestão de pessoas**

AUTORES	PERCEPÇÕES SOBRE A GERAÇÃO Y
Twenge e Campbell (2008)	A geração Y tem maior autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão, menor necessidade de autoaprovação e um <i>locus</i> de controle mais externo do que jovens de outras gerações
Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010)	Valores relacionados ao lazer aumentaram com o passar das gerações e os valores relacionados ao trabalho declinaram. Valores extrínsecos, tais como <i>status</i> e dinheiro, são mais altos para a Geração Y do que para os <i>Baby Boomers</i> . A Geração Y não privilegia valores altruístas (ajuda, valor social) no trabalho mais do que outras gerações. Os valores sociais, tais como fazer amigos, e valores intrínsecos, tais como, um trabalho interessante ou orientado ao resultado, foram avaliados com prioridade mais baixa para a Geração Y do que para <i>Baby Boomers</i> .
Lippmann (2008)	Os jovens da Geração Y se recolocam mais rápido após o desemprego e tem menor chance de mudança de profissão durante a recolocação do que jovens de outras gerações.
Coimbra e Schikmann (2001)	Jovens da Geração Y consideraram um profissional de sucesso aquele que alcança seus objetivos, equilibra trabalho e vida pessoal e faz o que gosta.
Veloso, Dutra e Nakata (2008)	A geração Y está mais favorável às afirmativas do <i>knowing-how</i> e <i>knowing-whom</i> , principalmente ligado a questões relacionadas a carreira, e menos favorável às afirmativas do <i>knowing-why</i> do que a Geração X.
Vanconcelos, Merhi, Lopes e Silva (2009)	A âncora com maior destaque entre os jovens da Geração Y foi Estilo de Vida, demonstrando a busca por oportunidades que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira.
Cavazotte, Lemos e Viana (2010)	A geração Y tem expectativas iguais a de outras gerações, tais como, crescimento na empresa (mas com maior velocidade do que outras gerações), estabilidade e bom salário. Dentre as expectativas exclusivas da Geração Y, foram identificadas: desafios e dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento e feedback, bom relacionamento com as pessoas, bom ambiente e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável.
Silva, Veloso e Dutra (2011)	A geração Y apresentara proporção maior de respondentes no grupo das novas carreiras.
Nogueira, Lemos e Cavazotte (2011)	Indivíduos da Geração Y apresentaram níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da geração X em diversas bases.
Vale, Lima e Queiroz (2011)	As diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento dos sujeitos.
Veloso, Silva e Dutra (2011)	A percepção sobre a competência <i>Knowing whom</i> influencia mais a visão dos <i>Baby Boomers</i> sobre crescimento profissional, do que as pessoas das gerações X e Y e eles utilizam melhor a influência política nas organizações do que as outras gerações. Por outro lado, as gerações X e Y, por serem mais questionadoras, apresentam influência mais positiva da percepção de <i>Knowing why</i> sobre sua percepção sobre crescimento profissional.
Briscoe <i>et al.</i> (2012)	Geração Y é um grupo mais homogêneo quanto à importância da autorrealização como um elemento principal do sucesso na carreira do que as outras gerações. Países que sofreram grandes mudanças socioeconômicas apresentaram maiores diferenças entre as respostas entre a antiga e nova geração quanto ao sucesso na carreira. Transição de carreira dos jovens é orientada e motivada mais pelos motivos intrínsecos. Membros mais jovens vivenciavam suas carreiras de modo mais similar entre diferentes países do que os mais velhos

Fonte: Cordeiro e Albuquerque (2013).

O teórico Oliveira (2011) evidencia a necessidade desta geração em desenvolver o máximo de seu potencial no trabalho por meio de constantes aperfeiçoamentos e da abertura às diversas oportunidades de trabalho, para ser considerada competente e qualificada pelo mercado, de forma a concorrer pelos melhores cargos e maiores remunerações.

Neste contexto, a carreira profissional – entendida como um dos pontos fundamentais a serem analisados diante da ascensão da Geração Y – é um produto individual, oriundo da conexão entre atitudes e comportamentos com experiências e vivências laborais, atreladas a uma percepção subjetiva sobre estes processos (HALL, 2002). A escolha da carreira profissional desta geração, por sua vez, é baseada em alguns princípios e valores que estão ancorados nas vivências da realidade econômica e social, com flexibilidade para alternar o emprego conforme sua necessidade, anseio em ser bem-sucedido em um curto espaço de tempo e desejo de ser valorizado financeiramente em um trabalho que tenha significado para suas vidas (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Neste ínterim, convém contextualizar que o declínio do modelo das grandes organizações da década de 1980 instaurou, de acordo com Hall (2002), uma Nova Economia, que coaduna com as características de velocidade e flexibilidade da Geração Y, consoante a uma maior horizontalidade nas relações de trabalho e constantes inovações tecnológicas (HALL, 2002).

Os principais modelos de carreira oriundos deste novo panorama econômico, social e institucional foram a Carreira Sem Fronteiras, do autor Michael Arthur (1994), e a Carreira Proteana, de Douglas Hall (2002). As principais características de ambas as vertentes sobre carreira podem ser observadas no Quadro 16 explicitado a seguir.

Quadro 16. Novos tipos de Carreiras.

Carreira sem fronteiras Michael Arthur (1994)	Carreira Proteana Douglas Hall (2002)
Destaca a mobilidade, ou seja, o interesse em movimentar-se entre empregadores e a atitude geral de trabalhar além das fronteiras organizacionais	Destaca a prioridade dos indivíduos em fazer escolhas de carreira relacionadas a seus valores pessoais e na autogestão de sua carreira.
O ator de carreira é influenciado pelo ambiente, mas também influencia o ambiente	A carreira é caracterizada pela mudança frequente e autoinvenção, autonomia e autogestão – direcionadas pelas necessidades do indivíduo ao invés da necessidade da organização.
A carreira é apoiada por redes de fora da organização, reconhece que relações familiares e pessoais têm um impacto significativo	Para que o ator de carreira proteana tenha sucesso em sua carreira é necessário que ele seja altamente flexível e adaptativo.
A carreira deve ser interpretada de forma subjetiva pelo próprio ator	A identidade e a autoconsciência funcionam como uma bússola interna para as decisões de carreira

Fonte: ARTHUR (1994); HALL (2002); CORDEIRO; ALBUQUERQUE (2013).

Os autores Briscoe, Hall e DeMuth (2006) propuseram, com base nestas duas vertentes a respeito de carreiras, uma forma empírica de analisar os modelos propostos por ambas. A partir dessa forma, foi desenvolvido e validado um modelo de quatro escalas para medir atitudes de carreira proteana e sem fronteiras: mobilidade psicológica, mobilidade física, autodirecionamento e orientação pelos valores pessoais. As duas primeiras fazem referência ao modelo de carreira sem fronteiras, e as subsequentes às de carreira proteana. O Quadro 17 aborda as principais características dessas compilações.

Quadro 17. Compilação das dimensões da carreira sem fronteiras e da carreira proteana.

CARREIRA SEM FRONTEIRAS	CARREIRA PROTEANA
<b>Mobilidade psicológica:</b> a atitude geral do indivíduo de trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da organização, em ter novas experiências e aprendizado constante.	<b>Autodirecionamento:</b> a gestão da carreira direcionada pelo indivíduo que cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento e desenvolve a habilidade de se adaptar em termos de demandas de desempenho.
<b>Mobilidade física:</b> a preferência de mobilidade organizacional, ou seja, o nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.	<b>Orientação pelos valores pessoais:</b> o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira.

Fonte: ARTHUR (1994); HALL (2002); CORDEIRO; ALBUQUERQUE (2013)

Para tornar mais acessível os conceitos sobre os dois tipos de carreiras, Briscoe e Hall (2006) combinaram e unificaram os níveis de presença das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, combinação esta exposta no Quadro 18 a seguir:

**Quadro 18. Níveis de presença das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras.**

Perfis de carreira	Proteana: auto-direcionamento	Proteana: orientação pelos valores	Sem fronteiras: mobilidade psicológica	Sem fronteiras: mobilidade física	Desafios pessoais do ator para manutenção do <i>status-quo</i>
“Perdido” ou “Preso”	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Reage rapidamente as oportunidades, sobrevive
“Seguro”	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Procura estabilidade, oportunidades em organizações previsíveis e alinhada aos valores individuais
“Andarilho”	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Procura continuamente novos caminhos para trilhar
“Idealista”	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Procura organizações alinhadas aos valores individuais e curiosidade, mas não demanda mobilidade
“Organizacional”	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Procura organizações estáveis em que competências de desempenho básico possam ser demonstradas
“Cidadão sólido”	Alto	Alto	Alto	Baixo	Alinhamento entre pessoa e organização é fundamental. Mobilidade é uma ameaça.
“Contratado”	Alto	Baixo	Alto	Alto	Identifica e responde as melhores oportunidades para prover serviços através das fronteiras.
“Arquiteto da carreira proteana”	Alto	Alto	Alto	Alto	Alavanca capacidade para um impacto significativo

Fonte: Briscoe e Hall (2006); CORDEIRO (2012).

Na pesquisa realizada por Cordeiro e Albuquerque (2013), a qual visou identificar os perfis de carreira mais predominantes entre os jovens da Geração Y, foi identificado que a maior porcentagem se enquadra no tipo “Arquiteto da Carreira proteana”, de Hall. A incessante busca de conhecimento que caracteriza a Geração Y é

um dos fatores pelos quais as empresas mais contratam este público, em decorrência de sua maior facilidade para acompanhar e dominar os avanços tecnológicos que solucionem problemas e impulsionem o negócio (OLIVEIRA; PICCINI; BITTENCOURT, 2012). Entretanto, esta geração também apresenta algumas especificidades que se tornam desafios ao processo de gestão. Em uma pesquisa realizada por Muller e Dewers (2012), que teve por objetivo compreender a inserção da Geração Y no mercado de trabalho e explorar a percepção dos gestores sobre a atuação destes jovens, os resultados apontam que algumas características se sobressaem em detrimento de outras, como pode ser evidenciado no Quadro 19.

**Quadro 19. Percepção dos gestores em relação às principais características da Geração Y em ordem decrescente.**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Falta de interesse	Há uma falta de comprometimento com objetivos e metas, assim como vínculos com o trabalho e a empresa.
Aprendizagem	Há grande iniciativa para o aprendizado e facilidade de aprendizado, com valorização do estudo.
Falta de disciplina	Falta de observância de normas e regras organizacionais (pontualidade, assiduidade), subordinação, convivência com pressões/cobranças.
Imediatismo	Anseio pelo crescimento rápido e pelo retorno imediato de seus investimentos.
Falta de foco	Por executar tudo ao mesmo tempo, finaliza poucas tarefas
Falta de objetivos na vida	Há dificuldades no planejamento de carreira
Subestimação das dificuldades	Acreditam que tudo é rápido e de fácil solução
Informação	Muito bem informados e possuem domínio sobre as ferramentas tecnológicas.
Multitarefa	Facilidade em executar diversas tarefas ao mesmo tempo
Desafios	Não teme desafios
Reconhecimento	Esperam reconhecimento

**Fonte: Adaptado de Muller e Dewers (2012).**

Observa-se, a partir do exposto acima, que o perfil da Geração Y dentro das organizações engloba facilidade e interesse pelo aprendizado e pelo aperfeiçoamento pessoal, anseio de crescer rapidamente dentro da empresa, domínio de ferramentas

tecnológicas e ausência de medo por desafios. Em contrapartida, nota-se a falta de interesse desta geração em se comprometer fielmente com os objetivos da empresa e respeitar suas regras (MULLER; DEWERS, 2012).

No que se refere a essa falta de comprometimento dos jovens com as empresas, Oliveira (2011, p. 32) aborda alguns dos fatores que demarcam este cenário:

Ele não julga como falta de lealdade estar aberto a outras oportunidades; aliás, em muitos casos acredita que estará se qualificando ainda mais, até para uma futura oportunidade na empresa em que está atualmente. Este fato certamente provoca muita controvérsia nas empresas, pois representa aumento de custos com contratação e treinamento de profissionais. Com esse dilema, é bastante comum tentar identificar quais fatores levam um jovem a se desinteressar por uma empresa.

Neste contexto, Maciel (2010) salienta que as principais estratégias para retenção da Geração Y nas empresas abrange o oferecimento de: a) maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento; b) desafios; c) remuneração proporcional ao desempenho; d) compartilhamento dos mesmos valores; e) maior oferecimento de autonomia na execução do trabalho; f) flexibilidade de horário e local de trabalho; e g) bom clima organizacional.

Para Ana Gonzalez (2018) a Geração Y não pode ser classificada como preguiçosa. Eles querem fazer algo significativo e trabalhar em organizações onde suas contribuições individuais sejam mais explícitas, reconhecidas e recompensadas.

Os autores Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012) ressaltam que a Geração Y não se constitui como um grupo homogêneo e que, no processo de gestão de pessoas, também é necessário levar-se em consideração a diversidade deste público e as condições materiais que fazem alguns deles buscarem apenas o enquadramento profissional para suprir suas necessidades de subsistência ou de sua família, daqueles que, com melhores condições econômicas, dispõem de tempo e recursos para construir uma base sólida de sua carreira.

## **2.8. Conflitos geracionais**

Os conflitos são definidos por Robbins (2010) como um processo iniciado quando uma das partes sente que a outra lhe ameaça e que pode lhe afetar negativamente em algo que considera importante para si. Rubin, Pruitt e Kim (1994) complementam esta

acepção, ao relatar que o conflito surge diante de aspirações incompatíveis entre grupos opostos.

Os autores Hitt, Miller e Coella (2006) salientam que as divergências e os conflitos dentro das organizações podem assumir duas topografias distintas, sendo uma delas de caráter construtivo e a outra de caráter negativo. O primeiro caso é evidenciado quando os conflitos são devidamente geridos e direcionados, podendo promover diversos benefícios – dentre eles, uma melhor comunicação; elementos inovadores e criativos para a resolução de problemas; e tomadas de decisões menos superficiais. O segundo caso, que engloba a falta de gerenciamento dos conflitos, pode acarretar em interferências negativas no desempenho, acompanhadas de prejuízos nas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

A convivência cotidiana das Gerações X e Y dentro das organizações tem revelado diversos conflitos de valores, crenças e condutas. Lancaster e Stillman (2011, p. 159) advertem para um constante conflito entre essas gerações:

Nas empresas multigeracionais de hoje, um dos maiores conflitos surge quando a geração Y fica frustrada com o ritmo glacial das outras gerações. Os chefes, assediados por uma geração Y que contesta o status quo e pede mudanças, ficam tentados a retroceder aos velhos exercícios contra bombardeios aéreos que realizavam quando crianças e querem se esconder debaixo das mesas. O resultado? Uma escaramuça constante que pode virar uma guerra declarada.

As circunstâncias sociais e econômicas forçaram os integrantes da Geração X a se aperfeiçoarem e desenvolverem novas habilidades em contraponto à Geração Y, que já nasceu imersa em um ambiente de hiperestimulação digital e de intensa interatividade (TAPSCOTT, 2010). A veterana e versada Geração X almeja crescer em um ambiente corporativo e oferecer seu desempenho coerente e estável, enquanto a Geração Y desperta um impacto considerável e incisivo no estilo de gerir a organização, pois procura ocupar o mesmo espaço que a Geração X conquistou em sua carreira, utilizando-se da maior familiaridade com as novas e avançadas tecnologias (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012). Neste contexto, Costa et al. (2014, p. 367) aborda a diferença de acesso à tecnologia entre as gerações, conforme sintetizado a seguir.

O abismo tecnológico entre gerações pode ser motivo de conflito, além do que a própria injeção de novos conceitos pode vir a causar atritos e fomentar um ambiente de conflito, uma vez que os antigos funcionários podem sentir-se ameaçados com as novas mudanças. E ainda, fatores como princípios e valores, ética de trabalho, crenças sobre a organização, os motivos pelos quais trabalham objetivos e ambições profissionais e o modo

como se comportam no ambiente corporativo afetam as relações de trabalho entre as gerações.

Tal cenário exige flexibilidade dos gestores a fim de sanar as demandas dos dois grupos e possibilitar que cada um consiga alcançar o máximo de seu potencial no ambiente corporativo (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012). Os autores Veloso, Dutra e Nakata (2016) salientam que, dentre os principais desafios para a gestão, estão as diferenças de valores e linguagens utilizadas e compreendidas pelas diferentes gerações, assim como o alinhamento dos distintos interesses pessoais de cada geração com os objetivos da empresa.

A necessidade de um gestor entender as especificidades das diferentes gerações é apontada por Robbins (2010, p. 29) conforme resumido a seguir:

Por que é importante para o administrador conhecer os valores de uma pessoa? Embora não tenham impacto direto sobre o comportamento, os valores influenciam fortemente as atitudes dos indivíduos. Portanto, o conhecimento do sistema de valores pode ajudar no entendimento de suas atitudes.

Neste sentido, Robbins (2010) evidencia que, quando os valores da empresa não estão em congruência com os valores dos trabalhadores, a satisfação em exercer determinada atividade e o desempenho diante da mesma tendem a ser menores, pois não há agregação de sentido pessoal ao trabalho. Moreira Júnior (2011) pontua que os conflitos organizacionais e operacionais deverão ser tratados com técnicas de gestão mais eficientes e eficazes como: decisões mais participativas entre todos os envolvidos e realizar programas de profissionalização.

Diante de todas estas diferenças, Muller e Dewers (2012) dissertam que a complementariedade entre a agilidade e determinação da Geração Y com a maturidade e experiência da Geração X oferece o ambiente favorável para a criação de equipes com mais preparo e engajamento no universo corporativo. Para Moreira Júnior (2011) na transição da Geração X para a Geração Y, a empresa familiar não será mais uma sociedade do trabalho onde dois ou mais integrantes se esforçam para a criação de uma empresa. Quando a Geração Y assume, essa mesma sociedade perde parte do vínculo fundado somente no trabalho e o relacionamento se efetuará pelo capital.

### **3. MÉTODO DA PESQUISA**

O presente capítulo apresenta a linha de pesquisa que foi utilizada, bem como a caracterização dos participantes, os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados, os procedimentos metodológicos e as técnicas para análise dos dados.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Uma pesquisa científica é caracterizada como um conjunto de atividades investigativas, direcionadas à aquisição de determinados tipos de conhecimento, e que se diferencia das demais modalidades de pesquisa “pelo seu método, pelas técnicas utilizadas, por estar voltada para a realidade empírica, e pela forma de comunicar o conhecimento obtido” (RUDIO, 1999, p. 9). De acordo com Martins (2005) o delineamento de uma metodologia científica para o processo investigativo dos fenômenos permite estabelecer critérios de coleta e tratamento dos dados sistematizados e estruturados que têm, por finalidade, responder aos objetivos específicos e gerais previamente estabelecidos.

A presente pesquisa se constituiu como um estudo de caso descritivo, com investigação do tipo exploratória e de natureza qualitativa em profundidade, com a realização de pesquisa bibliográfica e utilizando a técnica de entrevista de observação direta com aplicação de questionário respondido por comerciantes e prestadores de serviços que atuam na região do Butantã.

A realização dessa pesquisa foi feita por meio de aplicação de um questionário composto por questões abertas (Apêndice), com uma amostra por conveniência, de indivíduos da Geração Y. O questionário contém perguntas que avaliam informações a respeito de dados das empresas selecionadas, motivações pessoais da Geração Y no envolvimento com o empreendimento da família, conflitos na gestão familiar, principais desafios encontrados no processo sucessório e se houve planejamento formal ou não.

O estudo aborda a pesquisa exploratória e qualitativa. Exploratória em virtude do seu caráter como ciência social e também ao modo de tratar e explicar as questões que envolvem a pesquisa. Para Creswell (2010, p. 15), a pesquisa qualitativa é:

um processo de indagação baseada numa tradicional metodologia distinta de investigação que explora um problema social ou humano. O pesquisador constrói um caso complexo, holístico, analisa palavras, reporta a visão detalhada dos informantes e conduz o estudo numa ambiente natural.

De acordo com Gil (2008), os procedimentos técnicos de estudo de caso possibilitam um conhecimento minucioso, amplo e detalhado de um ou poucos objetos de análise, fator que favorece o aprofundamento de um significativo leque de questões sobre determinada temática. Neste sentido, Yin (2014, p. 637) enfatiza que este tipo de procedimento “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto na vida real”, complementando que o estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de investigação em ambientes organizacionais e de gerência, para estabelecer, de forma estruturada e sistemática, conhecimentos, reflexões e discussões e elaborações sobre as demandas corporativas (YIN, 2014).

A relevância da utilização deste procedimento nas organizações se faz necessária quando há dificuldade em dissociar o problema de pesquisa de seu contexto, permitindo a descrição sistematizada de experiências entre empresas, explorando situações da vida real, preservando o caráter individual do objeto de estudo, narrando a situação a respeito da qual está sendo realizada a investigação, formulando hipóteses, desenvolvendo teorias e explicando causas (YIN, 2014).

A pesquisa de caráter qualitativo, segundo Minayo (2010), se aplica ao estudo das relações, percepções e experiências humanas subjetivas. Possibilita a apreensão da forma de sentir, pensar e agir dos sujeitos sob a ótica dos mesmos, compreendendo, descrevendo, traduzindo e expressando as relações e os sentidos dos fenômenos sociais delimitados a determinada temática.

O caráter exploratório da pesquisa se fez presente na medida em que, de acordo com Gil (2008), proporcionou uma maior familiaridade da pesquisadora com o objeto de estudo, de forma a desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar (KOCHE, 2006, p. 126).

### 3.2. População/Amostra

Para a presente pesquisa, foram selecionadas dez empresas, amostragem por conveniência, com base nos seguintes critérios:

- a) enquadramento no tipo familiar;
- b) existência de processo sucessório ativo da segunda para a terceira geração;
- c) localização na região metropolitana de São Paulo, distrito Butantã, por ser uma região com infraestrutura completa, implantação do Instituto Butantan, campus da Cidade Universitária e a chegada da Linha 4 - Amarela do Metrô, trazendo valorização imobiliária para a região. É uma localidade em franco crescimento econômico. Bem atrativo para futuros empreendedores. Muitas empresas são antigas e familiares, mas continuam se esforçando para prosseguir se perpetuando.

Os entrevistados, advindos dessas instituições, devem ser enquadrados nos seguintes quesitos:

- a) pertencer à faixa etária da Geração Y (nascidos entre 1982 até o ano 2000);
- b) trabalhar atualmente na empresa que está passando pelo processo sucessório.

#### 3.2.1. Caracterização das empresas

Em relação às empresas pesquisadas, foi constatado que se trata de empresas de pequeno porte, visto que a média de funcionários compreende 10 indivíduos.

**Tabela 1: Número de funcionários na empresa**

Nome	Empresa	Quantidade de funcionários
A. L.	E1	4
E. B.	E2	8
F. B.	E3	10
F.R.	E4	25
G. G.	E5	15
M. V.	E6	9
M. B.	E7	8
R. A.	E8	5
R. O.	E9	4
S. C.	E10	5

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A pesquisa proposta, no que tange ao ramo de atuação dos entrevistados, pode ser considerada como heterogênea, pois engloba setores como de serviços (serralheria, mecânica), varejo, comércio, alimentos e saúde, conforme pode ser observado na tabela 2. Observa-se também que esse tempo de atuação pode indicar a permanência da Geração Y na empresa da família considerando que 50% dos entrevistados já estão atuando há mais de 09 anos.

**Tabela 2: Ramo da Empresa x Tempo de atuação**

	<b>Empresa</b>	<b>Ramo da Empresa</b>	<b>Tempo de Atuação</b>
<b>A. L.</b>	E1	Mecânica	4
<b>E. B.</b>	E2	Serralheria	11
<b>F. B.</b>	E3	Alimentos	3
<b>F.R.</b>	E4	Saúde	9
<b>G. G.</b>	E5	Varejo	1
<b>M. V.</b>	E6	Comércio	1
<b>M. B.</b>	E7	Serralheria	9
<b>R. A.</b>	E8	Serviços Gráficos	3
<b>R. O.</b>	E9	Elétrica	11
<b>S. C.</b>	E10	Varejo	10

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

### **3.2.2. Breve Histórico das Empresas**

A empresa E1 foi criada em 1957, após o fundador pedir demissão da Ford e, com a indenização trabalhista, abrir seu próprio negócio. No início, somente o fundador e sua esposa trabalhavam no local, onde ele atuava como mecânico, e ela administrava a parte financeira. Um dos seus cinco filhos (duas mulheres e três homens), após perder emprego no Banco Bradesco, resolveu trabalhar com o pai para ajudá-lo e também garantir seu próprio sustento. No início a relação era bastante conturbada. Com o passar dos anos foram se organizando e gerindo a empresa com poucos conflitos. Porém, quanto mais velho ficava o fundador, novos conflitos surgiram com a insegurança de ter que passar o bastão. Após um período, o filho do fundador precisava de um assistente em mecânica e chamou seu filho para ocupar o cargo. Trabalhou no local um tempo, mas não se identificou. Após trabalhar em outro emprego e ficar desempregado, resolveu voltar a atuar na empresa familiar, e permanece neste trabalho há três anos. Há alguns conflitos pois a mecânica é gerida

por três gerações: Baby Bommer, X e Y. Cada qual com suas características e personalidades. Hoje, a mecânica é especializada em motores a diesel (caminhões e caminhonetes). Não há planejamento para a sucessão. O neto está se profissionalizando através de cursos.

A empresa E2 foi criada em 2003 após seu fundador ser demitido da empresa onde trabalhava. Como ele já era metalúrgico, resolveu trabalhar no quintal de sua casa e, aos poucos, foi expandindo o negócio. Seu filho, identificado com o negócio da empresa, passou a trabalhar com o pai e permanece nesse emprego há onze anos. Ainda há muitos conflitos entre pai e filho. O fundador acha que trabalhar como faz há anos ainda dá certo. E o filho, por sua vez, entra em conflito com o pai pois acredita que a empresa está parada no tempo. Sem informatização, ele acredita que a rentabilidade está muito aquém da competência que hoje a empresa mantém. Não há planejamento. O fundador nem pensa em parar. Enquanto isso, o sucessor faz cursos para aprimoramento profissional.

A empresa E3 foi fundada em 2009 após o insucesso do seu fundador em seu negócio anterior, que era um bar onde os clientes consumiam e muitos não pagavam. Com o tempo, ele resolveu fechar esse bar e abrir uma pizzaria no bairro, que funcionou durante um período e teve relativo sucesso; mas a concorrência era muito grande, e o negócio foi fechado após surgir a oportunidade de abrir uma empresa de confecção de bolos, em função do casamento de seu fundador com uma confeitadeira. Com o passar do tempo, o negócio se expandiu e conta com seis filiais, sendo que o filho do fundador trabalha na empresa há três anos, sendo este seu primeiro emprego, na qual é gerente geral. O sucessor já gerencia sozinho duas das filiais. Não há um planejamento formal. Porém, vem realizando cursos profissionalizantes e focando na experiência do dia a dia para ter mais condições de assumir todas as filiais.

A empresa E4 foi fundada em 1988, na garagem do quintal dos seus fundadores, que eram casados. O filho deste casal se formou em odontologia e abriu um pequeno e simples consultório; logo em seguida, sua esposa se formou e juntos mudaram de endereço, ampliando para dois consultórios em uma única sala comercial. Desde então, deram início ao plano de saúde odontológico e, com o falecimento dos fundadores, o dinheiro da herança foi investido em um imóvel com cinco consultórios. Após um período, este casal se separou. A esposa montou seu próprio consultório e o

filho dos fundadores continuou com a clínica. Nesta clínica, onde trabalham nove dentistas, um deles é filho do filho do fundador, que atua no local há nove anos. Não há planejamento formal. Contudo, a sucessora pensa, num futuro distante, em adotar governança corporativa para continuar a perenidade da clínica odontológica, uma vez que ela não tem interesse em administrar a empresa. Ela está se especializando em Radiologia Odontológica e deseja seguir somente nesse ramo.

A empresa E5 foi criada em 1978 pelos seus fundadores, que eram um casal, no setor de confecções. Um dos filhos ampliou a loja para o setor de móveis. O outro filho e sua esposa, ao verem que o comércio estava tendo sucesso, sustentando uma família grande, resolveram diversificar para lojas de colchões, onde o forte são as vendas online. Hoje, são três lojas de colchões e o filho deste casal é estagiário na empresa há um ano. Não há planejamento formal e o possível sucessor, por enquanto, não demonstra interesse em gerir as empresas e não está fazendo cursos ou se especializando.

A empresa E6 foi fundada em 1986 após a filha de um casal que já tinha uma loja de moda masculina, feminina e infantil, decidir diversificar o negócio da família, abrindo uma loja de móveis com seu marido. No início, eram móveis planejados, mas como não deu lucro, o negócio foi modificado para móveis prontos, o qual obteve sucesso. O filho deste casal atua há um ano na empresa como assistente administrativo, visto que não conseguiu emprego em outros locais. Não há planejamento formal. Não há interesse em continuar trabalhando na empresa. Não está se preparando para futuramente administrar os negócios da família.

A empresa E7 surgiu em 2003 após a demissão de seu fundador da empresa onde trabalhava. Ele montou uma serralheria e contratou seu filho e netos para atuar em conjunto. Dos netos do fundador, somente a neta demonstra interesse em continuar gerindo a empresa. Trabalha atualmente na área financeira contábil. Gosta do que faz apesar das divergências e conflitos que enfrenta com o pai. Faz cursos de especialização na área e aprende muito no dia a dia.

O fundador da empresa E8 era despachante e, na sua empresa, tinha uma máquina copidora. Ele começou a tirar várias cópias e notou que poderia modificar a empresa, pois, aos poucos, percebeu que estava perdendo clientes como despachante e ganhando clientes como copidor. Investiu e modificou a área de atuação do local,

comprando máquinas copiadoras modernas. Seu filho atua como gerente geral nesta empresa há três anos. Fundou a empresa em 1995. Apesar dos conflitos entre sucedido e sucessor, o filho demonstra interesse em administrar a empresa. Porém, na condição de modernizar e diversificar os negócios. Faz cursos de capacitação e especialização nas áreas técnica e administrativa.

A empresa E9 surgiu após seu fundador, que sempre trabalhou em empresas do setor de autoelétrica, resolver abrir seu próprio negócio em 2000. No início, foi bem difícil, mas aos poucos ele foi conquistando clientes e ampliando a empresa. Ele sempre trabalhou sozinho e, com o passar do tempo, seu filho, que se identificava com o trabalho do pai, passou a ajudá-lo, e atua no local há onze anos. Gosta muito do que faz. Os conflitos eram muitos, principalmente no início da introdução do sucessor. Diversas divergências de opiniões e decisões. Hoje está mais tranquilo pois seu fundador já não está administrando diretamente. Já passou o bastão. O sucessor continua se capacitando para continuar e manter a empresa sempre ativa e crescendo cada vez mais. Contudo não é uma profissão que deseja para os filhos. Ainda não sabe se um dia venderá a empresa ou contratará terceiros para administrá-la.

A empresa E10 existe desde 1980. Seu fundador era um vendedor de batatas, casado e tinha três filhos. Com sua caminhonete Ford azul, mantinha uma vida simples, revendendo batatas de porta em porta. Então surgiu a ideia, juntamente com sua esposa, de arriscar e trocar as batatas por moda masculina e feminina, e passaram a revender as peças aos amigos de porta em porta pelo bairro. Apesar das dificuldades, abriram a primeira loja na garagem da casa deles e depois ampliaram o negócio. Os filhos do casal fundador trabalham com eles na empresa. Ainda há alguns conflitos pois a matriarca ainda atua efetivamente na administração da empresa. O fundador já não está tão ativo. Já não se envolve como antigamente, apesar das opiniões que faz questão de dar quando o assunto é finanças. Somente o filho mais velho demonstra interesse em continuar gerindo a empresa. As outras duas filhas trabalham na empresa mas tem outros meios de sobrevivência. O progenitor está sempre se atualizando para ter mais eficácia e segurança na gestão.

### **3.3. Instrumentos para a coleta de dados**

O levantamento e a coleta de dados foram realizados por meio de um questionário semiestruturado (Anexo A), com perguntas sobre a empresa, motivação pessoal, conflitos de gestão, dificuldades enfrentadas no processo de sucessão e se já está havendo planejamento sucessório. Também por meio de pesquisas e relatos documentais e entrevistas com os sucessores, as quais foram gravadas e transcritas, tendo como referência o roteiro do questionário.

Neste processo de pesquisa por meio de narrativas, houve uma relação horizontal sujeito-sujeito entre pesquisador e entrevistados, com a valorização das experiências e das percepções dos mesmos, entendidos como protagonistas ativos e interlocutores qualificados na reflexão a respeito de suas práticas profissionais e na produção de conhecimento (BOSI, 2003).

### **3.4. Procedimentos**

A presente pesquisa foi organizada em duas etapas principais. Os elementos da primeira etapa consistiram na revisão da literatura sobre o tema, com base na pesquisa em livros, dissertações, periódicos, teses e artigos científicos presentes e reconhecidos pela Capes como: Ebsco; Science Direct; Google Academy; Proquest e Scielo. Isso, na definição dos problemas de pesquisa a serem investigados; na elaboração do referencial teórico; no delineamento da linha pesquisa; na caracterização dos participantes; e na escolha dos instrumentos de coleta e análise dos dados. A segunda, por sua vez, consistiu no contato com as instituições pré-selecionadas, na realização de entrevistas e pesquisas documentais, no tratamento dos dados obtidos e na elaboração das considerações finais (Quadro 20).

Quadro 20. Procedimentos de pesquisa.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	
ETAPA 1	Revisão da literatura sobre o tema
	Definição dos problemas de pesquisa a serem investigados
	Elaboração do referencial teórico
	Delineamento da linha pesquisa
	Caracterização dos participantes
	Escolha dos instrumentos de coleta e análise dos dados.
ETAPA 2	Contato com as instituições pré-selecionadas
	Realização das entrevistas e pesquisas documentais
	Análise dos dados obtidos
	Elaboração das considerações finais sobre a pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 3.5. Análise de conteúdo

De acordo com Bardin (1977 p. 31), a análise de conteúdo constitui-se como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que visa a interpretação dos significados e significantes presentes no discurso, de forma sistemática e objetiva, ancorados na subjetividade do objeto de pesquisa.

A análise de conteúdo, segundo Minayo (2000), possui três finalidades a serem consideradas: o estabelecimento de uma compreensão adequada acerca dos dados coletados; a verificação de o quanto os pressupostos assumidos pela pesquisa respondem às questões formuladas; e a ampliação do conhecimento sobre o assunto pesquisado, por meio de uma contextualização cultural.

A pesquisadora Bardin (1977) aponta que a técnica da análise de conteúdo envolve a decodificação dos conteúdos em unidades de registro e em unidades de contexto. Unidades de registro englobam as palavras e as frases da comunicação, assim como o enquadre temporal e espacial em que ela foi estabelecida; as unidades de contexto, por sua vez, são superiores às unidades de registro, visto que ampliam a

decodificação do material com base no contexto subjetivo, cultural, econômico, social vigente.

Posterior a este processo, existe a categorização do material decodificado, com base na “frequência de presença ou ausência dos itens de sentido” (BARDIN, 1977, p. 37). A análise de conteúdo possibilita, portanto, a apreensão do conteúdo latente e manifesto da comunicação qualitativa de forma categorizada, organizada e objetiva.

Após contatos com as instituições pré-selecionadas, realização de entrevistas e pesquisas documentais de cada empresa, foram analisados os dados obtidos através de análise de conteúdo e com auxílio do software NVivo dando valorização das experiências e percepções de cada entrevistado.

### **3.6. NVIVO**

O uso de *softwares* em pesquisas de caráter exploratório com abordagem qualitativa cresceu na medida em que as investigações científicas interessadas no aprofundamento da compreensão de um determinado grupo social aumentaram (GUIZZO; KRZIMINSKI; OLIVEIRA, 2003; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Com vistas a atender a esta demanda, o *software NVivo*, lançado em 2002, configura-se como um programa de processamento de dados, capaz de organizar e analisar informações qualitativas, de forma a construir ideias e obter respostas a estabelecido problema (NVIVO, 2017).

No intuito de auxiliar na análise de dados das entrevistas com as MPEs, o presente trabalho fez uso do *NVivo*, para que as informações textuais possam ser trabalhadas de maneira mais operacional, sistemática e efetiva (GUIZZO; KRZIMINSKI; OLIVEIRA, 2003)

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

Para a presente pesquisa, foram realizadas dez entrevistas, por meio das quais se buscou delinear e consolidar uma pequena amostra, por conveniência, porém heterogênea e diversificada que apresentasse como fator comum a sucessão familiar em pequenas empresas. Para responder ao objetivo principal da pesquisa, a qual visa analisar as características da Geração Y e sua relação com o processo sucessório familiar das MPEs localizadas na região metropolitana de São Paulo, este capítulo foi subdividido em três partes principais: a) análise das principais características da Geração Y no processo sucessório familiar de MPEs; b) análise do planejamento do processo sucessório envolvendo a Geração Y em MPEs e; c) análise das principais dificuldades que envolvem o processo sucessório e sua interface com a Geração Y.

Para Bornholdt (2005), diversos conflitos são típicos às organizações familiares; por isso, é de suma importância entender as diferenças entre as empresas e seus funcionários, que podem ser de idade, sexo, valores pessoais e também diferenças de conhecimentos, atitudes e habilidades. Tais características, ao serem compreendidas, auxiliam no entendimento de uma sucessão familiar de sucesso. A esse respeito, Moreira Júnior (2011, p.42) ressalta que é “muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar o seu poder nas relações interpessoais”.

Dessa forma, inicialmente, analisou-se o perfil dos entrevistados mediante a análise de conteúdo das respostas apresentadas no questionário aplicado a cada sucessor, com vistas a se compreender as características do público alvo. Procurou-se, também, observar através de análise documental entender cada empresa e sua trajetória. Tal análise é importante, pois em futuros estudos, a amostra utilizada na pesquisa torna-se mais confiável. Para elucidar as informações referentes ao perfil dos entrevistados e às características destes, foram elaboradas tabelas, apresentadas gradativamente, englobando cada um dos aspectos analisados as características pertinentes ao tema.

#### 4.1. Análise das principais características da Geração Y no processo sucessório familiar de MPEs

Inicialmente, para análise do perfil dos entrevistados, elaborou-se uma tabela, com nomes fictícios, atribuindo para cada um destes nomes uma empresa, a qual foi enumerada de 01 a 10. Dessa forma, no decorrer do trabalho, foram feitas relações entre as características levantadas do indivíduo e sua empresa de atuação.

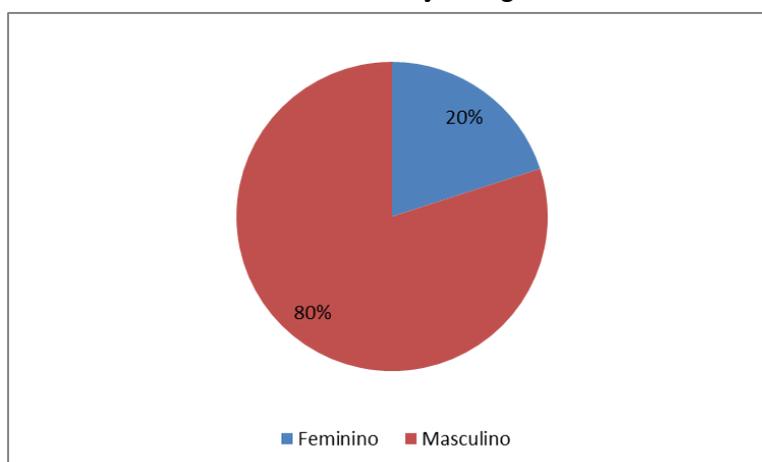
**Tabela 3: Perfil dos entrevistados**

	Idade	Gênero	Empresa
<b>A. L.</b>	35	M	E1
<b>E. B.</b>	26	M	E2
<b>F. B.</b>	34	M	E3
<b>F. R.</b>	30	F	E4
<b>G. G.</b>	20	M	E5
<b>M. V.</b>	25	M	E6
<b>M. B.</b>	31	F	E7
<b>R. A.</b>	23	M	E8
<b>R. O.</b>	27	M	E9
<b>S. C.</b>	35	M	E10

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao agrupar-se os dados por gênero, é possível perceber que a maioria da amostra é do sexo masculino, conforme demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Identificação de gênero**

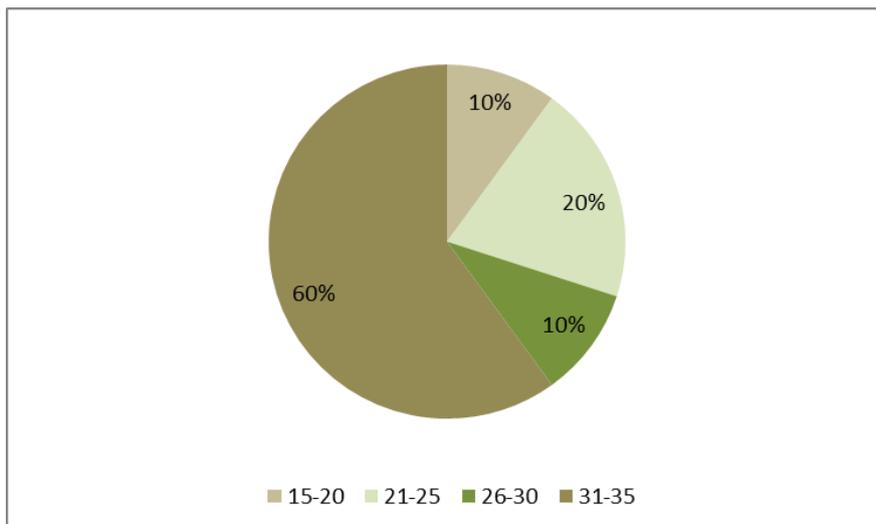


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Pelo gráfico acima, considerando a amostra por conveniência, é possível perceber que a participação das mulheres nas empresas familiares desta pesquisa é pequena. De acordo com Machado (2005), a sociedade comumente estrutura o papel social da mulher de forma segregada, com baixa representatividade em cargos de alta gerência e em certos setores industriais. De acordo com o autor, essa restrição ocorre devido às expectativas e direcionamentos dos papéis sociais das mulheres às atividades domésticas.

A tendência educacional atual é de que a mulher apresente mais anos de estudos do que os homens e, por essa razão, o padrão dos tipos de sucessão em empresas familiares está se reconfigurando. Entretanto, ainda existe muita divergência nos cargos de liderança, mesmo com as mulheres assumindo posições estratégicas para o futuro da empresa, como *marketing*, *design* e tecnologia da informação. Os homens sucessores, por sua vez, ainda ocupam majoritariamente os cargos mais operacionais, como os de finanças, logística e contabilidade (BATISTA; CACCIAMALI, 2009). Dessa forma, os fatores explicados acima corroboram para o entendimento de que a participação feminina em empresas familiares ainda é pequena, principalmente quando existe outro irmão na disputa pela liderança como é o caso da empresa E7 onde o irmão mais velho disputa o mesmo cargo a irmã mais nova e tem o apoio do patriarca gerando assim alguns conflitos.

Ao analisar a faixa etária dos entrevistados, percebe-se que a média de idade é de 29 anos, o que indica que se trata de um grupo adulto-jovem. Foram criados grupos de faixa etária, dentre as sintetizadas no gráfico 2.

**Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Analisando a faixa etária dos entrevistados, é possível perceber-se que 60% dos entrevistados têm entre 31 e 35 anos, 10% tem entre 26 e 30 anos, 20% entre 21 e 25 anos e 10% entre 15 e 20 anos. Dessa forma, de acordo com a amostra, mesmo dentro da faixa etária da Geração Y, os sucessores com mais idade são aqueles que mais estão nos cargos de gestão administrativa, ao mesmo tempo em que se observa a presença de sucessores cada vez mais jovens exercendo o mesmo papel. Isso corrobora com o que apresenta Comazzetto et al. (2016), quando este relata que, dentro das dinâmicas sucessórias, a entrada no negócio em cargos centrais independe de formação prévia, que geralmente é obtida posteriormente por meio de cursos técnicos ou de nível superior ou focadas apenas na experiência prática cotidiana.

Observou-se, também, na fala dos entrevistados que apesar da diferença na faixa etária dentro da Geração Y, tantos os de idade de 35 anos como o mais novo na faixa etária de 20 anos, agem e pensam conforme suas idades. Porém, todos direcionados em administrar a empresa da família mesmo passando por conflitos familiares.

Agrupando os dados da tabela 1, com o perfil geracional de cada um dos integrantes da pesquisa, tem-se o perfil geracional conforme tabela 4.

**Tabela 4: Perfil geracional dos participantes da pesquisa.**

	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Empresa</b>	<b>Geração</b>
<b>A. L.</b>	35	M	E1	Y
<b>E. B.</b>	26	M	E2	Y
<b>F. B.</b>	34	M	E3	Y
<b>F. R.</b>	30	F	E4	Y
<b>G. G.</b>	20	M	E5	Y
<b>M. V.</b>	25	M	E6	Y
<b>M. B.</b>	31	F	E7	Y
<b>R. A.</b>	23	M	E8	Y
<b>R. O.</b>	27	M	E9	Y
<b>S. C.</b>	35	M	E10	Y

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

No intuito de compreender o impacto das gerações nas empresas, bem como suas dificuldades, se faz necessário analisar a experiência dos entrevistados na empresa, uma vez que, se o indivíduo atua há pouco tempo, é natural que, pelo pouco conhecimento do negócio, as dificuldades sejam maiores, em comparação a alguém que atua há mais tempo no negócio. Outro fator levantado foi o ramo de atuação da empresa, pois assim seria possível compreender o escopo de abrangência do estudo no mercado.

Nesse sentido, verificou-se que o tempo médio de atuação dos entrevistados na empresa é de 6,2 anos. Dois dos entrevistados possuem apenas um ano de empresa, e um terceiro entrevistado, correspondente as iniciais E.B., tem onze anos de empresa. A partir desses dados, conclui-se que a maioria da amostra tem uma experiência de tempo média, já existindo um grau mínimo de instrução a respeito da companhia.

Compilando todos os dados, elaborou-se uma tabela geral, com o objetivo de facilitar a visualização dos atributos de cada entrevistado. O resultado pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5: Compilação de atributos dos entrevistados

Nome	Empresa	Tempo de Atuação (em anos)	Idade	Gênero	Geração
A. L.	E1	4	35	M	Y
E. B.	E2	11	26	M	Y
F. B.	E3	3	34	M	Y
F.R.	E4	9	30	F	Y
G. G.	E5	1	19	M	Y
M. V.	E6	1	25	M	Y
M. B.	E7	9	31	F	Y
R. A.	E8	3	23	M	Y
R. O.	E9	11	27	M	Y
S. C.	E10	10	35	M	Y

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Observou-se que as duas mulheres, ambas na faixa etária de 30 anos, apesar do 9 anos de atuação na empresa, ainda exercem funções secundárias. F.R. ainda está sob o comando do pai e M.B. está em conflito com o irmão mais velho, pois este não a deixa tomar decisões e gerir a empresa do pai.

Com o perfil dos entrevistados, foram analisadas as informações relacionadas diretamente à atuação destes na empresa, englobando, entre elas, a média de funcionários na empresa, planos sucessórios, perspectivas de futuro na empresa, bem como os desafios enfrentados no processo sucessório e as motivações pessoais e profissionais para seguir no negócio da família. Para esse fim, será utilizado, na parte das análises, o software NVivo.

#### **4.2. Análise do planejamento do processo sucessório envolvendo a Geração Y em MPEs**

O planejamento sucessório é fundamental no processo de condução e administração empresarial, tendo como finalidade elaborar metas e planos com coesão e clareza para que, dessa maneira, pautar futuras decisões com base em um escopo previamente definido. Conforme elucida o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2001, p. 9),

O planejamento de sucessão, uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente. Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental.

Corroborando com esse argumento, Oliveira (2010) afirma que, antes de passar o bastão da sucessão, é necessário planejar o processo sucessório, iniciando-o o mais cedo possível, além de debatê-lo e tê-lo acordado entre todos os integrantes, pois é comum que o pai espere que o filho assuma a empresa, mas o mesmo desejo não ocorra para o filho. Por isso, é importante ter visão de curto e longo prazos, com objetivos, estratégias e políticas do processo sucessório consolidados, diferenciando os níveis de autoridade, com transparência nos pontos conflitantes, estabelecendo os estilos de administração e parâmetros de avaliação, bem como o planejamento da distribuição dos lucros.

A Governança Corporativa deverá ser composta por alguns conselhos, como por exemplo: o familiar, o administrativo e o societário como é apontado por Moreira Júnior (2011, p. 59) conforme sintetizado a seguir:

O conselho familiar tem como maior prioridade estabelecer um fórum para todos os familiares colocarem suas dúvidas e pensamentos, promover eventos e programar treinamentos. [...] o conselho de administração tem como principais atividades a prestação de contas do exercício fiscal, aprovar o planejamento estratégico, avaliar o desempenho dos dirigentes, administrar o protocolo familiar. Nesse conselho, participam os pais (fundadores) e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), consultor e, eventualmente, especialistas. [...] o conselho societário tem como principais atividades elaborar a prestação de contas do exercício fiscal anual e balancete mensal, aprovar o planejamento estratégico e ações de vendas para o mês seguinte, administrar o protocolo familiar, acompanhar as ações estratégicas e aprovar investimentos. Desse conselho, participam os pais (fundadores) e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), consultor e mediador.

Quando analisados os planos de sucessão familiar, percebe-se que nenhuma das empresas desenvolveu tal plano, pautado em uma trajetória clara, com cursos e fases bem definidas. Dessa forma, o planejamento ainda é escasso nas empresas familiares quanto ao processo de transparência e definição de passos na carreira, fato esse que pode gerar inseguranças e conseqüentemente, impactos emocionais na empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Pelos estudos, Gersick et al. (2006) já falavam que, faz-se necessário, o acompanhamento no decorrer dos anos, do modelo dos três círculos: família, propriedade e gestão, pois [...] “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pela empresas são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade”. (GERSICK et al., 2006, p.16).

A tabela 6 apresenta informações referentes às respostas dos entrevistados sobre a existência ou não de um plano de sucessão.

**Tabela 6: Plano de sucessão**

<b>Preparação para a sucessão e plano formal.</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	3	30%
Sim, existe um plano	0	0%
Apenas cursos e no dia a dia	7	70%

**Fonte: Elaborado pela autora – Nvivo (2018)**

Para diversos autores especialistas no tema, o planejamento é de suma importância, pois quanto mais planejado o processo, menos conflitos e melhor preparo para a continuidade do negócio. Todos os envolvidos no processo de sucessão têm uma forma diferente de analisar uma situação que está de acordo com sua formação, ponto de vista, experiências, entre outros. Por essa razão, é preciso avaliar o sucedido, o sucessor, sócios, parceiros, clientes e o mercado como um todo. Assim, um processo sucessório transparente e bem planejado garante maior eficácia no processo de transição (GOMES; MOREIRA & EVANGELISTA, et al. 2015). O modo como é realizada a transição sucessória vai ao encontro das ideias de Moreira Júnior (2011, p. 39), que afirma a necessidade da sucessão ser entendida como um processo de mudança: “a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência.”

Neste contexto, um dos entrevistados (R. O.) afirmou que “*meu pai me deixa administrar a empresa praticamente sozinho. Ele continua dando opinião, mas não bloqueia minhas decisões. Não há planos. Só vamos seguindo adiante, trabalhando muito. Como já estou na empresa há anos não sentimos necessidade de um planejamento*”. A análise deste trecho remete ao fato de que, mesmo com o plano de sucessão não existente, não houve grandes conflitos no processo sucessório. Percebe-se ainda que o plano sucessório foi vivenciado como algo natural, com a crença de que, no dia a dia, o sucessor irá desenvolver todas as habilidades necessárias para gerir o negócio.

Entretanto, de acordo com Dante et al. (2016), um dos problemas observados em empresas familiares refere-se à falta de preparo e de formação profissional dos herdeiros. Com base nas informações coletadas, percebe-se que existe uma preocupação por parte dos que querem seguir na empresa e que se preparam para tal, por meio de cursos profissionalizantes ou de ensino superior. A tabela 7 apresenta a frequência de respostas levantadas pelo *software* quanto à formação dos entrevistados.

**Tabela 7: Formação dos entrevistados**

<b>Formação dos Entrevistados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Formação Técnica	3	30%
2º grau	3	30%
Curso Superior	4	40%

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

Ao analisar os dados acima, percebe-se que 70% dos entrevistados possui algum grau de conhecimento especializado, sendo que 40% têm formação superior, em cursos de administração, e outros 30% possuem cursos técnicos.

A profissionalização é de suma importância para o sucesso das empresas familiares. De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), afigura-se como uma estratégia imprescindível dos futuros sucessores, que se inicia “muito cedo”. Quanto antes o futuro herdeiro se envolver e se relacionar com a empresa como um todo, maior a chance de entender o mercado e, assim, administrá-lo bem.

Por essa razão, é necessário investir nos estudos dos filhos e inseri-los gradativamente nos negócios, incentivando, apoiando e corrigindo nos momentos certos, para que o indivíduo desenvolva também a paixão pelo que faz, tornando o processo mais interessante tanto para a empresa quanto para o jovem (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Em face às entrevistas realizadas, nota-se que 70% dos funcionários já tem uma formação, minimamente técnica; mas ainda assim é notável que a maioria da amostra não apresenta o ensino superior completo, indicando que o grau de conhecimento e profissionalização poderia e deveria ser maior.

A profissionalização do sucessor também pode ter seu início na preparação dos envolvidos no processo de sucessão. Segundo Teston e Filippim:

A preparação de sucessores se dá por meio de aspectos que se encontram intrincados na relação família e empresa: da influência do fundador, dos processos de socialização multigeracional e legitimação, das questões como fatores de distintividade na sucessão familiar, do movimento existente entre a aprendizagem e a sucessão aos indícios de uma proposta de sucessão para a empresa familiar. [...] adotar um modelo de governança é parte fundamental do processo, mas preparar um sucessor excede este aspecto, requerendo que o sucessor, o sucedido, a família e a empresa movam-se em direção a esse propósito.

Também foi perguntado aos entrevistados como eles enxergam o seu processo de sucessão, a fim de compreender se, com base no perfil dos entrevistados, poderia-se perceber um padrão de percepção do processo sucessório, ou se esta tende mais para uma visão positiva, ou negativa do processo como um todo.

A partir das informações levantadas, percebe-se que a maioria dos entrevistados almeja e acredita na melhoria da empresa a partir de sua administração. A.L. afirma: *“Espero um dia assumir e transformar a mecânica em uma empresa mais moderna e melhor. Estou me especializando em motores a diesel, mas também sem deixar o aprimoramento nos motores a gasolina, álcool e gás”*. A esse respeito, Moreira Júnior (2011, p. 42) enfatiza que é “muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar o seu poder nas relações interpessoais”. Por outra perspectiva, E.B. argumenta que:

[...] ficaria na empresa, porém com mudanças. A forma como meu pai trabalha hoje é um pouco arcaica para os dias de hoje. Não somos informatizados!!!! Não temos um Sistema de Informação básico e isso atrapalha e muito no crescimento da empresa. Estamos estagnados.

Ambas as respostas asseguram um desejo de permanecer na empresa, mesmo enxergando adversidades no processo. Assim, ficam perceptíveis a diversidade e a complexidade das transferências que envolvem o processo sucessório. Os autores evidenciam, ainda que

[...] quando a sucessão envolve a substituição da liderança sem alterar a forma básica da empresa, grande parte daquilo que o proprietário aprendeu no passado é aplicável ao futuro. Contudo, quando a sucessão envolve não apenas uma mudança da guarda, mas também uma reestruturação da forma fundamental da empresa, a adaptação exigida do sistema é muito maior. Neste caso, pouco daquilo que funcionou no passado poderá funcionar bem no futuro (GERSICK et al. 2006, p. 204).

Entretanto, também se observou respostas que corroboram com o desejo de não deixar o negócio se perder, mas ao mesmo tempo, um desejo de seguir um caminho de sucesso diferente, conforme F.R.:

Não temos o perfil do meu pai. Mas também não quero deixar morrer e nem fechar. Não desejo assumir. Acho que não nasci para administrar. É muito complexo. Eu gostaria de ter meu próprio consultório. Na verdade, estou me especializando para no futuro abrir meu consultório especializado em Radiologia. Poderei trabalhar com tranquilidade e administrar no máximo minha conta corrente. Hoje não dependo exclusivamente da empresa para sobreviver. Atualmente ganho bem sim, mas não sei se valeria o sacrifício ganhar bem e ter dores de cabeça. Não sei se vale a pena.

Observando-se a fala de F.R., é possível observar um sentimento de não se sentir preparado para tal exercer o comando, conforme explicitado no trecho: “[...] *acho que não nasci para administrar*”. Tal sentimento é percebido em outras falas também, como a de M.V. que, ao ser questionado sobre como é visto o processo sucessório pelo entrevistado, responde que: “*Acredito que será bem moroso meus pais passarem o bastão. Não tenho autonomia o suficiente para conduzir a empresa*”.

Segundo Gersick et al. (2006, p. 105), considerando a fala dos entrevistados, a melhor utilização do modelo Tridimensional sugerido por eles está

[...] em prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, em cada dimensão, e em sugerir como reconhecimento do estágio - e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas - ajuda-nos a analisar as dinâmicas de qualquer empresa familiar.

Contudo, cabe o questionamento se o sentimento de manter a empresa e a incerteza em relação à capacidade de condução eficiente da mesma está também relacionado a uma característica da Geração Y. Twenge (2010) confirma a hipótese levantada, ao afirmar que a Geração Y tende a ser mais satisfeita com o seu trabalho e que aspira maior segurança quando comparada a Geração X; porém, a Geração Y está mais disposta a deixar o trabalho quando encontradas melhores oportunidades, pois que, nessa geração, tem-se um aumento das características individualistas.

Cabe salientar ainda que esse comportamento é observado em diversas falas, porém não em todas. R.O., por sua vez, simplesmente afirma enxergar o processo com bons olhos, pois “*Certamente serei a coluna da empresa. Já está sendo assim*”, mostrando uma grande confiança no processo. S.C. contribui com o sentimento de certeza no processo, ao afirmar: “*Vimos com naturalidade. Estamos conduzindo a*

*empresa, tomando algumas decisões, direcionando o futuro*". Nesse sentido, outro questionamento que pode ser feito futuramente é: O sentimento de segurança vem de um processo sucessório bem delineado, ou vem do perfil do próprio entrevistado?

Martin (2005) postula que os indivíduos da Geração Y gostam de ser desafiados e de ter seus talentos e habilidades postos em uso pelas empresas (MARTIN, 2005). Esse fato implica na importância de se realizar análises a respeito de como os conhecimentos dos entrevistados estão sendo aplicados em favor da empresa.

De acordo com Estol & Ferreira (2006), a procura por um bom ambiente de trabalho e a sensação de realizar um trabalho que lhes agreguem sentido, seja profissional ou pessoal, e principalmente, de se sentir desafiados, são características fundamentais dessa geração. Compreende-se dessa forma que, uma das possibilidades para a dúvida, pode ser oriunda das motivações do entrevistado, tema esse que será discutido nos próximos tópicos.

#### **4.3. Análise das principais dificuldades que envolvem o processo sucessório e sua interface com a Geração Y**

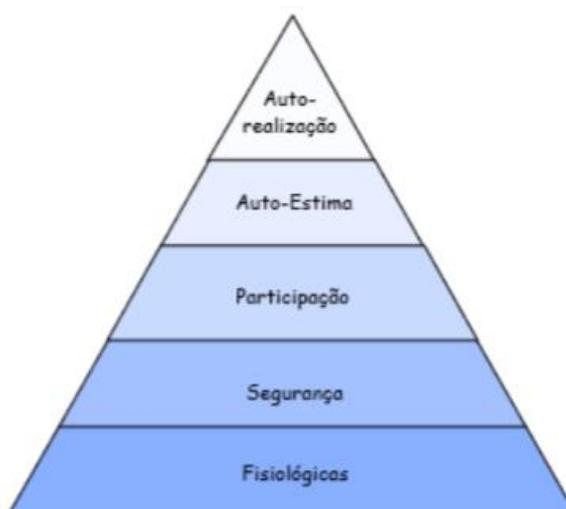
Neste tópico, foram delineadas e analisadas as principais motivações e dificuldades presentes no processo de sucessão familiar em pequenas empresas, de acordo com os relatos das entrevistas realizadas. Partindo-se dessa premissa, um dos pontos analisados foi o referente às principais motivações que levam um indivíduo a assumir a empresa, uma vez que é o sucessor quem permitirá que os valores da família, o sonho e o esforço do fundador não se percam. Por essa razão, a motivação e a preparação são fundamentais para a ascensão em empresas familiares, pois é comum que a administração da empresa familiar acabe mudando de direcionamento, ora por despreparo do sucessor, ora por falta de experiência ou mesmo fatores externos, como: mercado econômico, fornecedores, clientes.

De acordo com Maximiano (2006), na esfera administrativa, uma teoria bem aceita é a de que: "uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza". Ao analisar tais motivações, é necessário olhar para a teoria das necessidades humanas de Maslow (1943), perante a qual se considera que os indivíduos, apesar de

diferentes entre si, apresentam necessidades básicas em comum: as fisiológicas (vitais e biológicas); de segurança (ligadas à proteção contra perigos reais ou não, relacionadas também à sobrevivência só que em nível psicológico); as sociais (ligadas à vida associativa com outras pessoas); de estima (relacionadas ao amor próprio e à autoavaliação); e as de realização (autodesenvolvimento máximo das potencialidades).

A teoria postula que as pessoas procuram, como motivação para viver, a realização de certas necessidades que atendem aspectos pessoais do ser humano; essas necessidades são dispostas em uma pirâmide hierárquica e, conforme as necessidades do nível mais baixo vão sendo preenchidas, as necessidades superiores tomam lugar. Essas necessidades estão apresentadas na figura 7:

**Figura 7: Hierarquia das necessidades de Maslow.**



**Fonte: Gavioli e Galeale (2007)**

Na tabela 8, pode-se observar as razões motivacionais para as quais os indivíduos-foco desta pesquisa optaram, quando questionados a respeito das razões que os levaram a gerir futuramente o negócio.

Tabela 8: Motivação

Motivação para entrada no negócio	Quantidade de respostas	Porcentagem
Oportunidade de negócio	9	26%
Já era da família	10	29%
Saída do emprego	2	6%
Garantir a segurança econômica da família	4	12%
Manter a família unida	7	21%
Oportunidade de negócio para os filhos e a família	1	3%
Outras	1	3%

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

É possível notar que as pessoas participantes neste estudo apresentam diferentes motivações que, em sua grande maioria, são relacionadas ao fato de que o negócio já era da família.

De fato, essa razão facilita a entrada do sucessor no negócio, somando-se à facilidade em compreender rapidamente o produto e os clientes.

Efetivamente, ao analisar as respostas, observamos que a segurança financeira pertence às respostas motivacionais de: “o negócio já era da família”, “garantir a segurança econômica da família”.

O fato de o negócio já ser da família traz segurança para o sucessor, pois existe uma forma de sustento já pronta, ou seja, não é necessário ir ao mercado de trabalho construir uma carreira como funcionário de uma empresa, para após anos de trabalho, se bem sucedido, ascender a um cargo de liderança ou a uma participação na sociedade.

Ao analisar as motivações para a entrada no negócio, a pergunta “A opção de entrar para a empresa foi sua ou alguém influenciou a sua decisão? Se sua, o que despertou o seu interesse em trabalhar na empresa? Por quê?” mostrou-se essencial, tendo que, conforme elucidado anteriormente, para a Geração Y trabalhar naquilo que gosta é fundamental. Dessa forma, a entrada no negócio deve ser uma opção própria, para assim não criar embates psicológicos tão característicos dessa geração.

**Quadro 21: Respostas motivacionais**

<b>A. L.</b>	<i>"Meu pai estava precisando de um assistente em mecânica. No início eu resisti. Não era exatamente o que eu queria. Trabalhei durante alguns meses, mas não deu certo. Anos depois perdi meu emprego e com dificuldades financeiras resolvi tentar novamente".</i>
<b>E. B.</b>	<i>"Foi minha. Sempre gostei da transformação da matéria prima em produto final. Hoje estou mais focado na automação e modernização dos nossos produtos".</i>
<b>F. B.</b>	<i>"Aqui foi meu primeiro emprego. Via a satisfação no meu pai. Principalmente depois que dois comércios que ele abriu não vingaram e o Salão de Bolos deu muito certo".</i>
<b>F.R.</b>	<i>"Totalmente influenciada por meu pai. Na verdade eu gostaria de ser Pedagoga. Meu pai desaprovou no ato".</i>
<b>G. G.</b>	<i>"Pressão é total dos meus pais. Até dos meus avós. Estou somente para ajudá-los e tenho meu salário".</i>
<b>M. V.</b>	<i>"Primeiramente foi a influência dos meus pais já que temos uma empresa. E, resolvi aceitar o desafio porque não estava conseguindo arranjar emprego em outras empresas".</i>
<b>M. B.</b>	<i>"Meu pai praticamente me obrigou a trabalhar na empresa. E como eu precisava do meu próprio sustento, topei".</i>
<b>R. A.</b>	<i>"Minha. Quando completei 18 anos queria trabalhar. E vi na empresa do meu pai uma oportunidade para o meu primeiro emprego já que é tão difícil esse conquista no mercado de trabalho. Tive que aprender tudo. E acabei gostando de fazer o que faço".</i>
<b>R. O.</b>	<i>"Sim. Sempre gostei de carros. Como não me esforcei para ser um engenheiro na área automotiva, acabei praticando o meu gosto por carros na auto elétrica do meu pai".</i>
<b>S. C.</b>	<i>"Terceiros. Minha esposa, juntamente com os pais dela, acharam melhor eu trabalhar com eles. Na época tinha perdido meu emprego. Foi uma necessidade financeira".</i>

**Fonte: Elaborado pela autora (2018)**

Tendo-se em vista os resultados, pode-se observar que a maioria das respostas, que eram de caráter pessoal, retratou que a escolha inicial de trabalhar na empresa dos pais não partiu diretamente deles, com exceção dos participantes R.A e R.B, que afirmaram que a decisão partiu deles próprios, pois sempre gostaram da área. Tal resultado é um fator que inicialmente pode criar uma barreira de motivação para o indivíduo que, pela sua geração, tem no desafio e na motivação chaves para o sucesso. Nas análises abaixo, foram evidenciadas outras características das motivações e dificuldades encontradas nas entrevistas.

Bernhoeft (2003) pontua que a avaliação profissional do sucessor deve ser fundamentada, sem aspectos emocionais envolvidos, se sobrepondo aos laços familiares. Um dos pontos fulcrais dessa avaliação é a questão da vocação e da motivação; de acordo com o pesquisador, se o sucessor pegar o bastão da sucessão

por razões que permeiam a vaidade e vontade dos pais ou familiares – em contraposição à sua própria –, desejo de continuidade ou de melhoria de um sonho, isso pode implicar na desistência da sucessão ou em um processo sucessório conflituoso, que gere prejuízos administrativos e até financeiros para a empresa. Neste contexto, é importante estar claro para o sucessor que seu papel dentro da instituição será a liderança de novos processos e a modernização da organização, com a consequente condução para um novo ciclo organizacional, de forma a garantir sua competitividade no atual mercado globalizado.

Outra grande dificuldade quanto à sucessão vem das influências negativas referentes aos aspectos emocionais e afetivos na gerência de empresas familiares, conforme descrito por Cattani (1992). Assim, buscou-se compreender se já houve momentos em que conflitos entre os familiares interferiram no funcionamento da empresa. Com a ajuda do *software* Nvivo, agruparam-se as respostas pela sua frequência, conforme a tabela 9.

**Tabela 9: Interferência do lado pessoal ao funcionamento da empresa.**

<b>Problemas familiares já interferiram no bom funcionamento ou na gestão da empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	7	70%
Não	3	30%

**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

Em uma empresa familiar, de acordo com Bernholdt (2005), no que tange ao campo das dinâmicas relacionais, o equilíbrio entre os membros da família e a empresa como um todo é habitualmente de natureza psicológica, formado pela questão da responsabilidade pessoal da família para a companhia e as restrições às interferências emocionais da família nos negócios.

O entrevistado F. B., em sua fala, afirma: *“Hoje em dia é mais tranquilo. Mas já foi bem tumultuada no início. Antes não conseguíamos separar pai e filho, empregado e patrão. Agora um ajuda o outro. É mais sossegado”*. Já R. A. afirma que: *“[...] Mas de certa forma, essa relação pai/cheefe atrapalha um pouco. Nem sempre, nos momentos de conflitos, sabemos separar”*. Com base nos resultados e nas falas, verifica-se a

dificuldade enfrentada em separar o pessoal do profissional em casos nos quais ambos são naturalmente muito próximos.

As opiniões de F.B. e R.A. mostram a negativa em assumir conflitos pessoais, provavelmente como consequência da falta de uma estrutura organizacional delineada, que defina funções, direitos e deveres de cada componente da família. Esses posicionamentos, tanto de F.B. como de R.A., podem ser prejudiciais para a empresa, pois “com o tempo, esse tipo de prática [a negativa dos conflitos] faz com que os conflitos aumentem e fiquem incontroláveis, fazendo com que a empresa sofra as consequências até o seu desaparecimento” (MOREIRA JUNIOR, 2011, p.34).

Faz-se interessante notar que até mesmo quando o entrevistado trabalha na empresa, mas não tem planos de assumi-la, interferências pessoais são geradas, conforme a frase de G. G.: “*Como não estou muito disposto a assumir a empresa, isso acaba gerando conflitos e afetando o bom funcionamento da gestão*”. Tais embates, destacados como comuns nas entrevistas deste trabalho, são fatos já relatados pela literatura; Adachi (2005) entende que os conflitos dentro de uma empresa familiar usualmente são mais comuns que em qualquer outro tipo de empresa, uma vez que os familiares tendem a continuar discussões sobre os problemas entre parentes e empresa em outros ambientes que não o de trabalho, não conseguindo evitá-los. Conforme verificado na pesquisa, este problema é realmente comum em empresas familiares, principalmente nas de pequeno porte, cujos princípios administrativos ainda não foram bem desenvolvidos.

Para corroborar com a análise em questão, no que se refere às interferências pessoais no negócio, foram agrupadas as dificuldades encontradas pelos entrevistados, sendo observado que em empresas do tipo familiar a interferência pessoal no funcionamento da empresa está intrinsecamente relacionada às dificuldades encontradas. Dessa forma, a tabela 10 reúne as palavras mais utilizadas para definir tais dificuldades.

Tabela 10: Dificuldades encontradas

Maiores Dificuldades	N	%
Modernizar	6	60%
Diálogo	3	30%
Falta de confiança	2	20%
Não têm dificuldade	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da tabela 10, percebe-se que uma das grandes dificuldades referencia a tentativa de a geração mais jovem de modernizar a empresa, pois é comum que empresários acreditem que o investimento não vale a pena, uma vez que o negócio está indo bem. É também interessante notar que todos os entrevistados tem consciência de que existem dificuldades na administração da empresa (MANGILI, 2014).

Como forma de elucidar esses problemas, foram destacam-se trechos da entrevista para análise, como o depoimento do entrevistado A. L.:

Quando chega um serviço para analisar, meu avô, meu pai e eu, em alguns casos, temos diferentes opiniões quando ao diagnóstico do serviço a ser realizado. Gera uma discussão onde cada qual quer impor sua análise. No meio da discussão dá a impressão que meu avô já está ultrapassado, meu pai sem novas soluções e a minha opinião ainda imatura.

É imperativa a percepção de que os conflitos nessas duas falas interceptam a busca por soluções, em face à questão das divergências de geração, visto que a mais antiga tenta, conforme dito por A.L. “impor” sua análise, enquanto que a Geração Y é aquela que vem propor “novas soluções”, mas é considerada ainda imatura.

Distintas estratégias de gestão, ausência de conhecimento como gerir a empresa, informação e poder centralizados na figura do sucedido e resistência em acolher e concordar com novas ideias e sugestões, traços diferentes de personalidade, são fatores decisivos que formam barreiras no processo sucessório da Geração X pela Geração Y.

Diante desta disparidade de contexto, grande parte das dificuldades provenientes do cotidiano das pequenas empresas é, de fato, atribuída às diferenças entre gerações, além de também englobar outro problema analisado anteriormente neste trabalho, que é a falta de um plano sucessório bem definido. Há empresas que,

na seu processo sucessório, depara com mais de duas gerações, ou seja, estão envolvidas a Geração X, Y e Baby Boomers. Estes nascidos entre 1946 e 1964 segundo Lancaster e Stillman (2011). De acordo com Tillmann & Grzybovski (2005), é fundamental que, quando o herdeiro esteja já envolvido por completo e inserido nos negócios, ocorra o afastamento do fundador. Nesse sentido, observa-se uma preocupante idiosincrasia na fala dos entrevistados, uma vez que, além do fundador, existe o filho do fundador e o filho do filho, disputando a liderança das decisões.

Moreira Junior (2011, p. 42) corrobora “que a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode constituir um elemento-chave para a sobrevivência do empreendimento em longo prazo”

Para E. B., *“às vezes, temos algumas divergências de opiniões. Eu quero informatizar a empresa, mas meu pai reluta a todo custo”*. Pode ser percebido na fala de E.B., que apresenta uma característica típica da Geração Y, que a questão tecnológica é visto como algo imprescindível não apenas para o futuro da empresa, mas para o próprio desenvolvimento do jovem no trabalho em si. Essa dificuldade em modernizar a empresa é observada em outras falas também; S. G. afirma que parte dos embates por ele vivenciada ocorre *“Na diferença de opiniões em relação à administração da empresa. Quero inovar e às vezes encontro resistência do meu sogro”*. Em outro trecho, o mesmo afirma que:

A empresa ainda tem a personalidade, a “cara” do meu sogro e da minha sogra. A dificuldade é desvencilhar eles na atual administração. É a não aceitação da modernização. E as preocupações são com o mercado que gira rápido e muitas vezes requer mudanças e atualizações. As dificuldades ainda não foram superadas. O momento é de profundas transformações.

Corroborando com as características da Geração Y expressas acima, Oliveira (2011) afirma que os indivíduos dessa geração são flexíveis, individualistas, competitivos, habituados a tomar decisões, tendo como característica a importância pessoal de produzir conteúdo, não apenas recebê-lo acabado. Apresentam uma atitude questionadora, que acaba entrando em conflito com o modelo tradicional de hierarquia. Essa geração surgiu em tempos de prosperidade, por isso o desemprego não é algo tão temível; assim, tais indivíduos têm autoconfiança, e gastam mais tempo com educação integral.

A questão da atitude questionadora é observada em todas as falas – alguns indivíduos apenas expõem as opiniões contrárias, outros o fazem e insistem de maneira mais enfática em seu ponto de vista, gerando certas desavenças entre os membros familiares, indiferentemente da forma como ocorre.

Cabe salientar que é um grande desafio trabalhar na empresa da família, pois os conflitos entre pais e filhos, ou avôs e netos, as disputas de autoridade vividas previamente em outras fases da vida, podem permanecer no ambiente de trabalho. Nem sempre é fácil para o filho herdeiro permanecer na empresa familiar, pois, de um lado, existe o desejo de fazer parte do negócio da família, honrar o nome da empresa e do negócio construído mas, por outro, o desejo de percorrer outros caminhos, traçar outra carreira e se manter distante dos conflitos familiares oriundos da convivência cotidiana em ambiente de trabalho são igualmente relevantes.

Além disso, Moreira Junior (2011, p. 39) complementa que “diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como fornecedores, bancos, clientes, funcionários e família empresária”, para ampliar a possibilidade de êxito no processo sucessório.

Por fim, no contexto de sucessão familiar, é importante analisar a visão dos entrevistados com relação ao futuro da empresa, como forma de compreender se os sucessores enxergam, de alguma forma, a importância ou a necessidade de um plano de governança. Relacionando o tema da governança corporativa com o plano de sucessão, De Souza (2015, p. 39), afirma que.

Quando se fala de empresas familiares o planejamento da sucessão é uma característica importante para o sistema de Governança Corporativa, tendo em vista oferecer uma expectativa confiável da continuidade dos negócios e ajudar a resolver conflitos sucessórios entre a família, proporcionando uma gestão eficaz baseada em estratégias de longo prazo.

Ainda de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) apud Pina (2011, p.15) “a governança corporativa é uma relação entre as partes interessadas, utilizada para definir a direção de uma empresa e controlar o seu desempenho”. Por essa razão, a governança tem por objetivo auxiliar na definição dos caminhos que a empresa deve seguir e, assim, agregar valor para a mesma. Dessa forma, elaborou-se uma tabela de respostas referentes à questão de governança corporativa entre os entrevistados.

Tabela 11: Governança Corporativa

Outro sucessor?	N	%
Sim	4	40%
Não	3	30%
Talvez	3	30%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar-se a tabela, percebe-se que existe a ideia, para a maioria dos entrevistados, de buscar um sucessor para fazer a governança, ou pelo menos, a possibilidade de talvez vir a fazê-lo. É interessante notar que, na fala de alguns entrevistados, a procura por processos de governança é acompanhada de um sentimento de incertezas quanto à capacidade de administração ou na continuidade do processo de sucessão.

Perante a fala de R.O., é possível perceber essa desmotivação: *“não quero que meus filhos tenham a mesma profissão que eu. E, se meus sobrinhos não assumirem, o jeito será contratar um profissional competente ou passar o ponto ou mesmo fechar”*.

Por seu turno, a fala de E.B. demonstra a questão da insegurança na capacidade administrativa: *“Eu não sei se conseguirei seguir sozinho. Gostaria muito da minha irmã ao meu lado. Mas se for preciso, procurarei sim um gestor que não seja da família”*. Corroborando com essa questão a fala de M. B. que: *“Eu gostaria que meu pai pensasse no assunto. Não sei se meu irmão daria conta sozinho”*.

Entretanto, é interessante notar que uma das características da Geração Y é a confiança em si mesmo. De acordo com Kissil (1998), essa confiança chega a inibir a insegurança e possibilita que essa geração ouse mais e tome atitudes mais corajosas, o que lhes pode conferir certo ar de arrogância e prepotência. Essa característica é apontada ainda como um aspecto estimulante de liderança, e a falta de oportunidades de exercer o papel de liderança em uma organização pode ocasionar futuras frustrações.

Nesse sentido, as falas corroboram com o observado e analisado acima, em relação à desmotivação oriunda dos embates entre gerações e à dificuldade de impor mudanças nas empresas. Ainda conforme postulado pelo espanhol Ortega e Gasset (1923), os conflitos ideológicos dessa geração são decorrentes das mudanças das



É possível perceber no centro da imagem palavras como: “família”, “empresa”, “gestão”, “conflitos”, “oportunidade”, “negócios”. Por meio delas, entende-se que a palavra *empresa* e outras relacionadas aos processos administrativos são destaque, porém sem um padrão claro definido.

## 5. CONCLUSÃO

Esta dissertação foi proposta com o objetivo de compreender quais são as características, desafios, motivação, preparação e conflitos da Geração Y na gestão de empresas familiares na região do Butantã. Foram analisados como os fatores sociais que causam mudanças nas estruturas das empresas e os choques culturais envolvendo as diferenças geracionais, tais como: abismo tecnológico; diferenças de valores, linguagens e crença; experiência da Geração X e agilidade da Geração Y, que influenciam estes gestores no processo de sucessão. Buscou-se compreender as principais dificuldades encontradas pelos indivíduos na administração de uma empresa familiar, as possibilidades de permanência, a dinâmica do processo sucessório e, com o suporte de gráficos, tabelas e do *software* NVivo, consolidou-se essas informações.

### 5.1 Conclusões específicas

Pela análise do perfil dos entrevistados, foi possível perceber diferenças nas amostras, com idades, setores e graus de formação diferentes, o que contribuiu para o enriquecimento da amostra. A região do Butantã, selecionada como uma amostra por conveniência é marcada pela diversidade socioeconômica. Possui grande infraestrutura com uma rede completa de serviços, comércio, escola, universidades e hospitais. Possui também diversas opções de lazer e áreas verdes como o Instituto Butantan, os parques Villa-Lobos e Previdência e a Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira – Universidade de São Paulo – USP. O distrito do Butantã faz divisa com os distritos de Pinheiros, Alto dos Pinheiros, Jaguaré, Morumbi, Vila Sônia e com as Rodovias Raposo Tavares e Regis Bittencourt. É uma região propícia a novos negócios, pois com proximidade com a Marginal Pinheiros, além de favorecer a circulação viária, beneficia a ligação com o vetor sudoeste (Avenida Paulista, Avenidas Faria Lima, Berrine e Avenida Marginal Pinheiros) da cidade de São Paulo, sendo este um importante eixo de valorização do setor imobiliário e de efetivação do capital financeiro na metrópole. O Butantã se constitui como uma ligação de negócios do vetor sudoeste onde o processo de valorização imobiliária é expressivo.

Em face à teoria utilizada, bem como por meio das entrevistas, observou-se que a Geração Y encara o desafio de levar tecnologia para a empresa, enfrentando, no entanto, dificuldade e resistência por parte da geração anterior. Dessa forma, é necessária flexibilidade, resiliência, paciência e várias tentativas para conseguir extinguir procedimentos familiares indesejáveis no ambiente empresarial.

Constatou-se que parte das dificuldades está relacionada ao conflito de gerações. O desafio de superar o modelo de gestão considerado antigo pela Geração Y e aplicar tecnologia e inovação é amplo, pois a geração anterior enraíza fortemente a ideia de que, se está bom dessa forma, deve-se manter assim. Já os jovens da Geração Y enxergam as potencialidades que podem levar a empresa a se desenvolver e se tornar competitiva a partir de mudanças na forma como processos empresariais são conduzidos. Não se devem encarar as dificuldades como uma situação estagnada. E sim um contínuo planejamento voltado mais às pessoas do que às técnicas e recursos para realizar mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional da empresa.

Paralelamente, foi possível verificar certo nível de embate, no qual a disputa de poder ainda não está definida, o que pode ser gerado, em parte, pela falta de um plano sucessório delineado, conforme mencionado no trabalho. Considerando as dez empresas pesquisadas, observou-se que em sete a Geração X ainda está no controle e nas outras três, continuam na gestão, porém já não no controle total. Em nenhum dos casos analisados verificou-se realmente a existência de um plano sucessório, percebendo-se uma tendência natural para acreditar que o legado poderia se dar de forma natural, ou seja, pela interação do sucessor no dia a dia da empresa, ganhando confiança e conhecimento, permitindo que a sucessão ocorra com o tempo. Contudo é necessário na sucessão familiar incluir um plano de negócio na organização. Quanto mais antecedência melhor para a perenidade da empresa. Esse plano deverá ser ajustado às dinâmicas da situação mercadológica mantendo uma posição favorável frente à concorrência, negócios e estratégias.

Os desafios da Geração Y ultrapassam as diferenças entre o sucessor e o sucedido. As dificuldades encontradas no processo sucessório foram: diferentes motivações; interferências pessoais nos negócios; traços de personalidade; e distintas estratégias de gestão. Esta última na forma de: opiniões e visões divergentes a

respeito de como conduzir a empresa; resistência na confiança do novo sucessor; objeção em renovar ou mudar os processos existentes na empresa da família.

Por essa razão, é fundamental o papel dos donos das empresas, a fim de orientar, criar planos sucessórios, desenvolvê-los e colocá-los em prática dentro dos limites requeridos pelo ambiente empresarial. Paralelamente, deve-se incentivar a profissionalização, pois assim, além de o sucessor ter mais conhecimentos técnicos sobre administração, cria-se credibilidade em seus posicionamentos, tanto pelos criadores da empresa, como pelos outros colaboradores.

Neste sentido, uma transição de dirigentes da empresa familiar requer análise, planejamento, treinamento e desenvolvimento de capacidade de liderança para engajar todos os elementos na continuidade da empresa. Requer também uma aprendizagem organizacional preparando as pessoas para o processo sucessório onde os envolvidos adquirem conhecimentos, habilidades, valores, atitudes para o desenvolvimento, crescimento e manutenção da organização. Faz-se necessário a transmissão dessas competências para os futuros gestores. A participação da família é muito importante, visto que, numa concordância e entendimento entre os familiares, poderão definir se o futuro gestor será um membro da família ou um profissional de mercado. Por fim, a partir da análise e teoria levantadas, pode-se compreender que o estudo do tema é relevante para empresas familiares, principalmente as de pequeno porte, pois mostra que os conflitos familiares são mais característicos nesse tipo de empresa. A partir deste estudo, é possível a realização de novas pesquisas a respeito das dificuldades enfrentadas pela Geração Y no processo de sucessão familiar. Ao mesmo tempo, é possível explorar novos planos de sucessão capazes de facilitar o processo sucessório.

## **5.2. Sugestões e recomendações para futuras pesquisas**

Primeiramente, faz-se interessante realizar outras pesquisas que ampliem a abrangência deste estudo, verificando diferentes regiões geográficas, padrões sociais, contexto cultural e eixos de atividade específicos que possam interferir no processo sucessório. Entrevistas com a geração anterior que, na maioria dos casos, ainda se encontra na empresa também se afigura uma análise interessante, com vistas a se

compreender os contrastes de comportamento, principalmente na escolha do sucessor e como, na percepção destes, as mudanças culturais da nova geração afetaram a empresa e o mercado como um todo. Outra sugestão também é verificar qual a formação acadêmica da Geração Y e como esta influencia na decisão de suceder a empresa familiar. Se realmente o jovem está disposto a se preparar com capacitação e especialização a fim de perpetuar a empresa. Ou seja, se profissionalizar já que geralmente as empresas familiares, principalmente as micro e pequenas, tem um nível muito baixo de profissionalização, pois as contratações de funcionários são baseadas no lado pessoal e emocional considerando afinidade com o parentesco.

Sugerem-se outros estudos a respeito das razões pelas quais muitos jovens da Geração Y não desejam que seus filhos continuem o processo de sucessão. Pesquisa futura sobre a influência do fator tecnológico sobre os sucessores da geração Y pode ser desenvolvida (empresa de base tecnológica, por exemplo, é diferente de outras organizações). Outro estudo futuro, pode ser a análise dos efeitos do componente regional na sucessão familiar (empresa de origem nordestina é diferente de organizações de outras regiões do país). Fator cultural e dos gestores e sucessores pode ser analisado em pesquisas posteriores, dado sua influência no processo sucessório (racial, inclusive). Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas, ainda, para diagnosticar os efeitos da natureza jurídica da empresa em processo sucessório (S/A, capital aberto, Ltda, MEI, EIRELLI, etc.).

Recomendam-se, adicionalmente, pesquisas complementares para analisar a influência do setor econômico a que pertence a organização. Ou seja, a depender do ramo de negócios tem-se processo de sucessão familiar diferenciado. Por exemplo, uma empresa de alta tecnologia tem-se maior envolvimento/comprometimento do sucessor da geração Y. Há, por exemplo, uma propensão de maior comprometimento nas organizações pertencentes ao segmento de serviços (agência de publicidade e propaganda, consultoria, ateliê de moda fashion, software house). Menor envolvimento no segmento comercial (atacadista, varejo). E, como sugestão final, estudos relacionados ao “princípio da entidade” (pressuposto contábil) no processo decisório. Tal pesquisa, que analisaria a segregação dos recursos financeiros dos gestores-sócios, da pessoa jurídica, pode contribuir para a preparação do processo sucessório nas empresas.

## 6. REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, E.; LANK, A. G.; AIRES, A.; et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2013. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 3, 1998.
- ARAUJO, Danilo Henrique Petrillo Pires de. **Análise do ciclo de vida organizacional: Estudo em empresas familiares do Distrito Federal**. 2015. 27 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3552>>. Acesso em 17 maio 2017.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, n. 15, n. 4, 1994, 295-306.
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B., SMYRNIOS, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, 15(1), 45-58. doi:10.1111/j.1741- 6248.2002.00045.x
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aluizio A; PEREIRA, Cláudia M. M. A. **Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, 2008.
- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BNDES, (2004), Apoio do Sistema BNDES às Micro, Pequenas e Médias Empresas, BNDES/FINAME/DEREM.  
\_\_\_\_ (2004), Boletim MPME, maio de 2004
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

BOSI, E. **O Tempo Vivo da Memória**: Ensaios de Psicologia Social. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

BRANDÃO, C. E. L. Conceitos em Governança Corporativa. **Comunicação e Gestão de Saúde**. Debates GVSaúde. Nº 5, 2008. Disponível em: <  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/debatesgvsauade/article/viewFile/23470/2230>> Acesso em: 20 de jul. 2017.

BRASIL. Instituto Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 69, n. 1, 2006, 4-18.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y**: Decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. **Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC**. Blumenau, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

CANÇADO, V. L., et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 75, n. 2, maio/agosto, 2013, p. 485-516.

CARLTON, M. C. Ciclo de vida das empresas familiares. **Revista eletrônica de Administração**, v. 02, 2003.

CARMO, L. J. O.; KENDLER V., MURTA R. S. **O desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas**. Revista de Micro e Pequena Empresa - FACCAMP, v. 11, n. 2, p. 10, 2017.

CASSILLAS, J. C., Vásquez, A., Díaz, C. (2007). **Gestão da empresa familiar – conceitos, casos e soluções**. (4. ed.). São Paulo: Thomson Learning.

CATTANI, Marco Aurélio. **Empresa Familiar**: mandatos e mitos no comando de uma empresa. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas, UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: ABDR, 2002.

CHRISTENSEN, C.R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University, 1953.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. In: XXV EnAnpad. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. OCDE - **Princípios de GC e DE**. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/63>>. Acesso em: 01 set. 2017.

COSTA, C. E. **A Estatística no Mundo Moderno**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-estatistica-no-mundomoderno/518/>>. Acesso em: 15 de maio 2018.

COSTA, L. F. L; et al. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **HOLOS**, v. 30, n. 4, 2014.

CRAMPTON, S. M.; HODGET, J. W. The supervisor and generational differences. **Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 11, 19-22, 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAFT, R.L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Ed. Thomson Pioneira, 2002.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. OS IMPACTOS DA GESTÃO FAMILIAR NOS CONFLITOS E CULTURA ORGANIZACIONAL. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 3, 2016.

DAWSON, A.; MUSSOLINO, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? **Journal of Family Business Strategy**, 5(2), 169-183. doi:10.1016/j.jfbs.2013.11.004.

DESCONCINI, Tiago. **Governança Corporativa: Uma nova perspectiva na gestão empresarial**. 2007. 19 f. Monografia - Curso de Especialista em Controladoria Empresarial, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

DRIES, Nicky; PEPEMANS, Roland; KERPEL, Evelien. Exploring four generations beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, 2008.

DODGE, H.R.; ROBBINS, J.E. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle. **Journal of Small Business Management**, v. 30, n. 1, pp. 27-29, 1992.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

EMPLASA. **Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A. Região Metropolitana de São Paulo**. Sobre a RMSP. 2017. Disponível em: <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMSP>> Acesso em 17 de agosto de 2017.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, Dec. 2006 .

FINANCIAMENTOS DA DESENVOLVE SP CRESCEM 20% NO 1º SEMESTRE. **Desenvolve SP**, 15 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.desenvolvesp.com.br/comunicacao/noticias/financiamentos-da-desenvolve-sp-crescem-20-no-1o-semester/>> Acesso em 19 de agosto de 2017.

FLOREN, R.H. The Significance of family business in the Netherlands. **Family Business Review**, XI, 2, p. 121-178, 1998.

FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou...inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

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

FREIRE, P. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, art. 11, p. 713-736, 2010.

FREZATTI, F.; et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, 2017.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GARSON, S.; RIBEIRO, L. C. Q. RODRIGUES, J. M. **Regiões Metropolitanas do Brasil. Observatório das Metrôpoles**. Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia. FAPERJ, 2010. Disponível em: <[http://www.observatoriodasmetrolopes.net/download/observatorio\\_RMs2010.pdf](http://www.observatoriodasmetrolopes.net/download/observatorio_RMs2010.pdf)>. Acesso em: 17 de agosto de 2017.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GEM BRASIL. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016**.

Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 16 de agosto de 2017.

GERSICK, K. J. A.; HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, 98–103, 2007.

GOMES, G.S.; MOREIRA, K. & EVANGELISTA, S. et al. (2015). Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. In: OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA. **Revista Eumednet**. Cuba, Julio-2015.

GONÇALVES, Alcindo. **O Conceito de governança**. [2012]. Disponível em:

<<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>>.

Acesso em: 22 jul. 2017.

GONZALES, Ana (2018). Millennials in the workplace: Do family businesses need to worry? **Grand Rapids Business Journal**, p. 9/ march 5, 2018

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002.

GUIZZO, Bianca Salazar; KRZIMINSKI, Clarissa de Oliveira; OLIVEIRA, Dora Lúcia Leidens Corrêa de. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1 (jan. 2003), p. 53-60**, 2003.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em:

<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresashtml.shtm>

m. Acesso em: 25/11/2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108 p.

\_\_\_\_\_. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações.** São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48 p.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia.** São Paulo, SP: IBGC, 2017a. 64 p.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa e boas práticas de comunicação.** São Paulo, SP: IBGC, 2017b. 56 p.

\_\_\_\_\_. **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.** São Paulo, SP: IBGC, 1ª impressão 2011, 70 p.

JENKINS, J. **Leading the four generations at work.** Retrieved April 15, 2008, from: <http://www.amanet.org/movingahead?editorialcfm?Ed=452>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

KISSIL, Marco; **Gestão da Mudança Organizacional.** Instituto para Desenvolvimento da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. In: **Série Saúde e Cidadania**, vol 4, São Paulo, 1998.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1992.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, R. P. **Governance practices and corporate value: a recent literature survey.** Revista de Administração de Empresas da USP – RAUSP, 2004, 327-337.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. São Paulo: **Revista de Administração**, Fundação Instituto de Administração (RAUSP), v.27, n.3, p84-91, jul./set.,1992.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

LIMA, E. M. S. T. **O Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo de Caso.** Dissertação de mestrado. UNIFACCAMP - Campo Limpo Paulista, 2016.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 562-573.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações**. 2010. 70 p. Monografia (Graduação em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2010.

MANGILI, Aline Cardoso. **Comportamento Organizacional: Como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Santa Catarina, 2014. Disponível em: <<http://200.18.15.27/bitstream/1/2390/1/Aline%20Cardoso%20Mangili.pdf>> Acesso em: 17 mar.2018.

MARTIN, C. A. From high maintenance to high productivity. What managers need to know about. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, p. 39-44, 2005.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível <>. Acesso em: 17 mai 2017.

MELLO, L. **No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiarescresceram-mais-que-no-mundo>>. Acesso em: 17 mai 2017.

MENDONÇA, Milena C. Nascimento; LIMA, Gustavo Cesar Oliveira; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo R. Leite da. A indesejável sucessão entre ex camelôs do Shopping Oiapoque. In: **Anpad**. 31,. 2007, Rio de Janeiro.

MINAYO, M.C.de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo-Rio de Janeiro: Ed. Hucitec-Abrasco. 2000.

MOLLO, R. As vantagens e desvantagens de empreender em família. **Exame**, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aprenda-a-resolver-conflitos-em-empresas-familiares>>. Acesso em: 09 out 2016.

MOREIRA GÓES, T. H.; PINHEIRO MACHADO Fº, C. A.; MARTINS, H. H. Desempenho financeiro de empresas com características familiares: Análise de empresas brasileiras

listadas na BM&F. **REGE Revista De Gestão**, 24(3), 196-209, 2017. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/134999>>. Acesso em: 09 out 2017.

MOREIRA JR, A. L. **Bastidores da empresa familiar**: Como reduzir conflitos por meio da governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2011.

MULLER, J.; DEWERS, F. O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. **Universo Acadêmico**, Taquara, v. 5, n. 1, 2012.

NELSON, Bob. Everyone wins. Meetingsnet, 1 out. 2006. Disponível em: <[http://meetingsnet.com/corpo/ratemeetingincentives/mag/meetings\\_everyone\\_wins\\_3/#ixzzlwThTYMHc](http://meetingsnet.com/corpo/ratemeetingincentives/mag/meetings_everyone_wins_3/#ixzzlwThTYMHc)>. Acesso em: 17 nov. 2017.

NIEMIEC, Susan. Finding common ground for all ages. **Security Distributing and Marketing**, 2000. Disponível em <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/2834325/finding-common-ground-all-ages>> Acesso em 12 ago. 2012.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Dissertação (Mestrado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

NVIVO: o software n 1º para análise qualitativa de dados. **NVIVO**. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões - tempo de relacionamentos**. São Paulo: Editora Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA; S. R.; PICCININI, V. M.; BITENCOURT, B. M. Juventude, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **O&S**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Glossary of Statistical Terms. Paris, 2007, 863 p. Disponível em: <<https://stats.oecd.org/glossary/download.asp>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades. Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2017.

ORTEGA Y GASSET, J. “**La idea de las generaciones**”, **El tema de nuestro tiempo**, Obras completas, Vol. 3, Madri: Revista de Occidente, pp. 145-156  
The modern theme, Nova York: Harper & Row, 1923.

PASSOS, Édio et al. **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PAZ, C. L. **Gestão financeira e recuperação judicial**. In: TACHIZAWA, T. **Legislação das micro e pequenas empresas – 1ª. Edição – Campo Limpo Paulista: Editora Faccamp, 2016.**

PIANCA, Osmar José B. **A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz – ES. Administração de Empresas em Revista**. Vol. 17, nº. 18, Curitiba, 2017. p. 29-51. Acesso em 12 dez 2017.

PWC. 2010. **As empresas Familiares no Brasil: pesquisa 2010**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 20 jun 2017.

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

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. **Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study in Brazil. Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48331/sucessao-e-governanca-em-empresas-familiares--estudo-de-multipl-os-casos-no-brasil/i/pt-br>>. Acesso em 26 jan 2018.

RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H. **Social Conflict: Escalation, stalemate and settlement**. Second Edition. New York: McGraw-Hill, Inc,1994.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1999.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. **Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017. Disponível em <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3616/2616>>. Acesso em 10 set 2017.

RUSSO, Denise Ries. **Problemas das micros e pequenas empresas – estudo juntos aos clientes do Balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre**. Porto Alegre, 2002. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RYAN, M. Gerald Cérente: he reveals what lies ahead. **Parade Magazine**. 10 set., p. 22-23, 2000.

SANTOS, A. L. A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas **empresas**. 2011. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo - FEA, São Paulo, SP, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Relatório Executivo. Fev., 2015a.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório Especial “Empresas Familiares”**. Set., 2015b.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estudos & Pesquisas**. nº 58, junho de 2017a.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apoio Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). **Indicadores SEBRAE-SP pesquisa de conjuntura**. Abr., 2017b.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Convênio Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e Ministério do Trabalho/FAT. **Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Região Metropolitana de São Paulo**. Divulgação nº 391. Junho de 2017. Disponível em: <  
[http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2017/07/Press\\_RMSP\\_391.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2017/07/Press_RMSP_391.pdf)> Acesso em 10 de agosto de 2017.

SENDENBERGER, W; LOVEMAN, G. **Introduction: Economic and social reorganisation in the small and medium sized enterprise sector**, 1991.

SOUZA, E. P. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar**: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2012.

TACHIZAWA, T. 2016. Legislação no contexto nacional. In: TACHIZAWA, T. (ed) **Gestão e sustentabilidade: legislação das micro e pequenas empresas**. 1 ed. São Paulo: Livros & Cia Cultura e Lazer. São Paulo, 2012, p.11-20.

TEIXEIRA, A. P. P.; et al. O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. **DIÁLOGO**, Canoas, n. 25, p. 25-37, abr. 2014.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42567/perspectivas-e-desafios-da-preparacao-de-sucessores-para-empresas-familiares/i/pt-br>>. Acesso em 06 maio 2017.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, Mar. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302005000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 ago 2017.

TULGAN, Bruce; MARTIN, Carolyn A. **Managing generation**. Massachusetts: HDR Press, 2001.

TRICKER, B. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. 3ª ed. United Kingdom: Oxford University Press, 2015.

TWENGE, J. et al. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

The World Bank. **Governance and Development**. Washington, 1992. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>> Acesso em: 20 de jul. 2017.

UNGLAUB, E.; UNGLAUB, D. L. Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. **Acta Científica**, Engenheiro Coelho, v. 21, n. 3, p. 99-107, 2012.

VASCONCELOS; K. C. *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, p. 226-244, maio/ago 2010.

VASCONCELOS, Marta C. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.12, n.2 p. 04, 2018. Disponível em < <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1195/pdf>>. Acesso em 12 ago 2018.

VENTER, E.; BOSHOF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, Boston, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **Revista de Gestão**, v. 23, s. n., p. 88-98, 2016.

WARD, John. A sabedoria não convencional da empresa familiar. São Paulo, **HSM Management**, nº 56, maio/junho 2006.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso** - Planejamento e Métodos (5 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2014. Disponível em:  
<[http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo\\_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf](http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf)> Acesso em 20 jul. 2017.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexter in your workplace. Nova York: AMACON, 2000.

ZILBER, S. N. *et al.* **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, v. 9, n. 3, p. 88-111, 2010.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Iniciais:

Idade:

Trabalha na empresa da família?

( ) sim ( ) não

Tempo de atuação na empresa:

Função que ocupa:

### EMPRESA

Razão Social da empresa:

Nome Fantasia da empresa:

Ano de fundação da empresa:

Localização da empresa:

Setor de atividade da empresa:

Número de colaboradores da empresa:

Quem foi o fundador da empresa? Qual o parentesco entre vocês?

A empresa já passou da 1ª. geração? Neste momento a gestão da empresa está em qual geração?

Outros familiares ocupam diferentes cargos na empresa? Quais?

O conhecimento do negócio é transmitido entre os membros da família? De que forma?

Problemas familiares já interferiram no bom funcionamento ou na gestão da empresa? Como isso aconteceu?

Qual o fator é considerado como o mais importante para o sucesso da empresa? Por que?

Qual o fator é considerado como o maior benefício de uma empresa familiar? Por que?

Qual o fator é considerado como o maior problema de uma empresa familiar? Por que?

Quais as dificuldades encontradas na gestão da empresa?

Quais as facilidades encontradas na gestão da empresa?

De acordo com a relação família x empresa, você poderia me descrever como ela está inserida no seu dia-a-dia?

O que a empresa representa para você? Descreva

O que a família representa para você. Conte a história de sua família

Como é o seu relacionamento com os demais membros da família?

Quem e como são tomadas as decisões na empresa?

Como você enxerga a sucessão?

Como são administrados os conflitos na família e na empresa?

Em sua opinião, a empresa continuará por mais uma geração?

## **PESSOAL**

Qual seu nível de escolaridade?

1º Grau  2º Grau

Formação técnica  Curso superior Área: \_\_\_\_\_

Outro (especificar): \_\_\_\_\_

Tem experiência nesta área de formação? Quantos anos?

A opção de entrar para a empresa foi ou será sua ou alguém influenciou ou poderá influenciar a sua decisão?

O que despertou ou despertará o seu interesse em trabalhar na empresa? Por que?

Os dirigentes possuem outro tipo de atividade remunerada, além da empresa?

Sim  Não  Parcialmente

Qual foi a motivação para abertura da empresa? (Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário)

Oportunidade de negócio

- Já era da família
- Saída do emprego
- Garantir a segurança econômica da família
- Manter a família unida
- Oportunidade de negócio para os filhos e a família
- Outra (especificar): \_\_\_\_\_

Qual foi a motivação para sua entrada e/ou permanência na empresa? (Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário)

- Oportunidade de negócio
- Já era da família
- Saída do emprego
- Garantir a segurança econômica da família
- Manter a família unida
- Oportunidade de negócio para os filhos e a família
- Outra (especificar): \_\_\_\_\_

### **PROCESSO SUCESSÓRIO**

Como será conduzida a formação dos herdeiros para a sucessão?

A empresa já iniciou formalmente o processo de sucessão com a geração Y? Se sim, em que fase se encontra?

Como você situaria o estágio que se encontra a empresa em relação ao processo sucessório?

Existe algum plano formal/informal para a próxima sucessão? Qual seria?

Considerando que a empresa já passou por um processo sucessório. Como essa sucessão foi executada? Houve planejamento?

Como foi ou está sendo conduzido o processo sucessório?

Ocorreram conflitos na troca de gestão? Quais?

Você espera dar continuidade na empresa com a mesma administração que é atualmente praticada?

Quais deveriam ser as principais preocupações do sucessor frente ao novo desafio de gerir a empresa?

Dentro do ambiente de trabalho, você possui a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa juntamente com o atual proprietário/gestor?

O sucedido ainda está na empresa?

Quem ou que área controla o processo de sucessão na organização?

Qual é o nível de envolvimento dos familiares com o processo sucessório e os potenciais sucessores e como ele acontece?

Existe alguma pressão familiar na tomada de decisão do processo sucessório?

Quais as percepções dos sucessores pertencentes a diferentes gerações?

O possível sucessor tem a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto com o atual proprietário?

Quais são as principais dificuldades para o processo sucessório?

Como essas dificuldades foram ou serão superadas? Explique

O que você considera facilitador(es) no processo sucessório da empresa?

Os herdeiros possuem outro tipo de atividade remunerada, além da empresa?

Sim. Especificar: \_\_\_\_\_  Não

Qual foi ou será a motivação para trabalhar na empresa? (Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário)

Oportunidades de trabalho facilitadas

Saída do emprego

Garantir a segurança econômica

Aplicar conceitos aprendidos no curso superior

Manter a tradição familiar

Oportunidade de negócio para os filhos e a família

Outra (especificar): \_\_\_\_\_

De que maneira você pretende se preparar para dar continuidade na empresa da família?

Quais suas perspectivas em relação ao seu profissional dentro ou fora da empresa da família?

Qual foi o momento (ano) mais triunfante da empresa? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual foi o pior momento (ano) da empresa? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A empresa já cogitou buscar um sucessor não integrante da família? De que forma?

Há alguma possibilidade que a sucessão seja feita de modo profissional? Em qual circunstância?

Há Governança Corporativa na empresa? Como surgiu e quais foram as motivações para as práticas de Governança Corporativa na empresa?

Em que momento elas foram implementadas?

Como se encontra atualmente o processo de Governança Corporativa?

A empresa possui um Conselho Administrativo? E Conselho de Família?

Como é o relacionamento dos membros familiares na organização?

Como se dá a gestão destes relacionamentos?

Quais são os pontos de atenção?

Como são percebidos os impactos das práticas de Governança para o êxito da gestão da empresa e da família?