

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Greice Oliveira De Bona

SUCESSÃO FAMILIAR DO PONTO DE VISTA DO SUCESSOR:
Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e
pequeno porte

Porto Alegre

2013

Greice Oliveira De Bona

**SUCCESSÃO FAMILIAR DO PONTO DE VISTA DO SUCESSOR:
Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e
pequeno porte**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2013

GREICE OLIVEIRA DE BONA

SUCESSÃO FAMILIAR DO PONTO DE VISTA DO SUCESSOR:

Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte

Conceito final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de 2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

- à professora doutora, Sílvia Generali da Costa, pela valiosa orientação, amizade e compreensão no decorrer do curso;
- aos entrevistados, que prontamente aceitaram responder a pesquisa e assim contribuíram infinitamente para o trabalho;
- aos meus queridíssimos amigos que ganhei na faculdade, que com eles, com certeza, foi bem mais divertido passar por esses cinco anos;
- aos amigos de longa data, que souberam entender as minhas ausências quando envolvidas com os trabalhos da faculdade, mas que sempre estiveram presentes durante essa minha trajetória;
- ao Lucas Funchal, por todo o apoio, carinho e compreensão e;
- a minha família, por toda o suporte e amor dado a mim todos esses anos.

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é identificar quais são os principais fatores motivacionais no processo de sucessão de uma empresa familiar de micro e pequeno porte, de primeiro grau, da cidade de Porto Alegre/RS e região metropolitana. A sucessão familiar para essas empresas representa uma importante e nova etapa da vida organizacional. Entretanto, apesar de ser uma transição complexa, poucas são as empresas que se preocupam com essa transição e essa passagem se dificulta ainda mais. Este trabalho terá foco somente à figura do sucessor, não analisando a perspectiva da empresa e do sucedido.

Para a realização deste trabalho, foram entrevistados 13 jovens entre 18 e 25 anos que tem como oportunidade herdar uma empresa familiar. Dentro deste grupo há jovens que nunca trabalharam na empresa familiar, indivíduos que já trabalharam, mas desistiram do processo sucessório e herdeiros que participam das rotinas empresariais da organização familiar. A partir desse grupo, procura-se então identificar quais são os fatores motivacionais que os conduziram para tal decisão.

O trabalho apresenta o ponto de vista do sucessor na hora de optar seguir, ou não, na empresa, e busca também mostrar situações que podem ser evitadas a partir de um planejamento e uma organização no processo de sucessão.

SUMÁRIO

RESUMO	8
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	7
ÍNDICE DE TABELAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.2 Definição do problema.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 Empresa familiar.....	12
3.2 Sucessão familiar	16
3.2.1 Processo sucessório	18
3.2.2 Sucessor.....	19
3.2.3 Sucedido/Fundador.....	20
3.3 Micro e pequena empresa	21
3.4 Motivação	22
3.5 Geração Y	27
4. OBJETIVOS.....	29
4.1 Objetivo geral	29
4.2 Objetivos específicos	29
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
5.1 Tipo de pesquisa	30
5.2 Coleta de dados	30
5.3 Análise e interpretação de dados	31
6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	32
6.1 Herdeiros que optaram por não suceder.....	32
6.1.1 Desinteresse na área ou no produto da empresa.....	32

6.1.2	Insatisfação financeira	33
6.1.3	Conflito familiar	34
6.1.4	Limitações pessoais	35
6.1.5	Pressão familiar	36
6.2	Herdeiros que estão no processo sucessório	37
6.2.1	Motivações durante o processo sucessório	37
6.2.2	Desmotivações encontradas no processo sucessório	41
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
7.1	Recomendações no processo sucessório	49
7.2	Limitações do estudo	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
	REFERÊNCIAS DA WEB.....	53
	ANEXO – Roteiro da entrevista.....	53
	CRONOGRAMA	55

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo dos três círculos da empresa familiar	14
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição do conceito de empresa familiar	13
Tabela 2 - Enquadramento PMEs	21

1. INTRODUÇÃO

Grande parte das pequenas e médias empresas brasileiras são geridas por laços familiares e, por este motivo, temos, geralmente, a presença de um sucessor hereditário.

Segundo o site do governo federal¹:

Quase 80% das empresas no Brasil e no mundo são consideradas familiares, ou seja, têm origem ou gerência com pessoas da mesma família. Entretanto apenas 25% das empresas familiares conseguem passar o negócio para outra geração e menos de 10% para a quarta geração.

Nota-se que em de 75% dos casos, os sucessores chegam a assumir o comando da organização, contudo, não obtém prosperidade empresarial. Isso se deve, em sua grande maioria, por que os perfis entre o sucessor e o sucedido divergem em pelo menos algum quesito vital para a empresa.

Conforme Renata Bernhoeft, nas empresas familiares os sócios/herdeiros não passam por um processo seletivo que garanta sua eficácia, a herança “impõe” uma sociedade entre irmãos, primos e outros familiares. Esta imposição, citada por Bernhoeft, faz com que muitas vezes os sucessores não tenham a qualidade técnica ou o conhecimento da empresa necessário para assumir um cargo que exija deles a competência necessária para gerir o empreendimento. Entendido isso, é aceitável que muitas organizações beirem ao fracasso quando enfrentam processos de sucessão, já que ou não houve interesse suficiente do sucessor ou, o próprio sucedido não teve habilidade para repassar seus conhecimentos e as diretrizes da empresa para o herdeiro.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo sucessório na empresa familiar é assunto delicado, não podendo ser tratado apenas sob aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

¹. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional>>. Acesso em 17/04/2013.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em todo esse contexto de sucessão em empresas familiares, muito se analisa sob a óptica da empresa, em função de como ela irá se reestruturar frente ao novo comando. Observa-se também a questão de desligamento do sucedido em relação ao dia-a-dia empresarial e como ele encara esta nova rotina. Por terceiro, avalia-se a capacidade de liderança e as competências do novo líder da empresa, todavia, não se pergunta quais são as aflições e anseios do sucessor, e quais são as motivações que o fazem assumir o risco de ingressar em uma empresa na qual seu papel já está pré-estabelecido.

Levando em consideração que a autora do seguinte trabalho tem como oportunidade suceder as empresas gerenciadas pela família nos últimos 30 anos e que a frente a isso se discute como tomar decisões que simultaneamente preservem os negócios, as relações familiares e a vocação do sucessor, este presente estudo pretende responder a seguinte pergunta:

“Quais são as motivações na oportunidade de suceder uma micro ou pequena empresa familiar de primeira geração entre jovens de 18 a 25 anos na região de Porto Alegre a Grande Porto Alegre?”

2. JUSTIFICATIVA

A formulação deste trabalho tem como objetivo analisar possíveis sucessores a micro e pequenas empresas familiares da região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, entre as idades de 18 e 25 anos, na tentativa de detectar quais são as motivações quando o assunto é seguir o caminho empresarial da familiar.

A presente autora deste estudo também faz parte do grupo a qual o estudo pretende analisar. Durante seu percurso na graduação, foi possível analisar que não somente ela passava pelos mesmos anseios que um processo de transição em uma empresa pode trazer, como seus colegas e amigos.

Foi possível observar que frente a dúvidas e obstáculos, cada indivíduo reagiu de forma diferente dos demais, e que cada empresa também mostrava diferença quanto à receptividade ao novo líder. Alguns herdeiros justificaram suas dificuldades devido à incapacidade de relacionamento com o sucedido, outros alegaram que não querem assumir os empreendimentos familiares, pois buscam outras opções de carreira; e ainda existem aqueles que no meio de tantos interesses, medos e motivações, acabaram vinculados à empresa sem se questionar como foram parar ali.

Por este motivo, buscam-se entender quais são os processos de sucessão do ponto de vista do sucessor e quais são os maiores sentimentos enfrentados por eles. Sendo que neste estudo, demais pessoas que se encontram na situação de suceder um ente familiar, poderão encontrar similaridades com os casos apresentados e sendo assim poderão buscar alternativas e respostas para suas dúvidas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a melhor compreensão do ambiente estudado, é necessária a contextualização do ambiente da onde será articulada a sucessão familiar abordada neste estudo.

3.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é amplamente caracterizada por vários autores. Conforme Cassilas (2007, p. 37), a empresa familiar constitui uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo.

Para Donnelley, uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influencia recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

A discussão sobre como conceituar empresa familiar, faz com que diversos pesquisadores e escritores cunhassem suas próprias determinações e delimitações. Retirado do livro de Neubauer e Lank (1999, p. 16), segue um quadro com diversas conclusões de diferentes estudiosos.

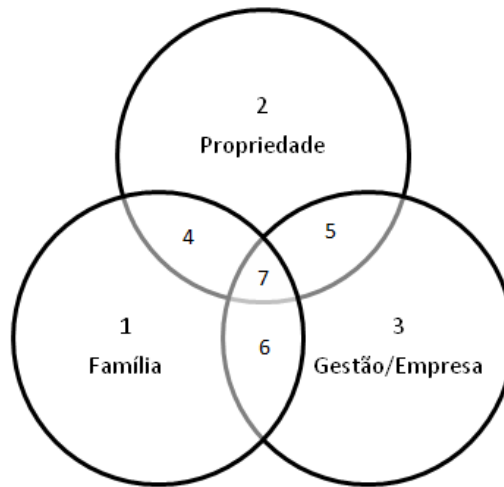
Definição de conceito de empresa familiar	
“Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade”.”	Carsud, 1996
“Empresa familiar é aquela que, na pratica, é controlada por uma única família.”	Barry, 1999
“Empresa na qual os membros da família tem controle legal sobre a propriedade.”	Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1998
“Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.”	Gallo e Sveen, 1991
“Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários ou diretores.”	Stern, 1996

“Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.”	Ward, 1989
“Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.”	Handler, 1989
“Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da familiar e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.”	Bork, 1986

Tabela 1 - Definição do conceito de empresa familiar

Entremeio a tantas definições, há entre ela similaridade entre alguns aspectos. Para tal análise, Gersick et al. (1997, p. 06) cita o modelo de três círculos que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.

Figura 1 - Modelo dos três círculos da empresa familiar



Gersick et al. (1997, p.06)

Para explicá-lo, ele relata que as pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, quem caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, estará no setor 4, que esta dentro dos círculos proprietário e família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família, estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da familiar e funcionário, estará no setor central 7, dentro dos três círculos.

Ao analisar as definições do quadro antes exposto e os três setores explicitados por Gersick et al. (1997), observa-se que quando abordada a questão de empresa familiar, são três pilares que são encontrados.

Já para Gallo (1995, p. 55), as três características que delimitam a empresa familiar na prática são:

- a) A propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração.

Nesse caso, observasse que novamente a questão da propriedade reaparece, tão mesma quanto a da gestão da empresa, entretanto, quando o terceiro pilar para Gersick et al. (1997, p.06) era a família como o atual e presente, para Cassilas (2007, p.43), o terceiro pilar vem em função da continuidade.

Para fins de análise, continuidade da empresa esta diretamente ligada à sucessão que esta venha a tomar. No caso de empresas familiares, o desejo mais frequente dos fundadores é

que alguém da família assuma o comando da empresa, para que o controle não se dissolva entre externos.

Algumas características são peculiares às empresas familiares. Conforme Oliveira (1999) as empresas familiares se dão melhor do que as outras no tocante as questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Outra característica ressaltada por Oliveira (1999, p. 21) é que:

As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, [...], as empresas familiares conseguem suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometida na relação família x empresa x mercado.

Conforme Casillas (2007, p.52), no âmbito da prática profissional, no mundo da empresa familiar, o principal critério de classificação destas empresas familiar consiste da relação com a geração que está na empresa. Para simplificar, ele resumiu como sendo:

- a) Empresas de primeira geração (fundador): são empresas controladas pelo fundador. [...] Nesse primeiro grau de geração, a propriedade pode ser única ou compartilhada, seja com outros membros da família, seja com pessoas alheias a ela.
- b) Empresas de segunda geração (empresa de irmãos): são empresas em que o fundador, caso esteja vivo, passou para um segundo plano de atuação e o controle efetivo passou para seus filhos ou sobrinhos. A propriedade costuma estar nas mãos de vários irmãos. O controle da gestão, no entanto, pode estar nas mãos da família como nas mãos de profissionais externos (empresa familiar profissionalizada).
- c) Empresa de terceira geração ou posteriores (confederação de primos): são empresas familiares em que os netos (bisnetos, tataranetos etc.) do fundador são os principais proprietários e diretores. Nesse tipo de empresa, a complexidade existente obriga a se estabelecer sistemas formais de relação entre a empresa e a família.

Outro meio encontrado para distinguir as empresas familiares são através do vínculo entre a família e a empresa. Para essa análise, Casillas resalta dois aspectos essenciais: a vontade de dar continuidade à empresa e o tipo de relação (e dedicação) dos membros da família para com a empresa. Conforme Gallo (1995, p. 69) há quatro definições de empresas familiares em continuidade e vínculo. Para ele, a “empresa de trabalho familiar” é aquela que cujos membros da família pretendem gerenciá-la, com a maior parte deles atuando na empresa. Outra forma de encarar a empresa familiar, continuando o pensamento de Gallo, é a “empresa de direção”, na qual a família concorda em manter o controle proprietário, entretanto só quem tem qualificação pode trabalhar na empresa. A terceira forma vista por ele

é a “empresa familiar de investimento”, na qual a família proprietária não participa da gestão, mas somente das decisões de investimentos. Por último, Gallo fala da “empresa família conjuntural”, sendo aquela que não existe claro o interesse da família em dar continuidade à empresa, e que o vínculo se deu através de “circunstâncias históricas (heranças ou negociações)”.

Para fins de compreensão deste estudo, consideraremos empresas familiares de primeira geração e empresa de trabalho familiar conforme a proposta de Gallo (1995).

3.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A realização de mudanças em uma empresa, sempre gera algum impacto, mesmo que pequeno, mas quando o assunto é a sucessão do mais alto cargo da empresa, é natural que muitas são as medidas tomadas para que a transição seja feita da maneira menos impactante possível. Para Bernhoeft (1989, p. 40), o processo de sucessão familiar deve ser caracterizada pela necessidade de atividades programas quem envolvam cada um dos seis segmentos, sendo eles o sucessor, o sucedido, a família, a empresa, o mercado e a comunidade.

O sucessor e o sucedido serão analisado mais adiante.

Contudo, quando o assunto é família, lembresse aqui que esta passa do papel afetivo para ser uma entidade vinculada à organização.

Quanto maior o grau de profissionalização da empresa, maior a delimitação das relações empresa e família. Contudo, os laços familiares, tendem a interferir em decisões empresariais devido ao nível de afetividade e a passividade dos familiares gestores.

Para Lodi (1978, p. 91), a família precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa, abandonando pessoas para empregar parentes incompetentes ou despreparados e evitando descapitalizar a empresa através do uso indevido do patrimônio.

Para Bernhoeft (1989), família envolve questões emocionais e afetivas que, caso não resolvidas, poderão comprometer o futuro dos negócios e que a ilusória ideia de que a família deve se entender pelo simples fato de ser família, é um equívoco.

A passividade do sucessor frente aos sucedidos devido aos laços afetivos é comentada por diversos estudiosos, sendo um deles Bernhoeft (1989), que alega que a expectativa de muitos fundadores, de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequada.

Quando saímos da esfera da família para entrarmos na esfera da empresa, alguns estudiosos perguntam se os sucessores encontram-se maduros para encará-la. Para Bernhoeft (1989), em relação à empresa há uma divisão em três subsistemas, sendo eles:

- a) Social: que envolve aspectos culturais, hábitos e costumes, identidade organizacional e aspectos subjetivos;
- b) Técnico: faz referência à estrutura formal da organização, normas e procedimentos, métodos de trabalho, procedimentos administrativos e demais questões formalizadas e;
- c) Gerencial: diz respeito ao comportamento e à postura do grupo executivo, envolvendo questões como visão organizacional, habilidades gerenciais, liderança, comunicação, tomada de decisão, desenvolvimento, planejamento, organização e controle.

Dito isso, Bernhoeft entende que na sucessão, o sucessor deve estar ingressado em todos os três subsistemas, para que não intervenha de maneira incorreta em nenhum deles prejudicando algum setor da organização.

Da mesma maneira que a empresa foi subdividida em três partes, Bernhoeft dividiu o mercado em três componentes:

- a) Clientes: Um cliente de uma empresa familiar, que comece a enfrentar o processo de sucessão naquela sem o devido preparo para isso, estará tão preocupado com os assuntos como os próprios envolvidos, caso a atividade comercial dependa fortemente deste seu fornecedor;
- b) Fornecedores: Toda a empresa é um elo entre um conjunto de fornecedores – que suprem em parte ou em todas suas necessidades;
- c) Concorrentes: grupo externo que disputa o mesmo mercado.

Bernhoeft alega que em relação aos fornecedores, os mesmos manifestam-se fortemente preocupados quando os fundadores de empresas-clientes começam o processo sucessório. Há histórico de empresas, que devido a turbulenta sucessões, tiveram problemas comerciais com os fornecedores, devido à insegurança passada por parte da empresa.

Quando em pauta os concorrentes, uma sucessão familiar que atravesse crises repetidas, torna a empresa altamente vulnerável ao mercado, chamando a atenção dos concorrentes que visam como possível a aquisição da organização para o grupo. Esse tipo de negociação tende a acontecer quando o sucessor não tem visão empresarial e se preocupa mais em receber capital que lhe assegure uma herança confortável, Bernhoeft (1989).

Para Gersick et al.(1997, p. 203), um dos segredos do sucesso para a uma sucessão familiar, é necessário que haja um sonho comum entre o sucessor e o sucedido, “uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os valores e aspirações individuais.”

3.2.1 Processo sucessório

Para Oliveira (1999, p. 83), o planejamento do processo sucessório talvez seja o aspecto mais importante para o sucesso de transferência de funções. Ele divide em cinco fases a processo de sucessão, sendo a primeira fase a identificação dos resultados a serem alcançados. Primeiramente, deve-se identificar em toda a unidade organizacional e posteriormente na unidade na qual o executivo está alocado.

Feito isso, Oliveira sugere a segunda fase, sendo essa o estabelecimento do perfil básico do profissional, na qual se busca considerar os aspectos de conhecimentos e habilidades do sucessor para ver se há compatibilidade com que a empresa busca.

Na terceira fase discute-se os resultados da primeira e segunda fase. Caso sejam satisfatórios, Oliveira diz que a chance de ser bem sucedida a transição é alta, entretanto, caso não haja resultado positivo nesta discussão, ele sugere que sejam diagnosticados as falhas na tentativa de aprimorar o sucessor.

A escolha do executivo sucessor é a quarta fase, e que pode ser de difícil ou fácil escolha, dependendo do resultado das fases anteriores. Para essa escolha, Oliveira ressalta que a franqueza e honestidade são fundamentais para que não haja desvios futuramente.

Na quinta e última, há a implementação do sucessor e avaliação dos resultados. É a fase de consolidação, na qual se pode observar qual será a maneira de gestão do novo presidente/CEO. Ainda há tempo de modelar e direcionar o sucessor, pois o mesmo pode ainda não ter segurança suficiente e facilmente aceita contravenções.

Bernhoeft comenta sobre os conflitos que um processo sucessório pode apresentar:

“O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito da fase da sucessão, é quase sempre resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.”(BERNHOEFT, 1998, p.56)

Por fim, Kignel e Werner (2007, p. 174), dizem que:

“A questão central da empresa familiar não está na sucessão, mas na forma de transição entre as gerações. O desafio não se limita somente em criar estruturas de transferência de poder e patrimônio, mas em obter uma forma deem que a consciência entre gerações se transforme em uma transição natural no ciclo e na vida dos seus participantes.”

3.2.2 Sucessor

Para Passos et al. (2006, p. 47), “sucessor é aquele que é preparado, escolhido, legitimado por todos os membros da família empresária.”

O sucessor é o maior ponto de interrogação na sucessão familiar. É a questão de dúvida para o sucedido, se esse será capaz de assumir a presidência? Quem dos herdeiros deve ser nomeado? E ser não for da família a pessoa mais indicada ao cargo?

O sucessor também passa por dúvidas provindas da empresa e mercado. A empresa, aqui ressaltando os funcionários, colocam em pauta se o sucessor tem real capacidade de gerir a organização. Compara-se também o sucessor com o sucedido, portando ao sucedido projeções de autoridades alheias. (VRIES, CARLOCK & TRACY, 2009, p.155)

Para o mercado, a figura de um sucessor pode vir atreladas a mudanças na ordem operacional da empresa, alterando então a forma de vínculo entre os agentes do mercado e a organização.

Para que o sucessor possa enfrentar todos estes questionamentos com segurança, é indispensável que haja um processo de planejamento sucessório muito bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico de uma empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 124)

Para Bernhoeft (1989), o filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade. E continuando o pensamento de Bernhoeft, raramente o herdeiro tem o espírito empreendedor tão vigoroso quanto ao do pai.

Para Gersick et al. (1997), cada membro da geração mais nova também tem uma visão, e até mesmo uma fantasia, a respeito do seu papel e da esperada rede de relacionamentos com todos os outros da geração que ascende. O processo ideal de planejamento sucessório é a revelação gradual desses sonhos pessoais e sua interação em uma meta e um curso de ação.

Entretanto, Gersick et al. (1997) avisa que não é fácil atingir essa meta, já que os sonhos individuais pode ser muito diferentes e até mesmo incompatíveis com as ideologias da empresa. Outro obstáculo encontrado pelo sucessor, é dado pela dificuldade de implementação do sonho pela hierarquia de autoridade e influência da família.

3.2.3 Sucedido/Fundador

Inúmeros autores discutem sobre o papel do sucedido na hora de passar a tocha, (Cohn, 1991). A maioria deles ressalta a importância de um planejamento para a sucessão para transmitir segurança ao sucessor, mas ao mesmo tempo ao sucedido. Passos et al. (2006) reconhece que, na maioria das vezes, as crises em empresas familiares durante o processo sucessório são provocadas pelo sucedido, que tem uma imagem própria na família e na empresa, tendo assim um estilo de vida e um jeito próprio de se comunicar externamente que pode ser afetado ao se desvincular da organização.

Para Gersick et al. (1997, p. 158), o sucedido precisa superar qualquer resistência à entrega do poder que possa a ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados.

Segundo o mesmo autor, os membros da geração mais velha têm sonhos individuais para a empresa e para a família depois que se forem. Eles podem ver a empresa como um monumento as suas realizações, com novos líderes repetindo seus sucessos, em um replay do seu mandato, ou, numa visão muito diferente, corrigindo todos os erros que eles cometeram.

Conforme alguns autores, o sucedido tende a passividade quando o assunto é sucessão. Bernhoeft, por exemplo, comenta que os fundadores, por medo de se indispor com a família, acabam adiando o plano de sucessão e acabam não elaborando um planejamento para a situação na expectativa de que ao natural a transição ocorrerá.

“É preciso evitar a ideia de que o tempo se encarrega de resolver o assunto, pois este princípio nem sempre tem se aplicado no caso de sucessão. O mais comum é que, com a ausência do patriarca/fundador, os problemas e divergências se ampliem.” (Bernhoeft, 1989)

Para Lodi (1978, p. 54), na hora da sucessão, o sucedido deve-se retroceder 20 anos, perguntando-se como os filhos foram criados? Que código de ética desenvolveram?

Que treinamento tiveram nas funções de linha para poderem conhecer o nervo do negócio?

Bernhoeft também faz inúmeras perguntas ao fundador/sucedido, como: “Para quem (e para que) construiu esta empresa? Para satisfação pessoal? Para perpetuar seu nome?”

Questões como estas devem ser resolvidas antes do processo de sucessão, para que não haja dúvidas ou inseguranças na hora de passar o bastão.

3.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micros e pequenas empresas apresentam grande importância no funcionamento da economia brasileira em virtude da capacidade de absorção de mão de obra, da geração de renda, do número de estabelecimentos e do potencial de abertura de novos negócios. (CHAVES JÚNIOR, 2000)

No Brasil, surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano e a grande maioria é de micro e pequenas empresas (MPes). As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa. Cerca de 80% das MPes trabalham nesses setores.

Dados do IBGE mostram que, em 2002, o número de micro e pequenas empresas no setor formal urbano (excluindo setor governo) atingiu 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas.

Há três maneiras de distinguir a micro e pequena empresa. A seguir, o quadro resume essa divisão.

Crítérios de enquadramento²	Valor da receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Pequena empresa	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Pequena empresa		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins de crédito) Microempresas Pequena empresa	Até 400 mil dólares De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares.	

Tabela 2 - Enquadramento PMEs

² Fonte: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>
(Acesso em: 11/06/2013)

Abaixo, segue algumas características de PMEs disponibilizadas pelo site do SEBRAE:

- a) Baixa intensidade de capital;
- b) Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia a elevada;
- c) Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- d) Poder decisório centralizado;
- e) Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) Contratação direta de mão de obra;
- g) Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- h) Baixo investimento em inovação tecnológica;

Para fins de análise deste estudo, utilizaremos o enquadramento de Micro e pequenas empresas definidos pela lei Lei nº 9.841 de 05/10/1999.

Com a finalidade de total compreensão do estudo, deve-se conceituar também o que é motivação.

3.4 MOTIVAÇÃO

Para quase a unanimidade dos autores, motivação é um processo intrínseco, no qual “ninguém motiva ninguém” (VERGARA, 2009, p.37)

Robbins (2007, p.132) definiu motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma para o alcance de uma determinada meta.”.

Robbins (2007, p.132) relata três aspectos importantes para definir motivação, sendo o primeiro a intensidade, visto por ele como “quanto esforço a pessoa despender”, ele ainda comenta que apesar de ser fundamental, é não único, já que sem direção (segundo aspecto), todo o esforço pode ser em vão, e por último, ele fala de persistência, que é “uma medida de quando tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.” Para Robbins, “os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.”.

Inúmeras são as teorias relacionadas à motivação. Irei ressaltar aqui algumas delas, considerando as que mais combinam com o tema deste estudo.

Uma das teorias que se torna indispensável à menção quando o assunto tratado é motivação, é a Teoria de Maslow, que visa identificar as necessidades humanas de maneira gradual. Para Maslow (1954), as necessidades humanas são divididas em cinco categorias, sendo elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e a última, de autorrealização. Considera-se que na maioria dos casos, para a realização de uma, a anterior deve ter sido parcialmente suprida.

Quando tratado de necessidades fisiológicas, incita dizer que esta se refere ao suprimento das necessidades substanciais a manutenção da vitalidade humana, como comer, beber, dormir. A partir do momento que houver alguma dessas necessidades, a motivação do indivíduo se concentrará em saciá-las, antes das demais.

Dado por entendido que as necessidades fisiológicas não assumem mais um grau de necessidade elevado, aparece então as necessidades de segurança, como sendo “necessidades de estabilidade, dependência, segurança propriamente dita, existência de ordem, de estrutura, leis e limites, sentir-se livre do medo, da ansiedade, dos imprevistos e do caos.” (COSTA, 2011, p.54).

Quando o indivíduo já trata destas duas questões citadas acima como não mais necessidade pela qual deve focar todos os seus esforços, ele busca então abastecer a realização da terceira necessidade dita por Maslow, que é a social. Rothmann e Cooper (2009, p.49) descrevem essa necessidade como sendo “de se afiliar com outras pessoas; necessidade de ter amigos, ser amados pelos outros e ser aceito pelas outras pessoas.”. Conforme Costa (2011, p.55), “esta categoria de necessidades, quando não satisfeitas, aponta para os sentimentos de solidão, desamparo, rejeição, de não pertencer a um grupo determinado, de não se sentir acolhido, aceito.”.

A quarta necessidade relatada, é a da estima, explicada por Costa (2011, p.55) tendo duas categorias. Uma delas trata “do desejo do conhecimento, autoconfiança, força, independência, liberdade e desenvolvimento.”. Já a segunda, relata os desejos de ter uma “boa reputação, prestígio, reconhecimento social.”.

A quinta e última necessidade que pode ser atingida é a da autorrealização, sendo esta transcrita por Robbins (2009, p.133) como sendo a “intenção de tornar-se aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.”. Costa (2011, p. 55) ainda escreve ainda sobre ser o “desenvolvimento máximo e potencialidades do indivíduo.”.

Reafirma-se que não é necessário que uma necessidade seja totalmente suprida para que se passe para a outra, no entanto, admite-se que o indivíduo encontra motivação em

buscar outro tipo de realização quando sente que a sua atual situação não o satisfaz mais. Logo, dado que algo que o motivava anteriormente não assume mais caráter de estimulação, o indivíduo busca outra maneira de ter satisfação, e a ordem pela qual isso normalmente ocorre, está transcrito na teoria de Maslow, citada anteriormente. Salienta-se que nem todos seguem esta ordem e que em alguns casos, as pessoas não encontram motivação para buscar algo novo, se acomodando na situação a qual se encontram, mesmo que essa não seja o ponto máximo dito por Maslow, como sendo a auto-realização.

Outra teoria que é necessária à compreensão quando o assunto vincula à motivação, é a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, na qual se desenvolveu a relação entre comportamento e satisfação, na maneira que Herzberg classificou entre os higiênicos e os motivacionais. Quanto ao primeiro fator, os higiênicos, ele descreve como sendo os de caráter externo, como salários, ambiente de trabalho, benefícios sociais, entre outros. Já os motivacionais dizem respeito a questões intrínsecas, como autorrealização e conhecimento.

Além dos dois fatores se diferenciarem por serem intrínsecos e extrínsecos, Herzberg ressalta que a existência do higiênico não causa satisfação, mas a falta dele acarreta em insatisfação; enquanto no motivacional, a falta dele não traz insatisfação, mas a presença dele culmina em satisfação.

Sendo assim, Robbins (2007, p. 135) conclui que “os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos seus funcionários.”.

Outra teoria apresentada na área da motivação, e que também ressalta a importância da satisfação no trabalho, é o estado de *Flow*, ou também conhecida pelo “estado de espírito extraordinário”, apresentada por Mihaly Csikszentmihalyi. Conforme Costa (2011, p. 61):

“Esse estado ocorre quando o indivíduo, motivado e capacitado para a atividade, sente-se desafiado pela tarefa, concentra-se de forma extrema na sua resolução até o ponto de perda da noção de tempo e emprega o máximo das suas capacidades. Ao mesmo tempo que realiza grandes esforços, não os percebe como tal, pelo menos no sentido negativo do termo (no sentido de sacrifício, de exaustão), justamente porque os esforços são realizados em direção a suas próprias metas, e não a fim de atender metas alheias.”

O *flow*, apesar de relacionado com a sensação de prazer, tem por diferença ser um sentimento duradouro e contínuo, ao contrário da sensação de prazer, que é absorvida gradativamente pelo indivíduo e não gera lembranças de satisfação. O *flow* gera crescimento pessoal e cognitivo e traz satisfação por cada obstáculo superado. Csikszentmihalyi, p. 35, detalha o prazer da seguinte maneira: “Buscar o prazer é igualmente uma poderosa fonte de

motivação, mas o prazer não induz a mudança; pelo contrário, trata-se de uma força conservadora, que nos leva a preencher necessidades existentes, a atingir um equilíbrio, o conformismo, o relaxamento.”.

Já quando fala sobre satisfação, ele relata que:

“A satisfação é o fundamento de lembranças que, em retrospecto, enriquecem uma vida e propiciam a confiança necessária para enfrentar o futuro. Em termos das expectativas individual de vida, então, as consequências da satisfação são muito diferentes daquelas experimentadas com o prazer.” (CSIKZENTMIHALYI, 2004, p. 35)

Para estar em estado de *flow*, Csikszentmihalyi (2004, p.38) relata que é comum que certas condições se apresentem, mesmo que não necessariamente todas juntas, mas que apesar da variação, são as mais frequentes em quem consegue atingir esse estado.

A primeira delas citada pelo autor, ressaltado aqui que não há ordem de importância entre as condições, é ter as metas claras. Csikszentmihalyi (2004, p.38) escreve que “para que a pessoa se envolva por inteiro em qualquer atividade, é essencial que tenha o conhecimento preciso das tarefas que precisa completar.”. O autor ressalta que as pessoas deixam de ter satisfação nas etapas intermediárias do processo, para focar sua concentração somente na atividade fim, tornando a jornada desgastante ou em outros casos, optando por abandoná-la devido seu alto grau de complexidade e pouca visualização de um resultado próximo.

Outra característica é a necessidade de um *feedback* imediato. Csikszentmihalyi (2004, p.39) verificou que é difícil permanecer absorvido em determinada atividade a menos que haja informações periódicas sobre como esta vem sendo desenvolvida. Esta resposta é essencial para que não haja monotonia e nem desânimo. Pode-se ter *feedback* de colegas, supervisores ou pessoas que estejam aptas para dar uma resposta que seja de valia para o indivíduo, entretanto, é preferível que a resposta venha através da própria atividade, por meio de resultados visíveis.

Durante a experiência de *flow*, é necessário combinar harmoniosamente as capacidades do indivíduo de realizar algo e os desafios encontrados por ele, sendo esta a terceira condição. O desequilíbrio deles pode levar ao tédio (alta capacidade e baixo desafio) e à ansiedade (baixa capacidade e alto desafio). Uma atividade de *flow* atual é aquela que apresenta desafios em vários níveis de complexidade e ocorre sempre que o desafio e as habilidades são elevados e equivalentes. (CSIKSZENMIHALY, 2004, p. 40).

Por quarta condição, Csikszentmihalyi (2004, p.41) relata sobre a maneira como o indivíduo consegue aprofundar sua concentração de maneira em que não há mais necessidade

de pensar na ação, age-se quase que automaticamente, de modo espontâneo, mesmo que ainda haja riscos nas atitudes a serem tomadas. A concentração é tamanha, que a limitação pessoa e ação tende a desaparecer.

Como quinta característica, o estudo de Csikszentmihalyi (2004, p.43) mostrou que o que importa para os indivíduos em estado de *flow* é a possibilidade de se desvincular do presente. Segundo o autor: “Como em *flow* a tarefa em andamento exige total atenção, as preocupações e problemas da vida rotineira não conseguem lugar para entrar na mente. É por isso que uma experiência apreciável produz [...] a sensação de estar num mundo diferente.” O autor chega a comparar o estado de *flow* com os mecanismos de fuga que o ser humano cria para esquecer algumas dificuldades encontradas na realidade. Essa faceta de conseguir se desvincular da realidade momentaneamente, é característica dos dois efeitos psicológicos citados acima, entretanto, o autor ressalta que a diferença fundamental, é que ao contrário dos mecanismos de fuga tradicionais que não agregam nada ao indivíduo e ainda contribuem para a degradação do mesmo, o estado de *flow* colabora para o desenvolvimento de habilidades de forma que a pessoa se sente apta a enfrentar os desafios da realidade.

Outra particularidade apresentada, no caso a sexta, é sobre a possibilidade de se ter controle na situação. Quando em *flow*, o indivíduo consegue se assumir tendo controle da situação a qual se encontra. Essa sensação está relacionado à capacidade de controlar o próprio desempenho, muito mais do que controlar algo externo.

A sétima característica muito comum em quem está vivendo a partir de um estado de *flow* é ter a noção do tempo alterada. Para quem se encontra assim, o tempo perde o significado realístico. É possível que a pessoa passe horas em determinada atividade, e que quando finalizada, tenha a sensação que o tempo despendido é inúmeras vezes menor do que realmente foi. Em alguns casos, as pessoas tem a situação contrária, pouquíssimo tempo parece uma eternidade, entretanto, a pessoa não tem o conhecimento do tempo enquanto envolvido na sua atividade. A mensuração do tempo passado dá-se posteriormente ao término da atividade.

Oitava e última característica comum encontrada por Csikszentmihalyi (2004, p.47) durante seus estudos, é a perda do ego. Conforme o autor:

“O fato de que, enquanto imerso na experiência, tende-se a esquecer não apenas os problemas e circunstâncias que nos cercam, mas a própria individualidade. É como se a consciência do ser estivesse temporariamente suspensa. É mais um dos resultados da intensa concentração de atenção, que acaba afastando das preocupações de quem está em *flow* qualquer coisa que não esteja diretamente relacionada com a tarefa em mente.” (CSIKSZENMIHALY, 2004, p. 47).

Enfim, o *flow* consiste em uma entrega por parte do indivíduo sem que este se sinta obrigado para tal. As atividades realizadas por ele são energizantes e não há qualquer menção de tempo para pessoas que entram nesta experiência. Para tal, esse conjunto de ação traz lembranças que geram satisfação e agregam habilidades para a vida do indivíduo. Usando as palavras de Costa:

“O *flow* é resultado de um esforço consciente pela definição de nossas próprias metas, desenvolvimento de potencial, busca constante de recursos internos, menor dependência de fontes externas de gratificação e identificação clara do que é nosso interesse e do que é interesse alheio. Como se vê, a busca do *flow*, não é uma tarefa fácil. É, porém, compensadores para aqueles que a experimentam.” (COSTA, 2011, p. 62)

3.5 GERAÇÃO Y

Com a limitação de idade proposta nesse estudo, automaticamente, o grupo a ser estudado fará parte da geração que hoje os estudiosos chamam de Geração Y. Essa parcela de indivíduos é caracterizada por fazer parte as pessoas nascidas entre o final da década de 70 e bem o começo da década de 90.

Para compreendermos melhor este estudo, é importante que se entenda o cenário no qual essas pessoas foram criadas e quais são suas principais características. Conforme Tapscot (2010), a tecnologia é ar para esse grupo de pessoas. É a primeira geração global, já que está altamente conectada com tudo e com todos.

Esse tipo de recurso faz com que a Geração Y tenha facilidade em adquirir conhecimentos externos. Através da janela da tecnologia, eles enxergam outras realidades diferentes das quais estão acostumados, e com isso, começa o interesse por demais assuntos dos quais anteriormente não tinham acesso.

De maneira concisa e prática, Esteves resume as principais características da Geração Y.:

“Algumas características despontam como aquelas mais presentes e comuns aos representantes globais da geração Y: são imediatistas; usam a tecnologia como sua principal aliada; buscam atividades que lhes fazem sentido e estão diretamente relacionados aos seus propósitos de vida; valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; aprendem mais em ambientes agradáveis, nos quais reconhecem que são respeitados por sua individualidade; sonham com líderes que apresentem discursos coerentes com a prática; querem menos hierarquia e burocracia, e mais

meritocracia e serviços customizados; e almejam uma sociedade igualitária e inclusiva.”. (ESTEVEES, p.58, jan – jun 2013)

Esse perfil da geração muito tem ligação à maneira como essa foi criada. Como os pais da Geração Y nasceram em um período pós-guerra e com um cenário econômico instável, quando esses educaram os filhos que hoje fazem parte da Geração Y, eles se preocuparam excessivamente lhes garantir segurança e proteção. Essa nova geração não passou, de forma ativa, por períodos de instabilidade econômica ou de rupturas políticas e mundiais.

Isso fez com que essa geração desenvolvesse uma nova maneira de se portar na vida, e consequentemente, no trabalho.

“Em relação ao trabalho, as mais relevantes têm sido: a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo; a capacidade de absorção de um grande número de informações; a rapidez de raciocínio; a vontade de aprender; a urgência de crescer rapidamente em termos profissionais; e uma forte orientação para os seus próprios valores.”. (BRAGA, p.76, 2013)

Essa nova forma de ver o trabalho também se enquadra quando o assunto é correlacionado a empresa familiar, e conforme o decorrer do trabalho, é possível avaliar que nas empresas da família, se acentua as características da geração no papel do sucessor.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar quais são as motivações frente à possibilidade de suceder uma empresa familiar de micro ou pequeno porte.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar quais são os elementos motivacionais na sucessão de uma empresa familiar para o sucessor;
- Analisar os elementos que levam à desmotivação para ingressar e participar do processo sucessório;
- Buscar elementos que auxiliem na compreensão do fenômeno da sucessão em empresas familiares, a fim de apoiar sucessores e sucedidos na transição dos gestores;
- Contribuir para que mais sucessores possam ser auxiliados por intermédio da família, dos colegas de trabalho e mentores (professores, amigos, *coaching*, *etc.*).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados quais os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Por meio destes, busca-se identificar quais são os principais elementos motivacionais no processo de sucessão familiar por parte do sucessor. Neste capítulo também serão apresentadas as etapas pela qual será guiado o estudo.

5.1 TIPO DE PESQUISA

A escolha de tipo de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho é a qualitativa descritiva, que tem como principal objetivo a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. Esse meio de pesquisa é o que mais aprofunda o conhecimento e a realidade, já que busca explicar a razão ou o porquê das coisas. (GIL, 1991, p. 46-47).

O delineamento que vem a ser adotado para este trabalho, é o estudo de múltiplos casos, que vem a ser caracterizado por Gil (1991, p.58) como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

5.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será feita através de entrevistas em profundidade, regidas com base em um roteiro de perguntas semiestruturadas, (vide o anexo A). Com isso, o estudo se dá a partir de uma abordagem qualitativa, na qual fica a cargo do pesquisador interpretar os fatos, procurando solução para o problema proposto. (SOARES, 2003, p.18).

Conforme Oliveira (1997, p.117) a abordagem qualitativa cabe em situações em que há a necessidade de compreensão dos aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados na por completo a partir dos outros métodos, devido à complexidade que envolve a pesquisa.

Soares (2003, p.19) ainda ressalta que a abordagem qualitativa permite, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. Sendo assim, este tipo de abordagem gera ao entrevistador maior flexibilidade no

decorrer da entrevista, dando ao pesquisador a possibilidade de avaliar questões não apresentadas nas perguntas do roteiro, como por exemplo, hesitações, euforia, entusiasmo e emoções expressas frente aos questionamentos.

A elaboração da entrevista foi dada a partir dos objetivos gerais e específicos deste trabalho, com finalidade de buscar informações necessárias para que o estudo tenha um resultado satisfatório.

Como o grupo que será entrevistado já é delimitado pela idade, local de residência, caracterizados pela oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro ou pequeno porte de primeira geração, não haverá limites de entrevistas. Essas serão realizadas até que seja possível a conclusão do estudo de forma concisa e que não haja mais dúvidas devido à falta de material.

Primeiramente, será realizado em um pequeno grupo, um teste do roteiro de entrevista que encontra-se no anexo deste trabalho, com finalidade de avaliar se o material colhido responde ao que o estudo busca resolver. Caso não haja efetividade nas respostas encontradas, será realinhada a forma pela qual a entrevista será conduzida.

5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Conforme Gil (1991, p.123), a análise de dados para um estudo de caso tende em duas situações distintas, sendo uma delas a finalização da pesquisa com a simples apresentação do dados coletados, ou em segundo caso, parte-se dos dados diretamente para a interpretação, ou seja “para a procura dos mais amplos significados que os dados possam ter.”

Para fins deste estudo, será utilizada a segunda alternativa, na qual será feita interpretação dos dados coletados buscando responder as questões propostas nos objetivos do estudo. Será utilizada na redação deste trabalho, parte das entrevistas realizadas durante a coleta de dados, a fim de complementar algum argumento do pesquisador ou conciliar com teses e teorias já vistas.

Após o teste, o critério usado para quantificar o número de entrevistados será por saturação e acessibilidade.

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para melhor análise, este capítulo será subdividido em dois maiores grupos a partir das entrevistas, sendo a primeira parte direcionada aos herdeiros que optaram por não suceder, e por segundo, analisado os herdeiros que estão no processo de sucessão.

6.1 HERDEIROS QUE OPTARAM POR NÃO SUCEDER

Conforme o decorrer do estudo, é possível visualizar os diferentes motivos pelos quais esse grupo optou por seguir fora da empresa familiar. Dentro deste grupo estão os entrevistados que nunca trabalharam na empresa familiar e aqueles que já tiveram suas experiências nas empresas dos pais, mas preferiram não permanecer no processo sucessório.

6.1.1 Desinteresse na área ou no produto da empresa

Alguns dos entrevistados alegaram que o trabalho que a empresa ofereceria não os agrada, e que eles se tornariam pessoas extremamente entediadas ao exercer as atividades proposta pelo cargo. Mesmo que a empresa futuramente seja deles, os herdeiros, ao avaliar a possibilidade de sucederem, acreditam que seriam pessoas frustradas e desanimadas.

“Nunca pensei em trabalhar na empresa! Primeiro porque eram materiais de construção, e eu acho muito chato, nunca cogitei. E pensa só, tu é uma guria que sai do colégio e vai para a Universidade, quando vai pra loja, lá tem piso, pia, torneira..Não tem nada..O produto é muito entediante.” (Entrevistado 2)

Vale lembrar que esse grupo de entrevistados faz parte da Geração Y, geração esta que zela pelo bem estar, qualidade de vida e que não está disposta a sacrificar todos esses quesitos pelo trabalho. Outro fator que fica explícito durante as entrevistas, é que esses possíveis sucessores não vislumbram a possibilidade de aumentar seus conhecimentos, não há um horizonte de crescimento intelectual caso optem por ficar na empresa. O fato de eles mapearem para o restante da vida um trabalho que não lhes trará desenvolvimento, faz com que se desanimem em tocar os negócios familiares. Maslow (1954), quando identifica as

necessidades humanas, fala sobre o desejo de autorrealização, na qual engloba e ideia de crescimento e alcance do seu próprio potencial.

“Eu trabalhei lá (na empresa familiar) algum tempo e fiquei lá algumas vezes, todo o meu ensino médio praticamente, daí eu vi que contabilidade não era a área que eu realmente gostaria de atuar. Tu tens que gostar muito, por que a tributação brasileira é uma loucura, sem que se atualizar sempre e é extremamente operacional.”
(Entrevistado 1)

6.1.2 Insatisfação financeira

Um dos fatores que auxiliava na desmotivação no processo de sucessão familiar é a insatisfação financeira que a empresa propõe. Apesar de não ser um fator determinante, ele mostrava ter um peso muito grande aos entrevistados.

“Do jeito que está hoje, já não dá tanto dinheiro. Para mim não compensa. Vale mais a pena financeiramente vender o local do que permanecer com o restaurante.”
(Entrevistado 3).

“O dinheiro é bom, mas para mim não é o suficiente. Eu acho que uma carreira na minha faculdade, na minha área, fazendo mestrado e doutorado eu ganharia mais.”
(Entrevistado 2).

Mesmo não sendo determinante, a ideia vai ao encontro com as premissas de Herzberg e sua teoria sobre fatores higiênicos e motivacionais. No caso da ligação entre sucessão familiar e futuro financeiro que a empresa possa proporcionar, ocorre que a falta de viabilidade financeira traz insatisfação para o indivíduo, o que na maioria dos casos pesou bastante na hora de escolher a qual caminho seguir; entretanto, quando a situação é favorável, sendo a empresa detentora de uma saúde financeira estável e agradável, não necessariamente significa que o herdeiro opte por sucedê-la, já que a rentabilidade da empresa não o motiva.

O entrevistado 1 deixa bem clara essa situação quando fala na entrevista:

“Eu não vou querer, e é justamente pelo ramo. Eu sei que a renda é boa e que me sustentaria super bem, como sustentou minha família a vida inteira, mas mesmo assim o trabalho é muito maçante.”.

Com isso, fica claro durante o estudo que o fato da empresa não satisfazer financeiramente o indivíduo, tem um peso muito grande na hora da sua decisão final, entretanto, quando esse quesito é considerável satisfatório, não significa que o possível sucessor irá analisá-la com o mesmo peso, o que faz com que o fato da empresa não agradar

em termos financeiros seja um grande empecilho, mas ao mesmo tempo, o fato dela agradar, não o torna uma grande vantagem.

6.1.3 Conflito familiar

Um dos principais motivos pelos quais as pessoas optam por não seguir a carreira na empresa está fortemente ligado ao convívio familiar que esta escolha vai proporcionar. Em análise às entrevistas, é possível observar o quão forte é essa questão na hora de decidir sobre a sucessão. Alguns dos entrevistados optaram por sair da empresa da qual participavam do processo sucessório devido aos conflitos familiares que a sua inserção estava causando. Os problemas da empresa não ficavam restritos ao período de trabalho. Ela se prolongava e estendia ao tempo que deveria ser reservado ao convívio familiar e as demais pessoas próximas. Pode observar essa situação conforme o Entrevistado 3: “Era briga mesmo, quebrava o pau lá em casa, pai mãe, família toda.”.

Dentro dos conflitos familiares, não houve caso de problemas com outros sucessores ou terceiros. O que apareceu, com significância, durante as entrevistas, foram as brigas de geração, na qual o sucedido e o sucessor não entravam em compasso.

A principal alegação do grupo que pretendia suceder, era que os sucedidos, no caso os pais, não estavam abertos as ideias que lhe eram trazidas. Os jovens não conseguiam mostrar seu trabalho e não poderiam fazer as atividades como lhes convinham. Os pais resistiam às mudanças que os filhos propunham para a empresa, e nessa negação acontecia o conflito.

“No início, eles nos forçavam a gente entrar para conhece a empresar, depois tu vai criando maturidade e tu te interessa, mas chega um ponto que tu quer começar a trabalhar da tua maneira e é ai que acontece o conflito.” (Entrevistado 4).

“Brigava por não ter mudança, ele não aceitar as minhas ideias. Querer fazer tudo do jeito dele.” (Entrevistado 3)

Os próprios entrevistados acreditam que essa falta de confiança dos pais no trabalho dos filhos tem relação com a pouca idade do e sua inexperiência profissional. Entremedio a isso, alguns entrevistados entenderam que na época do processo sucessório, haveria a questão de ego e poder em relação ao sucedido, e que ao aceitar as ideias vindas de pessoas mais novas para quem estes sempre foram acostumados a ensinar e mandar poderia diminuir a autoridade como fundador da empresa.

“Vejo que o principal problemas da sucessão familiar é o conflito de gerações, por que é difícil tu aceitar que teu filho tem vinte e poucos anos e quer saber mais que tu.” (Entrevistado 3)

“Ele quer que eu faça exatamente que nem ele faz. A resposta que me mata: -Filho, eu tenho 60 anos, sustento essa família há 40 anos, deu tudo certo até agora, o que tu quer inventar?!” (Entrevistado 4)

Contudo, durante as entrevistas foi possível analisar que os sucessores tinham dificuldades de trabalhar com a hierarquia, e que eles mesmos, apesar de alegarem que os pais não sabiam diferenciar os limites entre o pessoal e o profissional, também não sabiam. Agiam com os pais sem também diferenciar o lado profissional do pessoal, não separado a figura de pai e a figura do chefe.

Os filhos levaram para a empresa o relacionamento de casa, entretanto, o pai ou a mãe pode não ter a mesma postura quando passa a exercer a função de chefe. Um dos pontos de grande conflito destacados pelos sucessores é a não aceitação das ideias trazidas por eles. Quando uma ideia de melhoria era dada pelo sucessor e não aceita pelo pai/chefe, os filhos tentavam impor, desobedecendo qualquer ordem hierárquica que a empresa possa possuir, sendo essa a parte inicial do conflito.

Alguns filhos que foram trabalhar em outras empresas, reconhecem que aprenderam à força a respeitar a hierarquia e que se o processo de sucessão iniciasse hoje eles teriam agido de forma diferente.

6.1.4 Limitações pessoais

Um dos fatores que desmotivava os possíveis sucessores a seguir na empresa da família, estava diretamente ligado ao seu desejo de desenvolvimento intelectual e cultural. Isso vai ao encontro à teoria de Maslow, na qual relata que a partir de um momento que o indivíduo já supre, mesmo que parcialmente, determinadas necessidades, outros quesitos chamam a sua atenção, tornando isso a sua nova motivação. A limitação pessoal confronta a autorrealização. Os herdeiros viam que a empresa criaria barreiras para seu crescimento e desenvolvimento, e esses dois quesitos são fundamentais para que as pessoas entrevistadas se sentissem motivadas e conseqüentemente felizes. Uma das entrevistadas tem como plano de vida ser professora universitária e observa-se como a falta de prospecção pode influenciar na hora da decisão sobre suceder ou não a empresa:

“Olha só que mundo a parte que é ser uma professora universitária, que estuda, se especializa, pode viajar, ensinar e ser uma dona de loja de azulejo. Na loja, tu não pensa em nada praticamente, por que está tudo pronto, tu compra e vende. E esse tipo de loja do meu pai, o que cresceu já cresceu, como se cresce mais? A não ser que eu tenha muito dinheiro para investir.” (Entrevistado 2)

A limitação nem sempre é vinculada somente a empresa em si e seu produto. A limitação territorial também desanima os sucessores na hora da decisão. Abaixo o relato de uma herdeira cuja família é do interior do estado:

“Eu sei que lá em Paraí eu me prendo aquilo, é um mundo bem fechado que eu não posso expandir tanto, óbvio que financeiramente eu posso crescer, mas pra quê? O que eu vou fazer lá? Qualquer coisa que tu precisar, tu vai ter que sair da cidade, ir para Passo Fundo. Eu iria acabar presa àquela vidinha do interior, e eu nem cogito isso para mim.” (Entrevistado 1)

6.1.5 Pressão familiar

Diferentemente do que se vê no grupo de herdeiros que optaram por suceder a empresa, o grupo que optou por seguir outros caminhos longe da empresa familiar alega que não sentiu pressão por parte dos familiares em relação à sucessão. Todos os entrevistados deixaram claro que não houve pressão durante o período de decisão, e que apesar dos pais deixarem abertas as portas da empresa, quando dada a decisão de não suceder, a família acolheu bem a escolha.

“Eles me perguntaram se eu queria assumir a empresa, deixaram as portas abertas, mas quando eu firmei minha decisão, eles me apoiaram e entenderem bem.”. (Entrevistado 1)

“Eu sempre soube da possibilidade de assumir o bazar, mas meus pais nunca me pressionaram, nem quando eu optei por cursos bem distintos na faculdade. Eles gostariam que eu assumisse com a minha irmã, deixaram as portas abertas, mas até hoje nunca pressionaram.”. (Entrevistado 5)

Em alguns casos, os próprios pais aconselhavam que os filhos seguissem outros caminhos:

“O meu pai diz que não queria que eu ficasse (*na empresa*), que ele se estressou a vida inteira, já entrou em depressão quando a loja estava em crise e que já se estressa um monte. Agora com 50 anos que ele vai começar a aproveitar a vida e ele

ta orgulhoso que eu estou na faculdade. Ele vê o futuro que eu tenho, quando eu fui para o exterior ele viu que eu tenho outro futuro, ele quer que eu faça um concurso publico. Ele me vê grande, não me vê ali.. Eles apoiam que eu faça outra coisa, que o trabalho é muito estressante e eles não querem isso para mim.”. (Entrevistado 2)

“Conforme o tempo foi passando, minha mãe pedia que eu não me vinculasse a empresa, ela achava que não tinha mais futuro e que eu estudando conseguiria melhores condições.”. (Entrevistado 3)

6.2 HERDEIROS QUE ESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Iremos analisar agora o grupo de entrevistados que optaram por permanecer no processo sucessório. Para melhor análise, iremos subdividir esse tópico em fatores que motivaram o indivíduo e fatores que os desmotivaram.

6.2.1 Motivações durante o processo sucessório

Primeiramente, iremos analisar as motivações encontradas pelos herdeiros durante o processo sucessório.

6.2.1.1 *Legado de família*

Alguns sucessores, afirmavam gostar da ideia de seguir uma empresa que tinha histórico familiar. A perpetuidade da empresa fascinava e entusiasmava os herdeiros participantes do processo de sucessão. Neles, era possível notar certa paixão pela empresa da família, sentimento esse que não está relacionado aos bens materiais que a empresa possa trazer financeiramente, mas sim vinculado à realização pessoal e ao reconhecimento do trabalho da família por intermédio da empresa. Oliveira (1999) afirma que as empresas familiares se dão melhor do que as outras no que se refere a qualidade, pois o nome da família está associado aos produtos ou serviços; o autor confirma ainda que as empresas familiares buscam o longo prazo, já que não precisam dar satisfações aos acionistas ou chefes.

Nesse sentido, um dos entrevistados relata o seu gosto por dar continuidade ao legado da família:

“Eu acho legal de manter o legado da família, especialmente por que minha empresa o nome da minha família ta na empresa, eu acho legal tentar perpetuar isso, principalmente por que o nome fantasia das empresas é o nome da família” (Entrevistado 6)

Apesar de ser um fator que motivava os herdeiros, ele não tinha peso o suficiente para a tomada de decisão. O legado da empresa é algo que motiva o indivíduo a prosseguir na empresa, mas quando a empresa é considerada de micro e pequena porte, o legado normalmente tende a ser curto e sem muita expressão, o que faz com que esse aspecto não seja determinante.

6.2.1.2 Ascensão, responsabilidade e reconhecimento

Por unanimidade dos entrevistados, a questão de ascensão, responsabilidade e reconhecimento dentro da empresa é de suma importância na hora de escolher permanecer na organização familiar.

A possibilidade de tomar decisões motiva os interessados, já que se estivessem em outra organização, dificilmente teriam tamanha responsabilidade e poder de voz.

“É uma vantagem que eu acho muito importante é eu estar em cargos importantes fazendo atividades muito relevantes para a empresa desde cedo. Eu comecei na empresa de baixo, comecei como office boy. Mas hoje eu tenho 23 anos e sou diretor de uma empresa, e na iniciativa privada eu estaria pleiteando um cargo de gerencia de alguma empresa, sem ter a autonomia e reconhecimento. Na empresa familiar, eu não sou uma pequena área da empresa, as decisões que eu tomo afetam a empresa como um todo, e afetam bastante.” (Entrevistado 6)

A rápida ascensão para cargos de estratégia dentro da organização motiva os herdeiros, já que assim vislumbram a possibilidade de gerir determinadas áreas pelas diretrizes em que acreditam.

“Ser o chefe ou ser o seu próprio chefe é bem desafiador no sentido que tu mesmo tem que te puxar, ninguém vai ficar dizendo que tu tem que acordar. E se eu não fizer, ninguém vai fazer. Tu te cobrar muito mais. (...) Estar na ponta da decisão é uma coisa muito boa. Poder escolher e administrar da maneira que eu acredito é estimulante.”. (Entrevistado 11)

O reconhecimento não está diretamente relacionado com a sucessão, apesar de estar vinculado, isso por que o sucessor tem que provar a sua competência para que ganhe

aceitação e reconhecimento do grupo. Entretanto, esse desafio é visto com bons olhos aos herdeiros, já que eles consideram importante esse aprendizado e crescimento gradual.

“Eu tenho bastante reconhecimento dentro da empresa, mas não só por ser filho do dono. No começo todos me escutavam por isso, mas agora, acreditam nas minhas ideias e propostas. Acho que consegui o reconhecimento do grupo.” (Entrevistado 8)

Esses aspectos condizem com o conceito de Geração Y. Os jovens entrevistados se sentem motivados em poder trabalhar com o que acreditam e da maneira com a qual entendem ser a melhor. Esse crescimento rápido que a empresa familiar traz, ajuda com que os herdeiros coloquem em prática as suas estratégias empresariais, sem exaltar que traz consigo toda a responsabilidade que essa geração pede. O conjunto da empresa familiar facilita ao ingresso de um herdeiro representante da geração Y, pode desencadear progressos significantes à uma empresa de micro e pequeno porte, desde que essa saiba abrir espaço para o novo sucessor.

6.2.1.3 Trabalhar em algo da família e em família

Tema bastante controverso durante as entrevistas, trabalhar em família dividiu as opiniões dos entrevistados. Anteriormente, quando foi analisado o grupo que optou por não suceder, trabalhar em família era um fator de desmotivação, devida a complexidade que trazia essa tarefa. Não diferente do grupo que preferiu não suceder, os herdeiros que permaneceram na empresa, também mostraram ter certas dificuldades com os pais - assunto esse que será tratado mais adiante – entretanto, a conjuntura da família e da empresa fez com que isso fosse tivesse menor impacto durante o processo de escolha.

Quando equilibrados os pontos negativos e positivos em trabalhar junto coma família, os jovens sucessores alegaram ter muito mais benefícios optando por ficar na empresa. O bom relacionamento familiar fora da empresa é importante na hora da decisão, já que é esse o relacionamento que tende a fluir na organização.

“O bom, é que se eu ficar na empresa, eu vou ter sempre o apoio do meu irmão, e nós dois conseguiremos ter uma coisa bacana que da bastante dinheiro. Eu e meu irmão nos damos muito bem juntos.” (Entrevistado 9)

Outra vantagem que foi levantada é o clima que a empresa familiar traz para trabalhar. Apesar da possibilidade de haver competição entre irmãos na hora da sucessão, o que não apareceu durante as entrevistas, o ambiente de trabalho destacado pelos entrevistados é um

fator que os motiva a continuar na empresa, pelo menos enquanto o ambiente continuar o mesmo. Abaixo, um dos entrevistados compara sua experiência em outra empresa e na empresa familiar:

“Questão da confiança, eu já trabalhei em outros lugares e sempre tem aquele ambiente de competição, e no familiar não, você sabe que eles estão querendo te preparar o melhor possível para você assumir a empresa. Você sabe que ali você está tendo o apoio suficiente, que realmente eles estão investindo em você. E isso da uma confiança muito boa, gera um clima muito harmonioso (...) A empresa familiar me deu confiança, que eu não teria aparecido muito em outra empresa, que eu sou uma pessoa envergonhada eu tenho dificuldade de aparecer, de expor minhas ideias, de debater, eu acho que o ambiente da sua família é mais fácil para poder discutir e expor suas ideias, apesar de não serem as vezes aceitas.” (Entrevistado 8)

Trabalhar em família e motivação tem um vínculo emocional. Ao seguir os conceitos de Maslow, o ambiente da empresa familiar oferece ao sucessor segurança, estabilidade, existência de ordem e estrutura. Sendo assim, apesar de estar longe da autorrealização, esses sentimentos são fundamentais para que se atinja outros patamares de realização. Todo esse conforto de ambiente que a empresa familiar tende a oferecer aproxima os herdeiros da sucessão.

6.2.1.4 Qualidade e padrão de vida

Tão forte quanto a questão de ascensão, responsabilidades e reconhecimento, a qualidade e padrão de vida tem grande peso quando relacionado a decisão de permanecer na empresa. É avaliado durante o período de escolha qual a qualidade de vida e o padrão que o ingresso na empresa familiar vai trazer e para decidir, eles avaliam se permanecer na empresa será compensador.

O quesito estabilidade e conforto financeiro são de imprescindível avaliação durante o processo de escolha. Ao contrário do grupo de herdeiros que optaram por não seguir nas empresas, as parcelas de herdeiros que resolveu por assumir os negócios familiares obtiveram motivação quando o assunto é a saúde financeira de empresa. O fato da empresa gerir recursos financeiros para manter o padrão e a qualidade de vida, os motiva a seguir trabalhando na empresa familiar para então a suceder.

“A loja dá bastante dinheiro, e isso é muito importante para mim. O padrão de vida é uma coisa que me motiva; tudo o que eu for fazer ou no que eu for trabalhar, eu não quero perder meu padrão de vida. A loja proporciona eu manter esse padrão.” (Entrevistado 7)

“Hoje eu ganho o que eu não ganharia em alguns anos de empresa privada . Acho que teu esforço vai te compensar financeiramente e se tu ta focado tu vai conseguir um ganho maior que na carreira privada.”. (Entrevistado 10)

O que pode ser observado, que a real motivação deste grupo não é a questão monetária em si, mas todas as vantagens que ela traz. A visibilidade de uma garantia que possibilita manter o padrão de vida motiva e anima esses herdeiros.

Outra questão que mostrou motivar muito os entrevistados é a flexibilidade de horário que a empresa própria pode trazer. Horários regrados não está nos itens que motivam os herdeiros, o que vai ao encontro com a teoria da Geração Y, na qual eles precisam ver um significado por estarem ali e não ficarem no trabalho para cumprir jornada. Os entrevistados ressaltam que não é por vontade de não trabalhar, até por que, como será visto mais adiante, a carga horária também é pesada, entretanto, o que anima os entrevistados, é que eles mesmo podem organizar suas agendas como convém sua rotina.

“A flexibilidade de horários é essencial. Eu sei quando eu preciso ficar até mais tarde, quais os dias que eu posso sair mais cedo, sei que eu posso marcar um compromisso no meio da tarde, eu decido se eu posso emendar um feriadão, se eu vou antes, depois.. Enfim, não ter a obrigação de cumprir horário na empresa é sensacional.”.(Entrevistado 7)

A flexibilidade é vista pelos herdeiros como sinônimo de autonomia, responsabilidade e qualidade de vida.

6.2.2 Desmotivações encontradas no processo sucessório

Dentro dos fatores que apresentam desmotivação, alguns deles podem ser considerados de caráter pessoal e intrínsecos, que pouco podem ser modificados fatores externos, e de caráter extrínseco, no qual o individuo vê externamente fatores que fazem com que diminua a motivação durante o processo.

Primeiramente iremos analisar os fatores desmotivacionais de caráter intrínseco.

6.2.2.1 Fechamento de novas oportunidades

O processo de sucessão familiar em uma micro ou pequena empresa tende a começar muito cedo, mesmo antes do término dos estudos. Nesse período, o herdeiro ainda não tem uma opinião consolidada sobre quais serão as diretrizes e as demais oportunidades do seu

futuro. Frente a essa situação, o herdeiro se sente inseguro para tomar uma decisão de tamanha responsabilidade, mas ao mesmo tempo sabe da necessidade de se fazer essa escolha. O que aflige os futuros sucessores é a limitação de crescimento e desenvolvimento, visto também no grupo de herdeiros que optou por não suceder as empresas familiares. O fato de limitar as oportunidades tão cedo, faz com que o indivíduo tenha receio de não aproveitar possíveis oportunidades que venham a aparecer com o passar do tempo.

Entenda-se que, durante esse processo de escolha, as oportunidades ainda não estão claras para o indivíduo, e este tem que optar mesmo que sejam obscuras as possibilidades que ele possa a ter. Essa falta de informação no processo de escolha traz insegurança, já que o herdeiro teme fazer a escolha errada.

“Durante muito tempo eu pensei: - e se eu entrar na empresa, será que eu vou conseguir sair?Será que vou passar o resto da vida aqui?”. (Entrevistado 8)

“Me deu medo entrar na empresa e ficar presa lá. Parecia tão cedo para eu decidir meu destino.” (Entrevistado 7)

Conforme as entrevistas, os herdeiros entendiam que ao entrar na empresa, não haveria chance para sair, devido ao vínculo que se criaria, e isso aumentava a expectativa na hora da escolha.

Outra questão, é que para alguns herdeiros, não se considerava a possibilidade de aguardar para começar o processo sucessório. Esses entendiam que a escolha deveria ser feita logo, sem que houvesse tempo de se ter outras experiências. Nessa pressa para se decidir, a tensão para a escolha aumentava.

Essa desmotivação, primeiramente se mostra pelo receio de ficar preso na empresa, contudo, junto a ela vem também a insegurança à falta de desenvolvimento pessoal. Todos os entrevistados são jovens da geração Y, acostumados com tecnologia e interessados as novidades que o mundo pode oferecer. Todos os entrevistados já fizeram ou fazem faculdade, viajaram para destinos internacionais e 5 dos 6 fizeram intercâmbio durante a adolescência. Os mesmo mantém um padrão de vida que proporciona ida a restaurantes e ambientes seletos. Ao entender o contexto de vida desses jovens, é possível converter esse medo de ficar preso ao receio de não poder se desenvolver. Conclusão essa que vai também ao encontro a teoria de Maslow, que entende que quando o indivíduo já supre determinadas necessidades, ele se motiva a satisfazer outras, e a última a ser alcançada é a autorrealização.

6.2.2.2 Falta de independência em relação aos pais

Durante o processo de sucessão familiar em uma empresa de micro e pequena porte, é comum que os papéis não estejam bem definidos e é normal também que o próprio processo de sucessão não seja planejado. Essa falta de limitação envolve tanto as questões práticas, relacionada diretamente com o trabalho executado dentro da empresa, quanto as questões emocionais e familiares, vinculadas ao herdeiro e família e sua relação com esse novo arranjo.

Passa a se dizer que quando uma sucessão de caráter familiar não é planejada e bem idealizada tanto para o sucessor, quanto para o sucedido, é normal que haja dificuldade de identificar e separar o filho e o sucessor, o profissional e o pessoal, o efetivo do emotivo. Para êxito em uma sucessão Oliveira (1999, p.124) ressalta que para que o sucessor possa enfrentar todo esse processo de sucessão com segurança, é indispensável que haja um processo de planejamento sucessório muito bem estruturado. A falta deste planejamento abre portas para questionamentos e insegurança. Quando o sucessor não consegue separar a sua função profissional da sua pessoal, ele sofre com incertezas durante o processo.

Um dos entrevistados relata essa situação:

“É uma questão pessoal, do que eu atingi, eu não sei se eu atingi isso sozinha. Eu batalho muito pela empresa, mas eu não sei na verdade se fui eu que atingi isso tudo ou se eu estou sendo levada pela família. Tem até pela própria família mesmo, às vezes saem frases “tu trabalha com a gente, a gente te ajuda” não quebrou o laço familiar, então você ainda esta meio cuidada pelo seus pais, você não esta trilhando seu próprio caminho, eu acho que essa questão da sucessão é um ponto negativo.”. (Entrevistado 8)

Essa falta de independência pode ser de caráter social e psicológico, como no relato acima, quanto financeiro. A questão de depender do dinheiro dos pais, ou do salário da empresa desmotiva alguns herdeiros.

“Como eu vou saber quanto eu valho? E sei lá, eu vou ganhar dinheiro da empresa que é dos meus pais, mas eles já me dão um monte de coisa em casa. Como eu faço para pedir aumento? Eu me sinto como um funcionário recebendo salário, mas eu sou o filho deles. Parece que eu vou estar sempre dependendo deles”. (Entrevistado 9).

6.2.2.3 *Atual forma de gestão*

A partir deste fator, iremos analisar as questões desmotivacionais extrínsecas.

Alguns entrevistados relataram que a forma de gestão atual da empresa não condiz com a maneira que eles acreditam ser a ideal para o negócio. Divergindo das ideias dos pais, eles entendem que há outras formas de conduzir a empresa para que se tenha um resultado mais satisfatório. Nesse caso, o resultado não está vinculado somente com dinheiro, mas também com forma de gerir, o ambiente organizacional, a qualidade de vida no trabalho entre outros itens importantes para os sucessores.

Abaixo o relato de um dos entrevistados quando questionado sobre a forma de gestão atual da empresa:

“O modelo de trabalho dos meus pais não é o modelo de trabalho que eu quero para a minha vida, é toda hora apagando incêndio, eu quero outra forma de trabalhar, e eu to tentando implantar essa minha maneira.”. (Entrevistado 11)

Eles alegam que atual forma os desmotiva a ingressar ou permanecer na empresa. O entrevistado 7 relata isso: “Eu gosto da empresa, mas de repente com a minha forma de gestão, eu me entusiasmasse mais.”.

Entretanto, quando o sucessor sente que pode modificar a atual forma de gestão da empresa, a insatisfação é revertida pelo sucessor, passa a ser um fator de motivação, como no caso do entrevistado 6.

“E tenho muita consciência que pode ser bem melhor, e que da para melhorar bastante, a empresa tem crescido em números expressivos nos últimos anos e isso se da por que tem bastante coisas na empresa para melhorar e nós estamos conseguindo enxergar e modificar isso, e isso é muito bom, essa mudança me anima.”. (Entrevistado 6)

6.2.2.4 *Carga horária de trabalho excessiva*

Um dos contrapontos do dono de uma empresa, é que ao mesmo tempo que existe a vantagem de ter uma flexibilidade de horário gigantesca, que motiva muito os sucessores, ao mesmo tempo, não há limites de horário para o trabalho.

“É toda hora, de manhã, tarde, noite, meio dia, final de semana e feriado. Não tem distinção.” (Entrevistado 11).

Outra constatação, conforme os entrevistados, é que não há diferenciação entre horário de trabalho e vida pessoal. Ao contrário do que aconteceria se eles trabalhassem na carreira pública, iniciativa privada, um empreendimento não respeita horário.

“Minha namorada não gosta disso, eu to com ela domingo dai toca o celular, eu tenho que parar o que eu to fazendo com ela para ficar resolvendo alguma coisa. Durante a semana eu não consigo falar com ela direito por que eu to sempre *atucanado* com milhões de coisa do trabalho.”. (Entrevistado 6).

“O trabalho não acaba nunca, às vezes a gente se pega discutindo meia noite sobre o que a gente vai fazer no dia seguinte, a gente acorda falando sobre o trabalho, você ta falando de trabalho no carro, você fala de trabalho no trabalho, você volta pra casa falando de trabalho, você passa na casa da sua avó final de semana e você fala de trabalho e esse aspecto é meio negativo.”. (Entrevistado 8).

Apesar destas constatações, sobre a carga diária de trabalho, os entrevistados mais entusiasmados com o processo de sucessão dizem que muitas vezes não veem o tempo passar e quando e dão conta, já passou da hora de ir para casa. Apesar de ser cansativo, não há remorso ou qualquer ideia de arrependimento ou de que se perdeu tempo. O resultado que isso traz é animador. Apesar de cansados, eles ficam felizes.

“Esses dias eu bati meu recorde, 18 horas de trabalho, nem vi passar;(…) Era necessário, mas pra mim, foi compensador.” (Entrevistado 8)

“Eu não cuido muito o relógio. Tem dias que quando eu vejo, já passou e muito da hora de ir para casa, mas eu não me importo, eu gosto.”. (Entrevistado 10)

Esses relatos vão ao encontro à teoria de *Flow* que Csikszentmihalyi, em que há a entrega do indivíduo por completo, sem que haja qualquer tipo de obrigação por parte externa. A noção de tempo também fica distorcida, de forma que este passe de maneira muito mais rápida para quem está em estado de *flow*.

Contudo, não foi possível ver essa teoria aplicada em todos os sucessores. O que foi possível analisar, é que os entrevistados que estavam mais felizes e certos com a decisão de suceder a empresa familiar, interagem mais com a empresa e com isso, conseguiam entrar em estado de *flow*, diferentemente dos que estavam no processo de sucessão, mas não estavam tão engajado na empresa.

6.2.2.5 Conflitos familiares

Dentre os fatores desmotivacionais, esse foi o mais levantado durante as entrevistas. O mesmo tema abordado pelos herdeiros que optaram por não suceder, o conflito de geração também é encontrado pelos herdeiros em processo de sucessão. Alguns, com o tempo, aprenderam a lidar melhor com a situação, mas alegam que houve brigas durante o processo, mas isso tende a se atenuar com o tempo.

No relato abaixo, um dos entrevistados descreve como é atualmente e conta um pouco como foi no começo do seu processo:

“É bem interessante, por que ele é muito aberto no sentido de te dar liberdade, mas ao mesmo tempo para ele aceitar, é muito complicado, é meio que uma antítese. Tu conversas com ele o que tu quiseres e ele escuta com a maior boa vontade, mas é difícil para ele aceitar a tua opinião, então isso gerou muito problema no início, até talvez por culpa minha que eu tentava colocar alguma coisa pra ele do que eu estudei, conversei com outras pessoas e outras empresas, mas ele não aceitava, porque ele sempre havia feito daquela maneira, e tava dando certo.. Só que o que eu estava sugerindo as vezes poderia ser melhor, e isso dava muito embate por que eu tentava colocar, ele não aceitavam eu tentava impor, e a gente acabava brigando. E com o passar do tempo eu vi que não tava dando certo e que não estávamos chegando em nenhum lugar. Com o passar do tempo eu mudei a minha estratégia como ele, eu vi que tinha que ir com mais calma, não podia querer mudar todo o trabalho dele radicalmente. E eu entender esse lado dele foi muito importante, ajudou muito a minha abordagem com ele.”. (Entrevistado 6)

Outro entrevistado conta que sempre teve um convívio e uma relação bem calma e respeitosa com os pais, e que isso foi fundamental para poder se situar na empresa.

“Eu e meu pai sempre nos demos bem. Nós conversamos sobre diversos assuntos, ele sempre me escutou e eu escutei ele. Quando eu entrei na empresa, eu tinha que entender, que apesar de pai, ele também era o dono de lá. Quando surgia algum contratempo, nós sempre procuramos conversar, mas quando mesmo assim não entramos em consenso, a decisão é dele. Aos poucos eu vou ganhando meu espaço, como eu já venho ganhando.”.(Entrevistado 13)

As relações de conflito com os sucessores e sucedidos apresentam-se mais atenuadas nesse grupo. O amadurecimento durante o processo, de ambas as partes, trouxe essa harmonização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descobrir e analisar quais são os principais fatores motivacionais em um processo de sucessão familiar de uma empresa de micro e pequeno porte de Porto Alegre e região metropolitana. Ao todo, foram 13 entrevistas qualitativas, tanto com herdeiros que optaram por ingressar na empresa, tanto com aqueles que preferiram seguir outros rumos desvinculados da organização familiar.

Ao analisar as entrevistas, se optou por dividir em dois grupos principais de estudo, e a partir disso aprofundar quais foram os fatores que os direcionaram para a escolha. O primeiro grupo foi dos indivíduos que optaram por não seguir na empresa; os principais fatores que os desmotivaram a ingressar ou continuar na empresa familiar estavam ligados ao desinteresse na área de atuação da empresa ou produto que a empresa ofertava, não satisfação financeira, conflitos familiares e as limitações pessoais que a empresa traria.

O segundo grupo, correspondente a parcela de entrevistados que estão atualmente no processo de sucessão familiar, salientaram fatores diferentes aos dos colegas herdeiros. Para esse grupo, questões como o legado da família, a fácil ascensão adjunta com a alta responsabilidade e reconhecimento, trabalhar em algo da família e em família e a garantia de qualidade e padrão de vida são fatores que de grande peso na hora da decisão.

Também, para esse segundo grupo, foram estudados os fatores que os desmotivaram durante o processo. Para que houvesse maior compreensão, esse assunto ainda foi subdividido em duas partes: fatores desmotivacionais intrínsecos, decorrentes de fatores que não podem ser alterados pelo meio - fatores esse decorrentes dos próprios anseios dos sucessores; e fatores desmotivacionais extrínsecos, sendo caracterizados por questões externas que geram insatisfação aos sucessores. Em relação aos fatores intrínsecos, questões como fechamento de novas oportunidades de trabalho e falta de independência em relação aos pais foram os fatores que apresentaram maior peso; já quando estudadas questões extrínsecas, aparece como fator de desmotivação a atual forma de gestão da empresa, carga horária de trabalho excessiva e conflitos familiares decorrentes no processo.

Com o decorrer do estudo, algumas situações puderam ser analisadas de maneira que transcendesse ao roteiro de perguntas, como por exemplo, as questões de conflitos de geração, abordada nos dois grupos. Como o objetivo deste trabalho é a sucessão familiar do ponto de vista do sucessor, não se buscou o ponto de vista do sucedido em relação ao assunto, entretanto, durante as entrevistas, era possível observar o sucessor confundindo os papéis

entre os pais e os gestores. A falta de clareza entre os papéis de pais e sucedidos, filhos e sucessores, eram o que marcavam os principais embates. Os entrevistados davam essas discussões devido a diferença de geração, contudo, quando ao narrar as situações, observava-se que na verdade, tanto os pais quanto os filhos não conseguiam separar o profissional do pessoal. Quando os pais, no papel de dono da empresa, negava um pedido, os sucessores tinham extrema dificuldade para aceitar o não. Contudo, alguns sucessores já conseguiram estipular os limites ideais entre todos esses papéis, e é possível ver que então os embates tendem a diminuir. Para alguns do grupo que escolheu não ficar na empresa, a inserção em outra empresa os fez avaliar o seu comportamento quando estiveram na empresa familiar, já que essa nova experiência lhes mostrou o que representa a hierarquia dentro de uma organização.

Outro assunto presente em ambos os grupos foi a pressão psicológica sofrida pelos entrevistados na hora de optar pelo processo sucessório. A parcela de entrevistados que preferiu ficar de fora da empresa, relatou que pouco teve pressão da família. A escolha por não suceder foi compreendida e aceita sem qualquer tipo de insistência. Já em relação ao segundo grupo, alguns entrevistados se disseram forçados pelos pais a ingressar nos negócios familiares, sem qualquer tipo de negociação. Para outros, a pressão provinha de si próprio: o indivíduo mesmo se autopressionava durante a tomada de decisão, tendo em mente questões como: “a empresa está pronta, alguém tem que assumir.”, “meus pais ficariam felizes se eu assumisse.”, “esse negócio dá dinheiro, sempre sustentou a família, por que arriscar?”. Essas questões se confrontavam com outras que faziam o indivíduo refletir sobre quais eram os sonhos e desejos dele, e se suceder a empresa possibilitava de realizar as suas vontades.

Entretanto, apesar de todos os fatos apresentados, o que pode-se observar sem muita análise, é que todos os entrevistados buscam um objetivo específico, mesmo que esse seja vago ao ponto de considerar “ser feliz” como um objetivo bem definido. Ingressar ou não na empresa familiar faz parte do caminho escolhido por eles para a realização desses objetivos. Colaborando com a teoria da Geração Y, esses jovens estão preocupados com como vão administrar as suas vidas. Fatores como um bom ambiente de trabalho, qualidade de vida – como ter tempo para outras atividades desvinculadas do trabalho-, projeção pessoal, desenvolvimento e realização estão presentes em todas as entrevistas feitas e mostraram ter bastante peso na hora da escolha.

7.1 RECOMENDAÇÕES NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Em uma empresa familiar de micro e pequeno porte, é mais difícil de encontrar planos para o processo de sucessão. O despreparo da família é notável na maioria das empresas. Por consenso, entende-se que os filhos ingressarão na empresa e lá ajudarão a prosperar o negócio. Acontece que o processo em si é mais complicado. Precisa-se que todos os integrantes do processo estejam envolvidos nessa nova etapa, tanto o sucessor, como o sucedido, a família e a organização. O planejamento, mesmo que informalizado, diminui os riscos de conflitos e desistências.

É importante que sejam delimitados os papéis com antecedência, para que não haja confusão entre a figura do pai e a do gestor, nem a figura do filho e do sucessor. É importante que o sucessor entenda que seu sucedido já passou por outras fases e experiências que fizeram com que hoje ele tome certas decisões empresárias diferente do que ele julga estar correto. Por característica apresentada nas entrevistas, os sucedidos tem hábitos mais conservadores que necessitam de muita reflexão antes de tomar atitudes. Ao contrário disso, os sucessores têm impulsos mais fortes, gostam do novo e da mudança, são audaciosos e gostam do risco; e esse estilo também deve ser considerado pelo sucedido na hora da sucessão. Ele precisa compreender essa diferença de idade, e deve cuidar ao podar os ímpetus dos filhos para que não haja desânimo e desmotivação por parte deles em permanecer na empresa.

Com isso, é importante ressaltar que para um processo de sucessão mais harmonioso o sucessor e o sucedido devem encontrar – e viver – um sonho incomum para a empresa. A clareza de objetivos - tanto em relação à organização, quanto em relação à vida pessoal - são fundamentais para uma processo sucessório livre de grandes embates.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo, apesar de inicialmente não ter sido planejado para ser aplicado em herdeiros com boas condições financeiras, acabou selecionando um estrato da sociedade com boas rendas. Foi possível observar isso no decorrer das entrevistas, quando as pessoas comentavam sobre seu padrão de vida, hobbies, viagens e outros lazeres e realidades não condizentes com a maioria da população brasileira. Aborda-se isso para ressaltar que não foi

avaliado nesse estudo herdeiros com necessidades de sobrevivência, mas sim herdeiros que em questões monetárias poderiam optar por outros caminhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Renato. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel; 1995.
- CASILLAS, J.C. Bueno. **Gestão da empresa familiar: gestão casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A psicologia da felicidade**. São Paulo; Saraiva, 1992.
- _____. **Gestão qualificada: a conexão entre a felicidade e o negócio**. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar**. Tradução: Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, 1991.
- COOPER, C; ROTHMANN,I; **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- COSTA, Silvia Generali da. **Psicologia aplicada à Administração**. 1ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2011.
- GALLO, M. A; **Sucesión en empresa familiar**. Barcelona: Editora Iese, 1994.
- GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M; LANSBERG, I; **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, S.L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KIGNEL, Luiz. ... **E Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare, 2007.
- MASLOW, Abraham. **Motivacion and Personality**. 2ª Ed. New York: Harper & Row Publisher, 1954.
- _____. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- _____. **O diário de Maslow**. Tradução: Nilze Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

- PASSOS, E; BERNHOEFT, R; BERNHOEFT, R; TEIXEIRA, W; **Família, família, negócios à parte.** São Paulo: Editora Gente, 2006.
- ROGERS, Carl R.; **Tornar-se pessoa.** Tradução: Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamaar Lamparelli. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009
- ROBBINS, Stephen P; **Comportamento organizacional.** Tradução técnica; Reynaldo Cavalheiro Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOARES, Edvaldo; Metodologia **Científica: Lógica, Epistemologia e Normas.**São Paulo; Editora Atlas, 2003
- VRIES, M; CAROLCK, R; FLORENT-TREACY, E; **A Empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica.** Tradução André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- WAGNER III, John a; HOLLENBECK, John R.;**Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução: Cid Knipel Moreira.São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

REFERÊNCIAS DA WEB

Revista Eletrônica RAE - ESTEVES, Sofia; **Como elas serão no futuro?** - http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_58-61.pdf (acesso em 29/10/13)

Revista Eletrônica RAE - BRAGA, Beatriz Maria; **Geração Y, como lidar com ela?** http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_76.pdf (Acesso em 22/10/13)

Jornal Hoje – **Pesquisa mostra que jovens brasileiros querem viajar e ser feliz** - <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/11/pesquisa-mostra-que-jovens-brasileiros-querem-viajar-e-ser-feliz.html> (Acesso em 20/11/13)

Exame – **Os tropeços de carreira mais comuns da Geração Y** - <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-5-tropecos-de-carreira-mais-comuns-da-geracao-y?page=1> - (Acesso em 15/11/13)

Exame – GUIMARÃES , Saulo Pereira; **Quem são (e o que pensam) os jovens do Brasil** - <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/quem-sao-e-o-que-pensam-os-jovens-do-brasil> - (Acesso em 15/11/13)

Exame – JUCÁ, Fernando; **A dica básica para lidar com a Geração Y.** - <http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/a-dica-basica-para-lidar-com-a-geracao-y> - (Acesso em 15/11/13)

Revista Galileu – LOIOLA, Rita; **Geração Y.** <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html> (Acesso em 12/11/13)

Administradores – PIZA, Ricardo – **A sucessão familiar e seus desafios.** <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-sucessao-familiar-e-os-seus-desafios/71376/> (Acesso em 08/08/13)

Revista Eletrônica RAE – DONNELLEY, Roberto G; - **A empresa familiar** - http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf (Acesso em 20/07/13)

ANEXO – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Herdeiros que optaram por participar do processo sucessório

- 1) Contextualização sobre a empresa e a atual situação organizacional dela.
(O sucedido ainda está na empresa? Há mais sucessores? Grau de parentesco? Quanto tempo está na empresa?...)
- 2) Você está participando do processo sucessório da empresa?
- 3) Quando pensou pela primeira vez em suceder a empresa da sua família?
- 4) O que te motivou a encarar a sucessão?
- 5) Quais fatores te desmotivam ou desmotivaram?
- 6) Como foi o relacionamento com sucessores?

Herdeiros que optaram por não participar do processo sucessório

- 1) Contextualização sobre a empresa e a atual situação organizacional dela.
(O sucedido ainda está na empresa? Há mais sucessores? Grau de parentesco? Quanto tempo está na empresa?...)
- 2) Você está participando do processo sucessório da empresa?
- 3) Você tentou ou quis trabalhar na empresa da família?
- 4) O que te desmotivou a suceder?

CRONOGRAMA

Semana	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. Apresentação do projeto para o orientador																			
2. Coleta de dados																			
2.1 Pré-teste das entrevistas																			
2.2 Realização das entrevistas																			
3. Análise dos dados																			
3.1 Compilação dos dados																			
3.2 Análise dos dados																			
3.3 Conclusão dos resultados																			
4. Redação																			
4.1. Redação da versão preliminar																			
4.2. Revisão do texto																			
4.3 Redação definitiva e aprovação do orientador																			
5. Entrega do trabalho																			
6. Defesa																			
6.1 Preparação																			
6.2 Apresentação																			