

SUCESSÃO FAMILIAR: AS DIFICULDADES DE INSERIR A GERAÇÃO Y NAS EMPRESAS FAMILIARES.

Laila Sanglard Malosto Vidal – UNIFACIG

Lilian Beatriz Ferreira Longo – UNIFACIG

Luiz Gustavo Leite Souza – UNIFACIG

Reginaldo Adriano de Souza – UNIFACIG

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura - UNIFACIG

Resumo: O artigo apresenta um estudo sobre as empresas familiares da cidade de Manhumirim-MG. O objetivo geral é identificar quais são os conflitos existentes entre as gerações X e Y no que diz respeito à inserção dos herdeiros no negócio da família e sua ascensão ao cargo de gestores. A metodologia é de caráter qualitativa, com abordagem descritiva e para a técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com roteiro pré-estabelecido. Nota-se no referencial teórico que as duas gerações têm formas distintas de enxergar e encarar o trabalho, assim como a forma de significá-lo, o que causa atritos ao se encontrarem no mesmo ambiente de trabalho, o que foi percebido também na pesquisa, pois os jovens não concordam com a forma mais rígida de gestão dos pais e estes não se encontram prontos para deixar o controle. Apesar disso, conclui-se que os mais novos, ainda que encontrem resistência e dificuldades com os mais velhos, contam com sua experiência para aprender e seguir ao se tornarem gestores.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa familiar. Gerações. Geração X. Geração Y.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se por empresa familiar aquela que está sob o controle do empresário fundador, onde a propriedade é exercida por uma (ou mais de uma) família, além de manter membros da família na administração do negócio (CAMPOS, 2012). Ainda de acordo com o autor, as relações familiares estão presentes ou interferem na dinâmica da organização, pelo processo de sucessão familiar entre gerações, que perpetuam a permanência dos valores institucionais na identidade da empresa. Apesar disso, a definição de “empresa familiar” na literatura especializada, não é consensual e para tanto, existem características e conceitos que podem defini-las como tal (CAMPOS, 2012).

Aliado a isso, tem-se que as empresas familiares, de acordo com pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2013), representam 287 dos maiores grupos de empresas privadas do país. Esse dado reforça que a empresa familiar tem papel significativo no desenvolvimento econômico e social de uma cidade (OLIVEIRA, 2017). Entretanto, apesar dos diversos relatos de dificuldades apresentadas na gestão das empresas familiares (ESTOL; FERREIRA, 2006), o processo de planejamento para a sucessão tem ganhado bastante destaque nos últimos estudos (OLIVEIRA, 2010; ANDRADE, *et. al.* 2017). Segundo Silva (2011) isso ocorre, porque durante o período de transição do poder empresarial, acontecem mudanças significativas: as relações empresariais necessitam ser reavaliadas e redistribuídas e relações familiares precisam ser realinhadas.

Mesmo com tamanha representatividade entre os empreendimentos brasileiros, quando se trata de transição de uma geração para a próxima, a mortalidade das empresas familiares é grande e aumenta a cada troca de geração, permitindo a percepção de que há grandes falhas e tornando este processo um momento arriscado e tenso para as famílias empreendedoras (MATIAS, 2018; CRUZ, 2012) Tomando como base os estudos sobre gerações no Brasil (AMARAL, 2004), esta pesquisa teve um viés direcionado para o processo de sucessão que envolve as gerações X e Y, buscando responder a seguinte problemática: quais os principais conflitos verificados no processo de sucessão que envolve a inserção da geração Y na direção da empresa?

Este estudo se torna relevante na medida em que os membros da geração Y chegam ao mercado de trabalho mais qualificados e atualizados, buscando atividades que enriqueçam sua formação profissional e veem no trabalho uma fonte de satisfação, buscando menos acúmulo de bens, preferindo encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (MARTINS; PENA, 2015). Já os membros da geração X, segundo Oliveira (2012), conforme citado por Martins e Pena (2015), são mais apegados a títulos e cargos, procuram deixar claro para a sociedade sua posição nas empresas, pois consideram que isso evidencia todo trabalho e esforço empregados durante os anos. Estes caracterizam-se pelo perfil empreendedor e temem ser chefiados pela geração Y.

Associado a isso, tem-se que a importância do processo sucessório e algumas obras literárias acerca do tema, definem a empresa familiar como potencial para sucessão. Ela seria, então, uma empresa cujo controle e gerenciamento percorreriam as próximas gerações da família. Além disso, as estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira (RICCA, 2014). Observou-se também que as dificuldades encontradas na literatura apontam que os conflitos familiares, confusão de interesses da família com os da

empresa, não determinar objetivos precisos e negligenciar a formação profissional, são algumas das causas de fracasso do processo sucessório (ANTONIALLI, 1998).

Diante disso, este estudo tem como objetivo, analisar os principais conflitos verificados no processo de sucessão que envolve a inserção da geração Y na direção da empresa. Isso, porque para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), a maior parte das publicações trata o assunto da sucessão familiar de forma pragmática, sem respeitar a busca da legitimidade do sucessor, mas apenas o “sentido de aceitação, de justificação técnica, profissional e social para que um indivíduo ocupe determinado lugar, o que não inclui necessariamente a perspectiva do próprio sujeito e do outro sobre esse processo” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013, p. 22).

2.DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, serão discutidos os conceitos de empresa familiar, bem como suas particularidades e quais delas serão importantes para a presente pesquisa.

De acordo com Melin, Nordqvist e Sharma (2014), a partir de meados dos anos 90, os estudos sobre empresas familiares ganharam força, ainda assim, a definição desses estudos como um fenômeno, disciplina ou campo continuam em aberto. Com a luz das pesquisas sobre essas empresas em particular, diversos meios de comunicação especializados e estudos encorajam às pesquisas sobre o tema. Os autores concluem também, que os empreendimentos familiares são maioria em todo o mundo. As particularidades que os distinguem das outras disciplinas são: o envolvimento da família no negócio ou a influência recíproca da família e do negócio.

Para ser considerada uma empresa familiar, essa precisa ter determinadas características, “consideraremos familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (DONNELLEY, 1967, p. 161). Ainda para o autor, as desvantagens mais importantes desse tipo de empreendimento são: conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina quanto ao destino dos lucros, nepotismo em detrimento de meios objetivos de avaliação de desempenho. No entanto, elas também possuem características positivas, destacando-se o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade, baseando-se no prestígio e respeito pela família empresária, lealdade e dedicação dos membros, coerência e manutenção dos valores e diretrizes da organização. Sabendo-se dessas características e as identificando na empresa, os gestores devem se atentar para controlar, minimizar ou excluir os comportamentos considerados negativos.

Hoje, a dinâmica de mercado exige maior profissionalização da empresa e familiares que pretendem se manter fortes ou em crescimento. O que essas empresas necessitam para tal, de acordo com Benetti *et al.* (2019, p. 17) é “ter definido seu foco de atuação, conhecer o mercado e a forma de atuação de seus concorrentes, acompanhar a evolução de tecnologias e informações relativas ao seu campo de atuação”. Ainda de acordo com os autores, nesse caminho as empresas encontram o desafio da descentralização e delegação do poder, devendo criar formas de lidar e evitar conflitos, para que continuem prosperando. De acordo com Schier (2005, p. 18), “o planejamento estratégico tem como meta principal assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa”. Sendo assim, entende-se que este deve se fazer presente na profissionalização da empresa familiar, fase em que necessitam

determinar a estratégia, buscando aproveitar as oportunidades e atentando-se aos diversos fatores internos e externos.

Os estudos e especialistas concordam que um dos fatores mais significativos para determinar o futuro de uma empresa familiar é ter o processo de sucessão planejado, porém, a experiência mostra que esse raramente está (CASILLAS; DIAZ; VÁZQUEZ, 2007). Para os autores, o processo de sucessão é longo e contraditório à improvisação, sua primeira fase é a delegação de tarefas por parte do atual gestor e este deve se desfazer da ideia de querer que suas vontades e métodos prevaleçam mesmo após sua morte. Isto é além do primeiro passo, essencial para o sucesso da transição. A análise do processo sucessório deve ser profunda, pois muitas vezes o gestor tende a cair na armadilha de acreditar que os herdeiros são os melhores e mais competentes executivos para a empresa, bem como tentar agradar a diversas pessoas da família e assim, instaurar o caos administrativo (OLIVEIRA, 2010).

A sucessão familiar pode passar por duas situações, sendo uma delas a profissionalização, ao escalar executivos competentes para os cargos diretivos, enquanto os membros da família formam parte de um conselho administrativo ou não. Já a outra, é a entrega da empresa para os membros da família e neste caso, deve-se considerar a interação da empresa com a família e vice-versa. Oliveira (2010, p. 15) pontua que a questão da sucessão deve ser pensada a partir do nascimento dos filhos, para que assim, possam ser evitados choques de gestão, uma vez que os herdeiros irão ter contato e conhecimento gradativo com a empresa, além de poder se realizar uma análise dos mesmos em relação ao negócio ao longo dos anos.

Para Oliveira (2010), o planejamento sucessório que produz bons resultados é feito em cinco fases: I) identificação dos resultados a serem alcançados, II) estabelecimento do perfil básico do profissional, III) amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, IV) escolha do executivo sucessor e V) implementação e avaliação da sucessão.

De acordo com Costa *et al.* (2015, p. 64) “para que o negócio familiar tenha continuidade, são necessários planejamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo do processo sucessório”. Dada a importância do tema, o estudo feito por Cruz e Oliveira (2014) sobre o processo de sucessão que se encontra na quarta geração, buscou compreender a relevância da inserção dos herdeiros desde a infância por meio de mecanismos de inserção e identificação na dinâmica de uma empresa familiar. Obtendo o resultado de que a socialização dos herdeiros desde a infância criou nestes a naturalização da cultura e valores da empresa, fazendo com que se identificassem como parte do negócio da família e assim, comprometidos com a continuidade. Sendo assim, a afirmação “a inserção precoce herdeiro-sucessor nos negócios da família exerceu um papel particularmente importante no processo de socialização desse indivíduo” (CRUZ; OLIVEIRA, 2014, p. 236).

2.1. Conflito de gerações: X versus Y

A diferença nos perfis, na maneira de pensar, trabalhar e agir, é certamente um desafio para as organizações que empregam ambas as gerações, principalmente para a transição de liderança nas empresas familiares. A geração X ingressou no mercado de trabalho num contexto de mudança, quando as relações estavam se tornando mais flexíveis e informais e a autoridade passava a ser questionada (OLIVEIRA, 2012). Segundo Ladeira, Costa e Costa (2013), essa geração foi muito influenciada pela televisão, gerando um perfil consumista,

também tendo contato com o surgimento de novas tecnologias, como computador pessoal e internet. Parte dos pais foram rigorosos ao repassar a educação que receberam, tornando os então jovens da geração X, cautelosos, disciplinados, obediente a regras e interessados na busca por segurança financeira. Estes ingressaram no mercado de trabalho ainda novos e, não raramente, colocaram a vida profissional acima da vida pessoal e familiar.

Os profissionais da geração Y cresceram em um ambiente distinto de seus predecessores. Desde a infância houve acesso à internet e demais tecnologias, o que acelerou o desenvolvimento intelectual e assim criou um mercado de trabalho mais exigente (LADEIRA; COSTA E COSTA, 2013). Uma característica dessa geração é a flexibilidade na troca de emprego, podendo facilmente buscar um cargo que traga sua maior satisfação pessoal, em detrimento de um emprego com segurança financeira. Essa geração tem dificuldades em lidar com empresas altamente hierarquizadas, busca reconhecimento e feedback do trabalho. Na geração Y, há os chamados “pais-helicóptero”, que estão sempre perto dos filhos para garantir que esses estejam no caminho correto, sendo muito mais supervisionados do que os membros de gerações anteriores (DAVIS, 2016). Os jovens aprendem que precisam conseguir os melhores empregos, entrarem nas melhores universidades, que precisam construir um senso de singularidade que mostre ao mundo/mercado de trabalho que são diferentes, mas enquanto isso, os pais vão tentar ajudá-los. Isso levou a uma geração que lidou menos com fracassos, agendas ocupadas e teve seus membros tratados como exceções, se não conseguem ser os melhores (DAVIS, 2016).

Segundo pesquisa da PwC sobre empresas familiares em 2016, concluiu-se que a nova geração é ambiciosa, dinâmica e aberta à mudança. Os novos ou futuros gestores, desejam explorar novos mercados, novos produtos, estão interessados em novos lugares e até mesmo outros modelos de negócios (VON AU, 2016). Em outra pesquisa do mesmo ano, foi descoberto que 73% dos herdeiros brasileiros trabalham fora da empresa familiar antes de fazer parte dela. Isso significa que eles obtêm vantagens dos diferentes ambientes de trabalho, já que possuem a experiência de trabalhar em uma empresa familiar, ao explorarem outros ambientes, são capazes de filtrar o que a organização da família precisa e voltam com uma visão ampla e diferenciada. Outra tendência observada, é que esses jovens se importam em como podem agregar à empresa, exigindo um plano de carreira mais claro (STEPHENS, 2016).

3. METODOLOGIA

O cenário de estudo foi o município de Manhumirim, Minas Gerais, que de acordo com o IBGE (2018), tem a população estimada em 22.707 habitantes. Como parte da microrregião de Manhuaçu, a cafeicultura é uma das principais atividades econômicas do município.

Baseado nos objetivos do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa com o tipo de pesquisa descritiva. Segundo Gil (2008, p. 28) este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” O autor ainda afirma que são inúmeros os estudos que se classificam sob essa tipologia visto que eles apresentam características semelhantes na utilização de técnicas padronizadas nas coletas de dados.

Para a coleta de dados foi o utilizado como fonte a entrevista estruturada, em que o entrevistador segue um roteiro previamente concebido. (MARCONI; LAKATOS, 2003). O

motivo pelo qual se utiliza este método de entrevista, segundo Lodi (1986, p. 16) é para "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas". Ainda segundo Lodi (1986), a entrevista estruturada pode variar no grau de estruturação, por exemplo, quando o entrevistador recebe uma indicação de roteiro e formula as perguntas no momento em que considera adequado. Os sujeitos da pesquisa foram os sucessores da geração Y de empresas familiares do município de Manhumirim.

O critério utilizado para a análise dos dados obtidos foi a análise de conteúdo. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é constituída por várias técnicas onde o principal objetivo é descrever o conteúdo emitido durante o processo de comunicação, seja ele através do discurso ou por meio da escrita.

A amostra pesquisada compreendeu 06 jovens da geração Y, que se encontram em processo de sucessão (não iniciado, iniciado e concluído) na cidade de Manhumirim/MG. Para o critério quanto ao número de entrevistas, foi utilizada a saturação de dados, que de acordo com Nascimento *et al.* (2018):

Considera-se saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado. Trata-se de um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de dados (NASCIMENTO *et al.*, 2018, p. 244).

Portanto, a saturação mostra-se necessária para saber quando se deve interromper a coleta de dados para a pesquisa. Uma vez observando-se resultados semelhantes em repetição, é possível concluir que o adequado para a realização do estudo foi obtido. Os passos utilizados para identificar a saturação teórica seguiram a proposta orientada por Nascimento *et al.* (2018), que foi adaptada conforme a pesquisa, resultado nos passos a seguir:

Passo 1 - As entrevistas foram gravadas com o consentimento e autorização dos sucessores de empresas familiares e em seguida, transcritas.

Passo 2 - Registro de dados das 6 entrevistas e identificação dos perfis dos entrevistados (Quadro 1).

Passo 3 - Imersão nos dados por meio de leitura flutuante das transcrições.

Passo 4 - Agrupamento dos dados em temas, perguntas da entrevistadora e respostas. De acordo com o método colorimétrico, as respostas sobre a diferença de mentalidade foram agrupadas em amarelo, as diferenças de escolaridade em azul, diferença na gestão em lilás, planejamento para o futuro da empresa em verde, conhecimento sobre a sucessão em rosa e experiências de trabalho em laranja.

Passo 5 - Constatação da saturação teórica de dados por identificação da ausência de novas informações nos agrupamentos no quadro 2 (NASCIMENTO *et al.* 2018).

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apresenta-se em seguida os perfis dos entrevistados (Quadro 1). Para concluir a ocorrência da saturação teórica, o tema elegido foi a diferença de mentalidade entre sucessores e predecessores (Quadro 2).

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados (Passo 1)

	Ramo	Idade	Gênero	Geração em que se encontra a empresa	Status do processo sucessório
E1	Produtos agrícolas e pet	20	Feminino	3 ^a	Iniciado
E2	Comércio de veículos	29	Masculino	2 ^a	Iniciado
E3	Papelaria	27	Feminino	2 ^a	Iniciado
E4	Comércio varejista de roupas e calçados	33	Feminino	2 ^a	Concluído
E5	Comércio varejista de roupas	20	Feminino	2 ^a	Iniciado
E6	Supermercado	20	Feminino	2 ^a	Não iniciado

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

No que se refere à diferença de mentalidade, essencialmente, todas as entrevistas levavam ao mesmo ponto, que a geração anterior tem a mente mais fechada e dificuldade de se adequar às novas tecnologias. No quadro 2 é possível identificar as respostas de cada entrevistado sobre o tema. De acordo com Davis (2016), fica claro que os jovens lidam de forma diferente com o trabalho, sendo esse um fator gerador de conflitos entre os membros da geração X e Y.

Quadro 2 - Constatação da saturação teórica no tema diferença de mentalidade (Passo 5)

Entrevistado	Relato sobre a diferença de mentalidade
E1	Ah, cabeça muito fechada, não aceita nada que a gente fala de diferente pra mudar alguma coisa, não aceita, principalmente meu avô acha que, tipo assim, ele tá certo por ele ter mais experiência, entendeu? Então tipo, por ele ter experiência ele sabe mais que a gente.
E2	É, quando você começa a trabalhar, às vezes você não tem experiência né? Meu pai no caso já tinha experiência, de maturidade de negócio, de saber identificar as vezes um golpe, saber identificar um problema, entendeu? Mas devagar você vai aprendendo também a identificar, mas a pessoa que tá a sua frente tá sempre te ensinando né?
E3	A forma como ele lida com o trabalho um pouco mais engessada, um pouco mais papel, e a gente já é um pouco mais, mais flexível, gosta mais de computador, rede social... Essa coisa toda. E aí essa que é uma questão que a gente tá tendo um pouquinho de dificuldade de adaptar, mas tá sendo tranquilo.
E4	Ele é muito... A cabeça, aquela visão muito fechada, ele tem muito medo de inovar, de expandir, só que... Aí eu já sou mais aventureira nesse sentido, só que no sentido de administrar, não tem igual, eu escuto ele totalmente. A visão, eu ainda não tenho essa visão de negócio tão bem financeiramente quanto ele, entendeu?

E5 Ah, eu penso que a gente eu acho que a gente quando é mais novinho a gente é um pouco mais corajoso né? Os mais velhos eles são mais medrosos, ficam com medo as vezes de arriscar mais e a gente tem muita ideia né? A gente quer sempre tá inovando e às vezes eles são meio medrosos. [...] Acho que hoje em dia pra quem faz faculdade tá com a mente mais aberta é uma pessoa mais empreendedora, tem mais ideias, não têm muito medo. O empresário ele, igual eles falam que eles se encaixam nessa parte, eles são muito preocupados, eles tão só às vezes naquele mundo ali ficando com medo de dar uma renovada assim, porque fica com medo do mercado por toda experiência que eles já têm.

E6 A gente percebe que por eles terem aprendido tudo na prática sem ter a teoria, eles ainda têm a mente fechada e não aceitam algumas coisas que a gente sabe que funciona. Mas eles ainda têm o receito de tá lidando com isso, com novas tecnologias, de um investimento maior nessa parte.

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Sobre os demais temas, os herdeiros possuem maior grau de escolaridade que os predecessores, mesmo que em diferentes áreas de estudo, com exceção da Entrevistada 6, que ainda possui menor grau de estudo, mas ao contrário do pai, está se especializando em administração. Para Davis (2016), os jovens da geração Y são mais supervisionados pelos pais do que a geração destes, bem como, enfrentam maior pressão para ingressarem em uma boa universidade e obterem sucesso em suas profissões, tornando um maior grau de especialização como regra, na maioria dos casos.

Eu estudei mais que os meus pais, eu tenho graduação e pós, o meu pai só tem a graduação e a minha mãe só tem o ensino médio (E3).

Eles só... Eles são só ensino médio né? Completo e eu que tô buscando mais o ensino superior, mas em questão da loja, cursos da loja a gente tá sempre junto buscando (E4).

O meu pai não tem nem quarta série né? Nem primeiro grau, eu já tenho curso superior, mas eu falo que o que vale é a experiência que ele tem de negócio, de vida, tudo conta muito (E5).

Então, meus pais eles não tiveram um curso especializado nessa área, minha mãe só completou o ensino médio e fez magistério, e meu pai se formou em outro curso que foi educação física. Enquanto eu já to fazendo administração (E6).

Duas das entrevistadas possuem experiência de trabalho em outras empresas, sendo de setores diferentes e agora pretendem manter-se na empresa familiar. Oliveira (2010), diz que a sucessão deve ser pensada a partir do nascimento dos filhos, para que exista a socialização e os herdeiros conheçam gradativamente o negócio, sendo assim, fica exposto pelo resultado das entrevistas, que mesmo os que tiveram outras experiências profissionais, possuem o compromisso com seus papéis de sucessores naturais das empresas.

Não, não... Acaba que quando você começa a trabalhar no seu negócio, você quer focar, você quer ir pra frente nele mesmo (E2).

Experiências, mas fora do ramo do comércio, mas ainda não pretendo ter outra experiência por enquanto, não (E3).

Trabalhei um ano como farmacêutica bioquímica em Juiz de Fora, mas eu vi que eu não queria (E5).

No que diz respeito à diferença de gestão que pretendem implantar, todos os entrevistados têm vontade de modernizar esse aspecto. Pretendem utilizar as novas tecnologias para alcançar maior e diferente público e tornar os processos mais automatizados. E a Entrevistada 1 tem interesse em expandir o ramo de produtos agrícolas e pet também para veterinário. De acordo com Ladeira; Costa e Costa (2013), essa geração cresceu em um ambiente cercado de tecnologia e internet, diferente de seus pais. Por isso, essa questão se torna uma maneira chave de conduzir os negócios, para os membros da geração Y.

Ah, porque como eu vou formar em veterinária então eu posso melhorar aqui no geral, né? Posso mudar algumas coisas assim por causa da área que eu vou formar, né? (E1).

Um pouco mais de modernização, só. Tentar trazer mais coisas novas, tentar nessa parte de... Que é o que a gente tem agora né, rede social, é promoção, é tentar pegar o máximo de clientes possíveis. Eles são um pouco mais *assim*, eles são os clientes que entram na loja, eles não tinham muito essa visão de tentar, vamos tentar chegar na pessoa que nunca sequer passou na porta, então essa é a diferença (E3).

Ah, eu pretendo, ir um pouco mais pro lado das redes sociais, que hoje é o que tá mandando muito né? Nesse ramo nosso de loja, tentar modernidade, procurar modernidade, o que tiver na moda a gente tem que ir atrás, não ficar só presa ao comércio, né? Que a gente tá aqui (E4).

Eu acredito que na inovação e tá sempre se atualizando né? Nos modelos novos que aparecem pra ajudar na organização, nos processos pra ficar tudo mais fechadinho (E6).

Em relação à idade em que começaram a atuar nas empresas familiares os entrevistados começaram em diferentes idades, alguns ainda adolescentes e outros após entrar ou terminar a graduação. O que todos tiveram em comum, foi entender, ainda que não tivesse ficado explícito, que um dia assumiriam a posição de gestores. É possível identificar nos estudos de Cruz e Oliveira (2014), que a socialização dos herdeiros desde a infância, cria nestes a naturalização de entender que este será seu papel no futuro da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar quais os conflitos entre as gerações X e Y em empresas familiares, tendo identificado no que tange a essa questão, que, a mentalidade

mais fechada e resistência à tecnologia são os principais problemas enfrentados pelos sucessores ao lidarem com os gestores da geração X. Os entrevistados pretendem, no futuro, lançar mão de suas especializações na área ou até mesmo a experiência com tecnologia para modernizar a gestão das empresas.

Os herdeiros pretendem, em sua maioria, expandir os negócios, seja com abertura de novas filiais e/ou melhoramento das instalações atuais. Além de buscar conhecimento na área para aprimorar e tornar a gestão mais eficiente e manterem-se atualizados nas tendências de mercado. Foi possível identificar, também, que os herdeiros em sua maioria, têm maior grau de escolarização que os pais, e consideram que isso lhes agrega uma visão mais ampla, podendo contribuir de uma forma diferente para o crescimento e gestão das empresas. Em relação às experiências de trabalho fora do negócio familiar, tanto os que já tiveram, quanto os que nunca trabalharam fora, tem o objetivo de se manterem focados na empresa familiar, não possuem interesse em buscar outros tipos de trabalho.

As limitações de pesquisa encontradas foram o reduzido número de participantes e a insegurança dos mesmos ao darem as entrevistas, tornando algumas das respostas mais rasas e evitando se aprofundarem mais nos temas propostos.

Ao buscar entender os conflitos de gerações em empresas familiares, lança-se uma luz em questões que não são exclusivas desta modalidade de organização, pois esse conflito está presente em praticamente todos os empreendimentos. Sendo o diferencial desta pesquisa, o foco nessa relação entre pais e filhos, o que torna diferente o significado dos papéis. Em relação ao momento em que souberam que seriam sucessores, mesmo os que se formaram em outras áreas ou entraram mais velhos na empresa, havia, ainda que implícito, o conhecimento desde mais jovens, que assumiriam essa responsabilidade. Fica claro ainda, que os problemas e diferenças relatados no referencial teórico, podem ser observados dentro dos empreendimentos familiares. Os pais ainda têm resistência em passar parte do controle e acatar sugestões dos filhos e estes, sentem que seus pais são mais controladores e encaram o negócio com uma forma mais rígida de gestão, pois não estão dispostos a delegar tarefas e responsabilidades, muitas vezes tornando-se escravos do trabalho, o que para a geração Y, não é o objetivo.

Apesar das diferenças e conflitos expostos, os membros da geração Y contam com a experiência da geração anterior para aprender. Há também a admiração por parte dos sucessores, do que seus pais construíram e da forma como conduziram os negócios. Estes consideram que há muito a seguir do que foi aprendido e construído empiricamente, buscando conhecimento para agregar e melhorar, de forma que não farão mudanças radicais na gestão, mas ajustes.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, S. E. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira.** São Paulo: Gente, 2004.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; ANTONIALLI, L. M. Fatores Determinantes para Empresas Familiares Empreendedoras. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 330-348, 2017.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: **Anais do III Seminários em Administração - SEMEAD, 1998, São Paulo. III Seminários em Administração - SEMEAD, 1998.** v. 3. p. 1-12.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança Corporativa: Planejamento Estratégico e os Conflitos de Agência na Empresa Familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 333-354, 2019.

CAMPOS, D. P. **Estilo de gestão e profissionalização.** 2012. Dissertação de mestrado. FNH

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007. 270 p. **Revista Administração em Diálogo**, vol. 8, n. 1, 2006, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654837006.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.

CRUZ, Glauco Pinheiro da. **Sucessão familiar:** como garantir a continuidade da empresa entre parentes. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/sucessao-familiar-como-garantir-a-continuidade-da-empresa-entre-parentes>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

DAVIS, John. **A Geração Y nas empresas familiares.** 2016. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/trails/as-raizes-do-sucesso-do-family-business/post/a-geracao-y-nas-empresas-familiares>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar.** RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 7, n. 23, p. 161-198, abr. 1967. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774/39534>>. Acesso em: 27 set. 2019.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Atlas, São Paulo, 2008.

IBGE. Cidades e Estados, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/manhumirim.html>>. Acesso em: 22. nov. 2019.

LADEIRA, L. B. C. N., COSTA, D. V. F., & COSTA, M. P. C. (2013). **Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho.** IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ.

LODI, J. B. **A entrevista:** Teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MATIAS, Alberto Borges. **Sucessão familiar:** como preparar um plano sucessório? 2018. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, T. S; PENA, F. G. **Baby boomers, x e y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais.** Revista do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, v. 1, n. 10, p. 1-14, 2015.

MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. **The SAGE Handbook of Family Business.** Sage: Londres, 2014.

NASCIMENTO, Luciana de Cassia Nunes et al. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Rev. Bras. Enferm.** Brasília, v. 71, n. 1, p. 228-233, fev. 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018000100228&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de. **EMPRESA FAMILIAR - SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL.** 2012. Disponível em: <<http://esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/download/163/129>> Acesso em: 30 out. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza and PEREIRA, Rafael Diogo. De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Rev. Adm. (São Paulo)** [online]. 2013, vol.48, n.1, pp.21-33. ISSN 0080-2107. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1071>. Acesso em: 15 nov. 2019.

RICCA, Domingos. **Sucessão nas empresas familiares**. 2014. Disponível em: <<https://empresafamiliar.com.br/sucessao-nas-empresas-familiares/>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SEBRAE. **De Pai para Filho: O Processo de Sucessão em Empresas Familiares**. In: Jornal de Negócios - SEBRAE - SP. ANO XVIII Nº 229. São Paulo. Abr. 2013.

SILVA, Aline. **As fases da sucessão na gestão da empresa familiar**. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SCHIER, C. U. C. **Controladoria como instrumento de gestão**. 22. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

STEPHENS, Arjan. **Confiança, Competência, Preparo: O que a próxima geração espera de si**. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pes/2016/tl-next-gen-16.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

VON AU, Dominik. O setor das empresas familiares em 2016. **Grandes Expectativas: A futura geração dos líderes familiares**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.4-10, 17 abr. 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.