

A geração Y na sucessão familiar de pequenas empresas de São Paulo

Generation Y in the family succession of small businesses in São Paulo

Generación Y en la sucesión familiar de pequeñas empresas en São Paulo

Recebido: 01/03/2022 | Revisado: 08/03/2022 | Aceito: 12/03/2022 | Publicado: 20/03/2022

Suzy Mary Nunes Lopes De Souza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7609-1808>

Fundação Universidade Federal do ABC, Brasil

E-mail: suzymarylopes@gmail.com

Evandro Ferigato

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2044-1324>

Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Brasil

E-mail: evandroferigato@gmail.com

Osmildo Sobral dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3797-5971>

Faculdade de Tecnologia, Brasil

E-mail: osmildosobral@gmail.com

Resumo

Os sucessores mais prováveis de empresas familiares da atualidade – os jovens da Geração Y, que compreende os nascidos entre os anos de 1982 até o ano 2000 – apresentam diversas especificidades em sua forma de ver e experienciar o mundo, as quais são diretamente afetadas pelo contexto cultural e socioeconômico vigente. O objetivo deste trabalho foi analisar os desafios da Geração Y no processo sucessório familiar de micro e pequenas empresas localizadas na região metropolitana de São Paulo. A metodologia utilizada foi um Estudo de Caso, de tipo exploratório e caráter qualitativo, de dez empresas familiares que passaram ou vão passar pelo processo sucessório envolvendo jovens da Geração Y. A análise do material, por sua vez, foi ancorada na metodologia de Análise de Conteúdo da autora Bardin (1997) e no software de análise de material qualitativo NVIVO. Os resultados apontaram que o processo sucessório em MPEs apresenta desafios que englobam a falta de preparação dos sucessores, a desmotivação e o surgimento de conflitos familiares sob influência direta da ausência de um plano estratégico previamente delineado.

Palavras-chave: Sucessão familiar; Geração Y; Processo sucessório.

Abstract

The most likely successors of today's family businesses – the young people from Generation Y, which includes those born between 1982 and the year 2000 – have several specificities in their way of seeing and experiencing the world, which are directly affected by the context. current cultural and socioeconomic. The objective of this work was to analyze the challenges of Generation Y in the family succession process of micro and small companies located in the metropolitan region of São Paulo. The methodology used was an exploratory, qualitative case study of ten family businesses that have gone through or will go through the succession process involving young people from Generation Y. The analysis of the material, in turn, was anchored in the methodology of Analysis of Content by the author Bardin (1997) and in the qualitative material analysis software NVIVO. The results showed that the succession process in MSEs presents challenges that include the lack of preparation of successors, lack of motivation and the emergence of family conflicts directly influenced by the absence of a previously outlined strategic plan.

Keywords: Family succession; Y generation; Succession process.

Resumen

Los sucesores más probables de las empresas familiares actuales, los jóvenes de la Generación Y, que incluye a los nacidos entre 1982 y el año 2000, tienen varias especificidades en su forma de ver y vivir el mundo, que se ven directamente afectadas por el contexto. y socioeconómico El objetivo de este trabajo fue analizar los desafíos de la Generación Y en el proceso de sucesión familiar de las micro y pequeñas empresas ubicadas en la región metropolitana de São Paulo. La metodología utilizada fue un estudio de caso exploratorio, cualitativo de diez empresas familiares que han pasado o pasarán por el proceso de sucesión involucrando a jóvenes de la Generación Y. El análisis del material, a su vez, estuvo anclado en la metodología de Análisis de Contenido del autor Bardin (1997) y en el software de análisis de material cualitativo NVIVO. Los resultados mostraron que el proceso de sucesión en las Mipymes presenta desafíos que incluyen la falta de preparación de los sucesores, la falta de motivación y el surgimiento de conflictos familiares directamente influenciados por la ausencia de un plan estratégico previamente delineado.

Palabras clave: Sucesión familiar; Generación Y; Proceso de sucesión.

1. Introdução

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

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

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

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

2. Referencial Teórico

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

2.1 MPEs

Para Chiavenato (2005) cada empresa tem sua própria cultura que ela mantém e cultiva, é o conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos por normas, valores atitudes e expectativas e que são compartilhadas por todos os funcionários da organização. Ainda a sobrevivência e o crescimento da empresa, ocorrem na medida que ela consegue se ajudar e se adaptar às mudanças em seu ambiente e da empresa.

A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, define as microempresas e as empresas de pequeno porte como aquelas que englobam a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, desde que correspondam a determinados parâmetros e estejam devidamente registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (Brasil, 2006).

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

Assim, todos os empreendimentos iniciais pesquisados que informaram faturamento, e número de empregados 92,7%,

podem ser considerados como prováveis microempreendedores individuais e 98,2% como microempresas.

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

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

Fonte: GEM Brasil (2016).

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

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

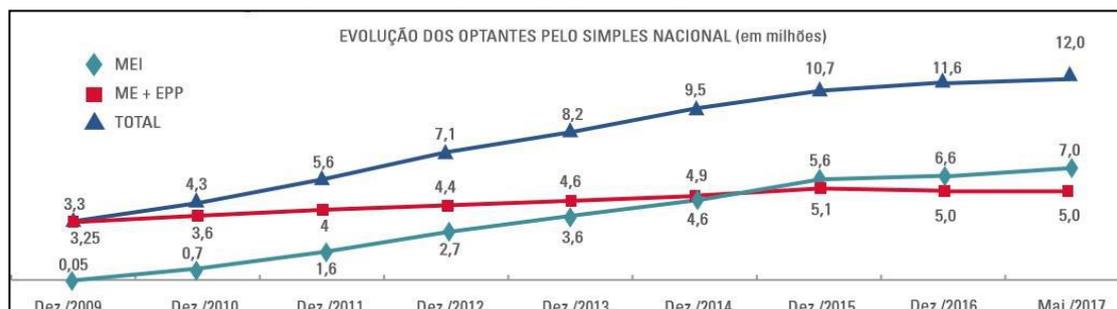
Faturamento	% dos empreendedores iniciais	Número de empregados ¹				
		Não informaram o número de empregados	Não têm empregados	1	De 2 a 6	De 7 a 10
Não informaram faturamento	2,9	0,2	1,3	0,3	1,1	0,0
Até R\$ 12.000,00	50,2	1,1	39,7	5,9	3,4	0,0
De R\$ 12.000,01 a R\$ 24.000,00	28,8	0,3	19,9	5,6	2,7	0,3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

Fonte: GEM Brasil (2016).

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

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

Figura 1. Evolução dos pequenos negócios no Brasil.



Fonte: SEBRAE (2017a).

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

Quadro 3. Distribuição percentual dos investidores¹ segundo o nível de relacionamento com o empreendedor no Brasil no ano de 2016.

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

Fonte: GEM Brasil (2016)

Por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (Haveman & Khaire, 2004; Bertschi-Michel et al., 2020; Soares et al., 2021).

2.2 Governança corporativa

Os primeiros estudos publicados com a expressão “governança” englobam assuntos de cunho financeiro. O Banco Mundial, na publicação *Governance and Development* (1992, p. 1), relata que governança é “a maneira na qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento”. Posteriormente, adicionou-se uma visão holística ao conceito, inserindo-se as dimensões sociais e as políticas públicas às ações estatais. Dessa forma, governança compreende o regime político e o processo de gestão e gerenciamento de recursos com vistas ao desenvolvimento de uma sociedade. Adicione-se a disponibilidade de recursos, execução e introdução de políticas públicas às ações administrativas.

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

O IBGC apresenta quatro princípios (Quadro 4) que podem demandar modificações quando aplicados na prática, pois, apesar de refletir uma visão contemporânea sobre governança corporativa, outros órgãos podem ajudar na formulação de regras e/ou práticas de governança em entidades.

Quadro 4. Princípios da governança corporativa.

Transparência	• Disponibilizar todas as informações que sejam de interesse às partes envolvidas.
Equidade	• Tratamento justo e Isonômico entre todas as partes envolvidas, considerando os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas	• Todas as partes envolvidas devem atuar com responsabilidade e prestar contas de forma clara, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	• Todas as partes envolvidas devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações e reduzir externalidades negativas.

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

Em vista disso, as práticas de governança corporativa objetivam minimizar divergências entre as partes interessadas e garantir sustentabilidade e proteção tanto dos ativos quanto da imagem e da reputação empresariais. Para tanto, envolve proprietários, membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, diretores, auditores e demais pessoas interessadas da organização, com a finalidade de alinhar as partes e definir a direção estratégica e o desempenho da empresa (Figura 2).

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

Figura 2. Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.



Fonte: IBGC (2015, p. 19).

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

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

Por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica

entre família e empresa (Haveman & Khaire, 2004; Bertschi-Michel et al., 2020; Soares et al., 2021).

2.3 Governança familiar

Para Terra (2012) as pessoas podem inovar muito mais do que acreditam ser capazes de fazer. Não apenas colaboradores, mas também clientes e fornecedores podem fazer toda a diferença (Figura 2). Empresa familiar é definida como uma instituição constituída por família, propriedade e negócios. A família é o capital humano intelectual beneficiado e favorecido dos lucros da empresa; a propriedade são os negócios, investimentos, operação comercial, capital e bens controlados por membros da família; e os negócios, a somatória dos valores da propriedade familiar (Gersick et al., 1997; Leone, 2005; Cassilas, 2007). Existem diversos conceitos acerca do termo empresa familiar; de forma geral, pode ser definido por membros que assumiram gerir um negócio e que possuem vínculos familiares. O controle deve estar submetido a uma ou mais famílias, transferido entre gerações, e que seguem as disposições, crenças e cultura de seu fundador (Quadro 5).

Via de regra, empresa familiar é a ampliação de uma família, com início no núcleo trazido e guiado pelo seu fundador e, a partir desse, pelos herdeiros e sucessores, que darão seguimento e perenidade ao sonho por ele idealizado (Floriani, 2008).

Quadro 5. Comparação entre definições de empresas familiares.

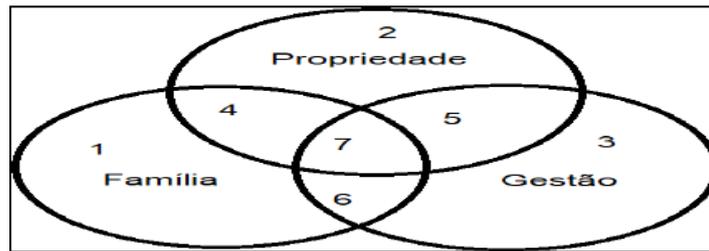
AUTOR(ES)	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando se tem identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influência na empresa
Dyer (1986)	A empresa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

Fonte: Adaptado de Cançado *et al.* (2013).

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

Para assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, permitindo identificar a dinâmica das relações pessoais conjuntamente às institucionais, Gersick et al. (2006) construiu o modelo dos Três Círculos, o qual detalha o sistema de empresa familiar em três subconjuntos autônomos os quais se sobrepõem (Figura 3).

Figura 3. Modelo dos três círculos da empresa familiar.



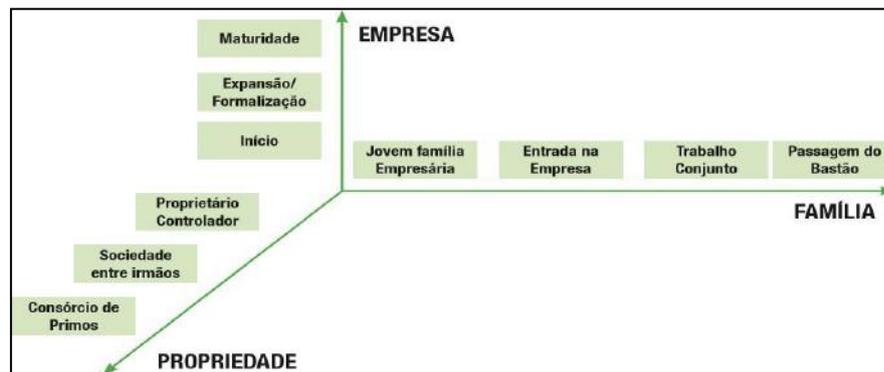
Fonte: Gersick *et al.*, (2006, p. 06).

Conforme Gersick et al. (2006, p.07), a razão pela qual o Modelo dos três círculos teve uma ampla aceitação é que ele é teoricamente elegante e imediatamente aplicável, uma ferramenta muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Esse modelo busca assimilar e abranger a empresa familiar de maneira detalhada e organizada, ao considerar cada uma das três grandezas (propriedade, família e gestão) e suas relações e conexões e, também, sua dinâmica conectada ao crescimento e desenvolvimento da empresa familiar. Em vista disso, um agente de governança pode ser inserido em qualquer uma das sete áreas – cada posição dependerá do elo que o indivíduo mantém com a propriedade, família e gestão. Souza (2012, p. 18-19) define:

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

Complementando o modelo dos Três Círculos, criou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 4). Segundo o IBGC (2016, p. 15), o modelo “mostra o desenvolvimento temporal da empresa familiar ao longo do tempo, explicitado, em estágios evolutivos, as mudanças em cada um dos três círculos”.

Figura 4. Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.



Fonte: IBGC (2016, p. 15).

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

Os três elementos do F-PEC estão associados diferentemente, em termos de tamanho do efeito ou sinal, com cada estágio do ciclo de vida organizacional. Isso indica que o modelo de ciclo de vida pode ser considerado limitado quando se trata de empresas familiares, em que os elementos poder, cultura e experiência estão presentes diferentemente em cada estágio (Frezatti et al., p. 15, 2017).

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

2.4 Processo sucessório

O processo sucessório ocasiona mudanças significativas em empresas familiares. Se bem planejado e executado, contribui para longevidade e sucesso da empresa; caso contrário, acarreta danos e prejuízos de forma a afetar a estrutura, o crescimento sustentável do negócio e a continuidade do legado da família (Mendonça et al., 2007). Visto como um acontecimento necessário, contínuo e com ocorrência nos três círculos (Figura 5), o processo sucessório irá acontecer ao longo da existência de qualquer empresa (Zilber et al., 2010; IBGC, 2016).

Figura 5. Eventos-chave no processo de sucessão.



Fonte: IBGC (2016, p. 29)

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

Quadro 6. Principais problemas durante o processo de sucessão e ações preventivas para evitar conflitos.

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

Fonte: Adaptado de Antonialli (1998).

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

1- Confundir propriedade com capacidade de direção: os atuais fundadores não podem querer que seu filho mesmo sem competência e experiências adequadas para gerir o negócio, assumam esse cargo isso trará para empresa consequências desastrosas, o ideal a ser feito é procurar caminhos e pessoas que visem o sucesso da empresa; 2- Atrasar desnecessariamente o

ingresso dos filhos: este erro é totalmente o oposto do anterior, aqui o fundador teme entrada do sucessor, pois teme as “novidades” que isso irá trazer, mas novidades são necessárias em qualquer ambiente, principalmente em uma empresa familiar; 3- Fixar inadequadamente as retribuições salariais: designa pelo autor como o “autoengano”, ou seja, pagar aos funcionários que trabalham na empresa, e são da família, valores abaixo ou acima do valor de mercado, isso pode atrair ou retrain membros competentes e causar grande desmotivação por parte de todos; 4- Estabelecer remuneração em espécie sem contrapartida: é a libertinagem que os sucessores têm quando estão passando pelo processo de sucessão utilizam dinheiro, produtos, serviços, bens e até funcionários a seu favor, isso também é causador de desmotivação dos familiares e demais funcionários. A solução para isso é cobrar do sucessor o valor igualmente gasto sem a permissão; 5- Manutenção dos diretores incompetentes: refere-se ao desrespeito que os gestores, familiares e não familiares, tem frente aos seus empregados quando na verdade deveriam ser exemplo a ser seguido. Isso trará uma desvalorização para empresa no mercado e na empresa; 6- Falta de austeridade: por mais que se queira negar na maioria das empresas familiares os, gestores, sucedido e sucessores, não dão bons exemplos a serem seguidos pelos demais funcionários, o deboche acontece sempre, pois utilizam do termo “somos os filhinhos do papai”; 7- O primeiro trabalho da nova geração: refere-se ao grave erro que as empresas familiares cometem em querer que a experiência de seus filhos seja na empresa, mesmo que não estejam, teórica e praticamente, preparados.

Entretanto, para a constituição e continuidade, a sucessão é um componente fundamental para as empresas familiares (Hillen & Lavarda, 2020; Soares et al., 2021), pois há necessidade da presença da família por pelo menos duas gerações na empresa, para que ela possa ser considerada familiar. Com isto, é necessário delimitar um processo claro e estratégico para a realização do processo sucessório.

Ademais, a empresa familiar, como qualquer outra organização, está sob influência do mercado e de mecanismos de governança (Soares et al., 2021).

2.5 Sucessão familiar

Outra questão de extrema relevância no que concerne à gestão das empresas familiares, é a sucessão (HILLEN; LAVARDA, 2020), a qual pode estar ligada ao fator hereditário, assim como os valores instituídos no negócio e vinculados ao papel do fundador que, em algum momento, por vontade própria ou não, passará a gestão para um membro da família (Nordstrom & Jennings, 2018; Leite et al., 2017).

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

Paralelamente ao contexto supracitado, os contratempores referentes ao crescimento ou recessão da empresa dificultam a transferência do espírito empreendedor inicialmente enraizado. Este obstáculo tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade (Lodi, 1994; Russo, 2002). Para minimizar influências dos aspectos emocionais e afetivos da governança nas empresas familiares, não obstante, deve-se atentar para a preparação de todas as partes envolvidas, elaborando critérios para identificar quem possui perfil, interesse e qualificação para ocupar posições – o processo deve aprofundar o relacionamento, integrando família e negócio (Cattani, 1992). De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), diversas estratégias relacionadas à sucessão em empresas familiares são identificadas no mercado (Quadro 7), sendo que “o planejamento da sucessão vai além do estabelecimento de objetivos na família; precisa ser parte do planejamento estratégico da empresa” e que à frente das estratégias supracitadas devem estar as metas de preservar o negócio e a família.

Quadro 7. Tipos de Estratégias Relacionadas com a Sucessão em Empresas Familiares.

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

Fonte: Tillmann e Grzybovski (2005).

A sucessão é identificada como sendo o período em que mais ocorrem divergências de interesses por parte de futuros sucessores, podendo incorrer na fragilização do negócio familiar, expondo a complexidade das relações inseridas neste contexto (Lank, 2001; Hillen & Lavarda, 2020).

2.6 Gerações X e Y

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

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

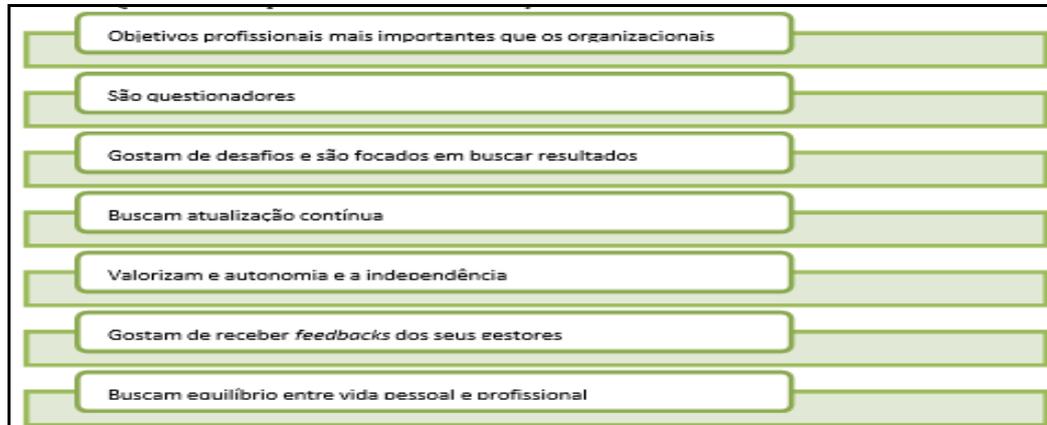
O delineamento dos principais fatores históricos e sociais, assim como das principais características das Gerações X e Y, se faz imprescindível na obtenção de um panorama geral das convergências e congruências entre ambas.

2.6.1 Geração X

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

O Quadro 8 evidencia as principais características, de acordo com Santos (2011), desta geração.

Quadro 8. Principais características da Geração X.



Fonte: Adaptado de Santos (2011)

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

2.6.2 Geração Y

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

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

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

O quadro 9 apresenta a síntese teórica das principais características da Geração Y, demonstrado por Teixeira et al. (2014) com base no diálogo entre os autores Tulgan e Martin (2011); Nelson (2006); Zemke et al. (2000); Jenkins (2007); Martin (2005); Crampton e Hodge (2006); Glass (2007); Ryan (2000); Coimbra e Schikmann (2001) e Niemiec (2000).

Quadro 9. Síntese teórica das principais características da Geração Y.

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

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

No que concerne ao mundo do trabalho, o Quadro 10 apresenta a compilação dos principais estudos nacionais e internacionais sobre a Geração Y e gestão de pessoas, elaborado por Cordeiro e Albuquerque (2013).

Quadro 10. Síntese dos principais achados de estudos nacionais e internacionais sobre a Geração Y e gestão de pessoas.

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

Fonte: Cordeiro e Albuquerque (2013).

3. Procedimentos Metodológicos

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

O estudo aborda a pesquisa exploratória e qualitativa. Exploratória em virtude do seu caráter como ciência social e também ao modo de tratar e explicar as questões que envolvem a pesquisa. Para Creswell (2010, p. 15), a pesquisa qualitativa é: um processo de indagação baseada numa tradicional metodologia distinta de investigação que explora um problema social ou humano. O pesquisador constrói um caso complexo, holístico, analisa palavras, reporta a visão detalhada dos informantes e conduz o estudo num ambiente natural.

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

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

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

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

3.1 Procedimentos

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

3.2 Análise de conteúdo

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

ancorados na subjetividade do objeto de pesquisa.

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

3.3 NVIVO

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

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

4. Resultados e Análises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De acordo com Maximiano (2006), na esfera administrativa, uma teoria bem aceita é a de que: “uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. Ao analisar tais motivações, é necessário olhar para a teoria das necessidades humanas de Maslow (1943), perante a qual se considera que os indivíduos, apesar de diferentes entre si, apresentam necessidades básicas em comum: as fisiológicas (vitais e biológicas); de segurança (ligadas à proteção contra perigos reais ou não, relacionadas também à sobrevivência só que em nível psicológico); as sociais (ligadas à vida associativa com outras pessoas); de estima (relacionadas ao amor próprio e à autoavaliação); e as de realização (autodesenvolvimento máximo das potencialidades). A teoria postula que as pessoas procuram, como motivação para viver, a realização de certas necessidades que atendem aspectos pessoais do ser humano; essas necessidades são dispostas em uma pirâmide hierárquica e, conforme as necessidades do nível mais baixo vão sendo preenchidas, as necessidades superiores tomam lugar.

Outra grande dificuldade quanto à sucessão vem das influências negativas referentes aos aspectos emocionais e afetivos na gerência de empresas familiares, conforme descrito por Cattani (1992). Assim, buscou-se compreender se já houve momentos em que conflitos entre os familiares interferiram no funcionamento da empresa.

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

Os resultados também apontaram que o processo sucessório em MPEs apresenta dificuldades que compreendem a ausência de preparo dos sucessores, a falta de interesse e o início de conflitos familiares sob influência direta da inexistência de um planejamento sucessório causando desconfortos e inexistência de procedimentos formais em áreas como: financeira e comercial.

5. Conclusões

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

Pela análise do perfil dos entrevistados, foi possível perceber diferenças nas amostras, com idades, setores e graus de formação diferentes, o que contribuiu para o enriquecimento da amostra.

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

Por fim, a partir da análise e teoria levantadas, pode-se compreender que o estudo do tema é relevante para empresas familiares, principalmente as de pequeno porte, pois mostra que os conflitos familiares são mais característicos nesse tipo de empresa. A partir deste estudo, é possível a realização de novas pesquisas a respeito das dificuldades enfrentadas pela Geração Y no processo de sucessão familiar. Ao mesmo tempo, é possível explorar novos planos de sucessão capazes de facilitar o processo sucessório.

5.1 Trabalhos Futuros

Primeiramente, faz-se interessante realizar outras pesquisas que ampliem a abrangência deste estudo, verificando diferentes regiões geográficas, padrões sociais, contexto cultural e eixos de atividade específicos que possam interferir no processo sucessório. Sugerem-se outros estudos a respeito das razões pelas quais muitos jovens da Geração Y não desejam que seus filhos continuem o processo de sucessão. Pesquisa futura sobre a influência do fator tecnológico sobre os sucessores da geração Y pode ser desenvolvida (empresa de base tecnológica, por exemplo, é diferente de outras organizações).

Recomendam-se, adicionalmente, pesquisas complementares para analisar a influência do setor econômico a que pertence a organização. E, como sugestão final, estudos relacionados ao “princípio da entidade” (pressuposto contábil) no processo decisório. Tal pesquisa, que analisaria a segregação dos recursos financeiros dos gestores-sócios, da pessoa jurídica, pode contribuir para a preparação do processo sucessório nas empresas.

Referências

- Álvares, E., Lank, A. G. & Aires, A. et al. (2003). *Governando a empresa familiar*. Qualitymark.
- Andrade, D. M., Grzybovski, D. & Lima, J. B. (2013). Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(5). <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632>.
- Antonialli, L. M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. *Seminários em Administração*, 3.
- Araujo, D. H. (2015). *Análise do ciclo de vida organizacional: Estudo em empresas familiares do Distrito Federal*. 27 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília. <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3552>.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. 10.1111/j.1741- 6248.2002.00045.x
- Bardin, L (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, A. A & Pereira, C. M. M. A. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4).
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Zahar.
- Bernhoeft, R. & Gallo, M. A. (2003). *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso*. Campus.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Artmed Editora SA.
- Bosi, E. (2003). *O Tempo Vivo da Memória: Ensaio de Psicologia Social*. Ateliê Editorial.

- Brandão, C. E. L. (2008). Conceitos em Governança Corporativa. Comunicação e Gestão de Saúde. *Debates GVSaúde*, 5. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/debatesgvsauade/article/viewFile/23470/2> 2230.
- Brasil. (2006). Instituto Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Diário Oficial da União*, Brasília.
- Briscoe, J. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 4-18.
- Calliari, M., Motta, A. (2012). *Código Y: Decifrando a geração que está mudando o país*. Évora.
- Camargo, M. S. G. (2005). *Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.
- Cançado, V. L. et al. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 75(2), 485-516.
- Carlton, M. C. (2003). Ciclo de vida das empresas familiares. *Revista eletrônica de Administração*, 02.
- Carmo, L. J. O. & Kendler V., Murta R. S. (2017). O desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas. *Revista de Micro e Pequena Empresa - FACCAMP*, 11(2).
- Cassillas, J. C. & Vásquez, A., Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar – conceitos, casos e soluções*. (4. ed.). Thomson Learning.
- Cattani, M. A. (1992). *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. Dissertação (mestrado em administração). Departamento de Ciências Econômicas da UFRGS, Porto Alegre.
- Cervo, A. L. & Bervian, A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. ABDR.
- Christensen, C.R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University.
- Coimbra, R. G. C. & Schikmann, R. A. (2001). Geração net. In: *XXV EnAnpad*. Anais. Campinas: Anais.
- Comazzetto, L. R. et al. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e Profissão*, 36(1), 145-157
- Costa, C. E. A. (2008). *Estatística no Mundo Moderno*. <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-estatistica-no-mundomoderno/518/>.
- Costa, L. F. L et al. (2014). Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do Ifrn. *Holos*, 30(4).
- Crampton, S. M. & Hodget, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19-22.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2. ed), Porto Alegre: Bookman.
- Daft, R.L. (2002). *Organizações: teorias e projetos*. Ed. Thomson Pioneira.
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M. & Cremonesi, G. G (2016). Os Impactos Da Gestão Familiar Nos Conflitos E Cultura Organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 6(3).
- Dawson, A. & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. 10.1016/j.jfbs.2013.11.004.
- Desconcini, T. (2007). *Governança Corporativa: Uma nova perspectiva na gestão empresarial*. 19 f. Monografia - Curso de Especialista em Controladoria Empresarial, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. (2008). Exploring four generations beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8).
- Dodge, H. R. & Robbins, J. E. (1992). An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27-29.
- Donnelley, R. (1967). An empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 162-198.
- EMPLASA. Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A. (2017) *Região Metropolitana de Sobre a RMS* <https://www.emplasa.sp.gov.br/RMSP>.
- Estol, K. M. F. & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, 10(4), 93-110.
- Floren, R. H. (1998). The Significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121-178.
- Floriani, O. (2008). *Empresa familiar ou...inferno familiar?* 2. ed. Curitiba: Juruá
- Floriani, O. & Rodrigues, L. C. (2000). Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas Familiares. Anais do *IGEPE*, 299-312.

- Freire, S. et al. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736.
- Frezatti, F. et al. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(6).
- Fritz, R. (1993). *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. Makron Books.
- Garson, S. Ribeiro, L. C. Q. Rodrigues & J. M. (2010). *Regiões Metropolitanas do Brasil. Observatório das Metrôpoles*. Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia. FAPERJ. http://www.observatoriodasmetrolopes.net/download/observatorio_RMs2010.pdf.
- Gavioli, E. & Galeale, N. V. (2007). *Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos*. CEETEPS.
- Gerhardt, T. E., Silveira, Denise T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gem Brasil. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016*. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco. Curitiba: IBQP, 208 <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>.
- Gersick, K. J. A., Hampton, D. M. M. & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Elsevier.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. - Atlas.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 98-103.
- Gomes, G.S., Moreira, K. & Evangelista, S. et al. (2015). Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. In: Observatorio De La Economía Latinoamericana. *Revista Eumednet*. Cuba.
- Gonçalves, A. (2012). *O Conceito de governança*. <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>.
- Gonzales, Ana (2018). Millennials in the workforce: Do family businesses need to worry? *Grand Rapids Business Journal*, 9.
- Grzybowski, D. (2002). *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UFP.
- Guizzo, B. S., Krzimirski, C. O. & Oliveira, D. L. L. C. (2003). O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, RS. 24(1), 53-60.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, Saint Louis, 19(3), 437-463.
- Hillen, C. & Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 212-227.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. (2006). *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. LTC.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*. <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresashtml.shtm>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2011). *Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente*. IBGC, 70 p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. IBGC, 108 p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. IBGC, 48 p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017a.). *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. IBGC, 64 p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017b.). *Governança corporativa e boas práticas de comunicação*. IBGC, 56 p.
- Jenkins, J. (2008). *Leading the four generations at work*. Retrieved. <http://www.amanet.org/movingahead?editorialcfm?Ed=452>.
- Kissil, M., (1998). Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. In: *Série Saúde e Cidadania*, 4, São Paulo.
- Koche, J. C. (2006). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 16. ed. Petrópolis: Vozes.
- Lakatos, E. M. (1992). *Metodologia do trabalho científico*. Atlas.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. O. Y. (2011). *Da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. Saraiva.
- Lank, A. G. (2001). Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: Birley, S. & Muzyka, D. F. (Org) *Dominando os desafios do empreendedor*. Makron Books, p.130-135.
- Leal, R. (2004). Governance practices and corporate value: a recent literature survey. *Revista de Administração de Empresas da USP – RAUSP*, 327-337.
- Leone, N. M. C. G. (1992). A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração, Fundação Instituto de Administração (RAUSP)*, 27(3), 84-91.

- Leone, N. M. C. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. 1. ed. São Paulo, Atlas.
- Lima, E. M. S. T. O. (2016). *Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado. UNIFACCAMP - Campo Limpo Paulista,
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. Pioneira.
- Lodi, J. B. (1994). *A Ética na empresa familiar*. Pioneira.
- Machado, H. V. (2003). Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: *EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismos e Gestão de Pequenas Empresas*. Brasília. Anais. Brasília: UEM/UEL/UnB, 3. 562-573.
- Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em estudo*, 10(2), 317-323.
- Maciel, N. B. (2010). *Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações*. 70 Monografia (Graduação em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Mangili, A. C. (2014). *Comportamento Organizacional: Como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho*. Monografia (Especialização em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Santa Catarina. <http://200.18.15.27/bitstream/1/2390/1/Aline%20Cardoso%20Mangili.pdf>.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39-44.
- Martins, I. G. S., Menezes, L. & Bernhoeft, R. (Coord.). (1999). *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. Negócio.
- Maslow, A. H. A. (1943). *A Theory of Human Motivation* "Psychological Review", 50, 370-396.
- Maslow, A. H. A. (1996). *Critique of self-actualization theory*. In E. Hoffman (ed.). Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow. Thousand Oaks, CA: Sage. p26–32.
- Maslow, A. H. A. *Motivação e personalidade*. Conselho Regional de Administração, 2013.
- Mello, L. (2014). *No Brasil, empresas familiares cresceram mais que no mundo*. <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>.
- Mendonça, M. C. N., Lima, G. C. O., Junquilha, G. S. & Silva, A. R. L. (2007). A indesejável sucessão entre ex camelôs do Shopping Oiapoque. In: *Anpad*. 31, Rio de Janeiro.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento*. São Paulo-Ed. Hucitec- Abrasco.
- Mollo, R. (2016). As vantagens e desvantagens de empreender em família. *Exame*. <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aprenda-a-resolver-conflitos-em-empresas-familiares>.
- Moreira Góes, T. H., Pinheiro Machado F. C. A. & Martins, H. H. (2017). Desempenho financeiro de empresas com características familiares: Análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. *REGE Revista de Gestão*, 24(3), 196-209. <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/134999>.
- Moreira Jr, A. L. (2011). *Bastidores da empresa familiar: Como reduzir conflitos por meio da governança corporativa*. Atlas.
- Muller, J. & Dewers, F. (2012). O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. *Universo Acadêmico, Taquara*, 5(1).
- Nelson, B. (2006). *Everyone wins. Meetingsnet*. http://meetingsnet.com/corpo/ratemeetingincentives/mag/meetings_everyone_wins_3/#ixzzlwThTYMHc
- Niemiec, S. F. (2000). Common ground for all ages. Security Distributing and Marketing. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/2834325/finding-common-ground-all-ages>.
- Nishitsuji, D. A. (2009). *O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio*. Dissertação (Mestrado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Nvivo. (2017). *Nvivo: o software n 1º para análise qualitativa de dados*. <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>.
- Nordstrom, O. & Jennings, J. E. (2018). Looking in the other direction: An ethnographic analysis of how Family businesses can be operated to enhance familial well-being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 317-339.
- Oliveira, D. R. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório*. Editora Atlas.
- Oliveira, D. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Editora Atlas.
- Oliveira, D. R. (2011). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Editora Atlas.
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: era das conexões - tempo de relacionamentos*. Editora Clube de Autores.
- Oliveira; S. R., Piccinini, V. M. & Bitencourt, B. M. (2012) Juventude, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *O&S*, Salvador, 19(62), 551-558.
- Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE). (2004). *Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*. Paris. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>.

Organisation for economic co-operation and development (OECD). (2007). *Glossary of Statistical Terms*. Paris, 863 <https://stats.oecd.org/glossary/download.asp>.

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

Passos, É. et al. (2006). *Família, família, negócios a parte*. Gente.

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

Pianca, O. J. B. (2017) A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz – ES. *Administração de Empresas em Revista*. 17(18), 29-51. Curitiba.

PWC. (2010). *As empresas Familiares no Brasil: pesquisa*. <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>.

Ricca, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. Cultural.

Robbins, S. (2005) *Comportamento organizacional*. Peason Prentice Hall.

Robbins, S. (2010). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 14. Ed. Pearson.

Roth, L., Tissot, M. C. H. & Gonçalves, R. B. (2017). Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 96-107. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48331/sucessao-e-governanca-em-empresas-familiares--estudo-de-multiplos-casos-no-brasil/i/pt-br>.

Rubin, J. K., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, stalemate and settlement*. Second Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.

Rudio, F. V. (1999). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.

Ruffatto, J., Pauli, J. & Ferrão, A. R. (2017). Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 29-44. <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3616/2616>.

Russo, D. R. (2002). *Problemas das micros e pequenas empresas – estudo juntos aos clientes do Balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ryan, M. (2000). Gerald Céleste: he reveals what lies ahead. *Parade Magazine*. 22-23.

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

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

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015b). *Relatório Especial “Empresas Familiares”*.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017a). *Boletim Estudos & Pesquisas*. nº 58.

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

Secretaria De Planejamento E Gestão. Convênio Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados-SEADE. (2017). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e Ministério do Trabalho/FAT. *Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED)*. Região Metropolitana de São Paulo. Divulgação nº 391. http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2017/07/Press_RMSP_391.pdf.

Sendenberger, W. & Loveman, G. (1991). *Introdução: Economic and social reorganisation in the small and medium sized enterprise sector*.

Soares, G. G. et al. (2021). Corporate entrepreneurship education’s impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100424.

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

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

Teixeira, A. et al. (2014). O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. *Diálogo, Canoas*, 25, 25-37.

Teston, S. F. & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524-545. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42567/perspectivas-e-desafios-da-preparacao-de-sucessores-para-empresas-familiares/i/pt-br>.

Tillmann, C. & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organ. Soc., Salvador*, 12(32), 45-61. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000100003&lng=en&nrm=iso.

Tulgan, B. & Martin, C. A. (2001). *Managing generation*. Massachusetts: HDR Press.

- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 3ª ed. United Kingdom: Oxford University Press.
- Twenge, J. et al. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Unglaub, E., Unglaub, D. L. (2012). Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. *Acta Científica, Engenheiro Coelho*, 21(3), 99-107.
- Vasconcelos, K. C. et al. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 226-244.
- Vasconcelos, M. C. (2018). Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. Campo Limpo Paulista, 12(2) 04. <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1195/pdf>.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Boston, 18(4), 283-303.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23(s. n.), 88-98.
- Ward, J. (2006). A sabedoria não convencional da empresa familiar. São Paulo, *HSM Management*, 56.
- YIN, R. K. (2014) *Pesquisa Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman. http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexter in your workplace*. Nova York: Amacon.
- Zilber, S. N. et al. (2010) Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 88-111.