



DOI: 10.18605/2175-7275/cereus.v8n1p76-95.

CONTRADIÇÕES DA HERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO CALÇADISTA: UMA ANÁLISE DOS PARADOXOS, EXPECTATIVAS E PROBLEMÁTICAS DA SUCESSÃO FAMILIAR

RIBEIRO, Luiz Paulo¹
MARTINS, Rodrigo Amaral²

RESUMO

Herdar uma empresa familiar é por muitas vezes considerado como uma dádiva, no entanto esta narrativa pode possuir seus revezes, já que a herança se apresenta, em alguns casos, como uma “maldição”. O objetivo desta pesquisa foi analisar as expectativas, paradoxos e problemáticas de pais e filhos no processo sucessório nas empresas familiares de pequeno porte do ramo calçadista de Nova Serrana. Para tal, utilizou-se um percurso metodológico na abordagem exploratória qualitativa, fazendo uso de entrevistas semiestruturadas centradas no problema. Foram entrevistados 04 pais-sucedidos e 04 filhos-sucessores, e a análise de dados foi feita a partir da análise de conteúdo com o auxílio do *software* Atlas T.I. 7.0. Os resultados apontaram que, para os sucessores (filhos), os

¹Psicólogo (PUC Minas), mestre em promoção de saúde e prevenção da violência (UFMG), doutorando em educação (UFMG), atualmente atua como professor da faculdade de Nova Serrana/MG, como psicólogo e consultor na área organizacional e do trabalho. E mail para correspondência: luizribeiro@live.com

² Graduado em administração pelo FANS

dilemas estão relacionados ao medo e à insegurança sobre sua própria capacidade de suceder o pai e dar continuidade às atividades da empresa com sucesso. Já para os sucedidos (pais), existe o receio em virtude da pouca experiência dos filhos, além de uma dificuldade de prescindir de suas atividades na empresa e se desvincular dela. Notou-se que o fardo psicológico e a ênfase na manutenção do sucesso são fatores que influenciam no processo de sucessão familiar, podendo colocá-lo em xeque, principalmente quando o pai, receoso quanto à inexperiência do filho, o aprisiona em uma situação de viver sempre com a possibilidade do erro.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão Familiar. Herança. Expectativas. Paradoxo.

HERITAGE CONTRAINDICATIONS IN FAMILY BUSINESSES IN THE FOOTWEAR INDUSTRY: AN ANALYSIS OF PARADOXES, EXPECTATIONS AND PROBLEMS OF FAMILY SUCCESSION

ABSTRACT

Inheriting a family business is many times considered as a gift, but this story can have its setbacks, as the heritage is presented, in some cases, as a "curse." The objective of this research was to analyze the expectations, paradoxes and problems of parents and children in the succession process in family businesses small in the footwear industry of Nova Serrana. For this, we used a methodological approach in the qualitative exploratory approach, using semi-structured interviews focused on the problem. They interviewed 04 parents and 04 successful children-successors, and data analysis was made from the content analysis with the help of Atlas T.I. 7.0 software. The results showed that, for the

successors (children), dilemmas are related to fear and insecurity about their own ability to succeed his father and to continue the successful activities of the company. As for the successful (parents), there is concern because of the lack of experience of children, and a difficulty to do without their activities in the company and unlink it. It was noted that the psychological burden and emphasis on maintaining success are factors that influence the family succession process and can put it in check, particularly when the father, afraid as the son inexperience, imprisons him in a situation of living always the possibility of error.

Keywords: Family Business. Family succession. Heritage. Expectations. Paradox.

1. INTRODUÇÃO

A herança de uma empresa familiar pode se tornar, ao invés de uma dádiva, um fardo ou maldição. Ao contrário do que muitos afirmam, em algumas situações a sucessão, não só na continuação do negócio da família, mas também do papel de líder e gestor, acaba por se tornar uma situação conflituosa, muitas vezes paradoxal e problemática para ambas as partes, pai-sucedido e filho-sucessor.

A sucessão familiar é um fenômeno que ocorre naturalmente em qualquer empresa familiar que deseja manter o controle da gestão nas mãos da família fundadora. Salvo nos casos de ocorrência da sucessão profissional, todas as empresas familiares com pretensão de continuar com suas atividades na ausência do seu gestor-fundador vivenciam tal processo.

De acordo com o estudo realizado pelo Sindicato Intermunicipal da Indústria de Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA), juntamente com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL Minas), a cidade de Nova

Serrana, município do estado de Minas Gerais, possui por volta de 1000 empresas relacionadas ao setor calçadista, como indústria ou prestação de serviços.

Autores como Vidigal (1996) e Scheffer (1995) apontam que empresas familiares compõem aproximadamente 99% das empresas privadas no Brasil, e somente as pequenas e médias empregam quase dois terços da mão de obra e são responsáveis por aproximadamente 48% da produção nacional de acordo com Leone (2003). Para Vidigal (1999), o ponto-chave para o sucesso dessas empresas está na sucessão, no entanto, conforme Oliveira (2010), apenas 30% das empresas familiares conseguem passar por esse processo e atingir a segunda geração da família gerenciando a empresa, e desses 30%, só uma pequena parte chegará à terceira geração.

Assim, buscou-se embasamento teórico sobre o tema na literatura existente de autores tais como Casillas-Bueno, Díaz-Fernández e Vásquez-Sánchez (2007), Oliveira (2010), Leone (2003) e Vidigal (1996,1999). Além desses,

proporcionam amparo teórico Flores Júnior e Grisci (2012), os quais fizeram um estudo com o tema “dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares”, que fornece suporte direto para a construção da metodologia da pesquisa, juntamente com Flick (2007), Minayo, Deslandes e Gomes (2007), Bauer e Gaskell (2003) e Bardin (2011).

Apesar da vivência em empresas familiares ser algo comum no ambiente administrativo, no meio acadêmico vigoram conceituações divergentes em posicionamentos. Conforme afirmam Casillas-Bueno, Díaz-Fernández e Vásquez-Sánchez (2007, p. 3), existe uma dificuldade em se obter conceito claro sobre as empresas familiares e que “em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza”.

As empresas familiares são parte fundamental da economia mundial. Oliveira (2010 p. 4) afirma que “um terço das 500 maiores empresas do mundo são familiares”. Afirma também que em uma pesquisa realizada pela empresa *Dun&Bradstreet* constatou-se que durante a década de 2000 a 2010 o número de empresas norte-

americanas comandadas por mulheres cresceu 73%. Oliveira (2010) salienta ainda que grande parte das empresas familiares são comandadas por mulheres. Essa mesma pesquisa afirma que 34% das empresas pertencem a mulheres, as quais empregam 31% dos trabalhadores do país.

Em relação à longevidade, Oliveira (2010, p.4) afirma que “no Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos”. Ele afirma também, junto com Silva Júnior e Muniz (2006), que dados apontam que no mundo aproximadamente 40% das empresas familiares não conseguem sobreviver ao primeiro ano de vida, 60% delas sobrevivem até o final do segundo ano e até o décimo ano quase 90% das empresas não mais existirão.

Com relação à sucessão, Oliveira (2010) diz que 70% das empresas familiares fecham sem passar para a segunda geração e, consoante Silva Júnior e Muniz (2006), essas empresas não resistem ao falecimento do fundador. Segundo Oliveira (2010) e Vidigal (1996), dos 30% sobreviventes ao processo

sucessório para a segunda geração, apenas uma pequena quantidade irá chegar à terceira geração.

Em consonância com Oliveira (2010), fica evidente que o assunto do desenvolvimento da empresa familiar é de elevada importância para a

2. MÉTODO

A chave de leitura para a problemática da pesquisa proposta, de cunho exploratório qualitativo, são as relações interpessoais dos atores e como afetam e são afetadas pela sucessão familiar. Dessa forma, optou-se por utilizar o pressuposto epistemológico do Interacionismo Simbólico, segundo Flick (2007), em virtude da necessidade de visualizar a realidade própria do sujeito e compreensão do seu ponto de vista, nesse caso, sobre a sucessão familiar.

Para tanto, foi selecionada uma amostra de quatro pais, (P1, P2, P3 e P4), cada um como o principal gestor da empresa familiar do setor calçadista da cidade de Nova Serrana, que será sucedido por pelo menos um dos filhos ou filhas na gestão do negócio, seja a empresa pequena ou média, a qual também deve ter sido fundada por ele, com ou sem ajuda de mais membros

economia brasileira e que a sucessão e o treinamento dos futuros executivos e herdeiros devem ser devidamente tratados.

da família. Foi selecionada ainda uma amostra de quatro filhos, (F1, F2, F3 e F4) nomeados como sucessores diretos pela amostra de pais, já engajados nas atividades da empresa, em qualquer nível da sucessão familiar.

Todas as empresas pesquisadas se encaixam no perfil de Empresa de Trabalho Familiar apresentado por Gallo (1995, p. 5-7 *apud* CASILLAS-BUENO, DÍAZ-FERNÁNDEZ E VÁSQUEZ-SÁNCHEZ, 2007), visto que a gestão é exercida pela própria família e pretende-se que continue dessa forma, com a expectativa de que o (a) filho(a) a assuma no futuro. O QUADRO 1 apresenta o perfil da amostra de entrevistados na pesquisa, o qual está dividido entre empresas e sucessores/sucedidos com as características relevantes de cada uma delas.

Quadro 01: Perfil da amostra dos entrevistados na pesquisa

	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
	Sucessor	Sucedido	Sucessor	Sucedido	Sucessor	Sucedido	Sucessor	Sucedido
Identificação no texto	F1	P1	F2	P2	F3	P3	F4	P4
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	19	47	28	57	23	57	26	51
Escolaridade	Graduando em Administração	Téc. em Contabilidade	Ensino Médio Completo	Ensino Fund. Incompleto	Superior (Administração)	Ensino Fund. Completo	Superior Completo (Administração com ênfase em Marketing)	Ensino Médio Completo
Fundação da Empresa	Setembro de 2003		1980		Julho de 2008		Fevereiro de 2005	
Quantidade de Funcionários	42		24		14		43	
Nível de Sucessão	Intermediário		Intermediário		Intermediário		Avançado	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como instrumentos para a coleta de dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas centradas no problema, recomendadas por Bauer e Gaskell (2003). A entrevista semiestruturada centrada no problema, de acordo com Flick (2007, p. 100), é um método em que é possível coletar dados biográficos sobre um problema específico mediante a “utilização específica de um guia da entrevista, que reúne questões e estímulos narrativos”. Ainda na concepção de Flick (2007, p. 103), a combinação de questões e estímulos narrativos “tem por objetivo focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema em torno do qual

a entrevista se centraliza”. A opção por entrevistas semiestruturadas centradas no problema se deu também pelo fato de evitar influência externa nas respostas.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e realizadas em conformidade com o local de preferência deles. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias empresas dos sujeitos, conforme pretendido, no período entre junho e agosto de 2014. E a análise dos dados foi feita em consonância com a sugestão de Bardin (2011), fazendo uso do software Atlas T.I. 7.1.7 ®.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na sucessão familiar, o filho herdeiro tem o pai como guia e professor, mentor e conselheiro, além de molde de personalidade profissional e pessoal, freio ou acelerador. Isso remete à ideia de que o herdeiro constrói-se por influências e estímulos do ser a ser seguido, no caso o pai-sucedido. O entrevistado P2 (57 anos) afirma que “o filho copia muito o pai” e pode-se notar isso na fala de F1(19 anos), quando diz que “meu pai, tudo, tudo o que ele passa pra mim eu tento pegar o máximo, para que no futuro eu possa fazer igual a ele.”

Observa-se, conforme afirma Bourdieu (2010), que não só o filho procura se espelhar no pai, como também o pai procura se projetar no filho — ele busca a perpetuação da sua linhagem, que é chamada de perpetuação da “casa” em algumas tradições.

O pai-sucedido vê no seu herdeiro uma chance de continuação do seu projeto, conforme se observa no trecho de entrevista:

[...] eu comecei uma empresa do nada. Então eu não quero parar e fechar a minha empresa. Eu quero parar e saber que tem alguém que vai seguir com ela pra frente né? Então ela “tá” com vinte anos, mas ela pode chegar nos cinquenta anos, não pode?

Então, por exemplo, hoje eu “tô” passando ela pro D. daqui a pouco ele pode “tá” passando “pro” filho dele, né? (Entrevistado P4, 51 anos).

Nota-se também que o sucedido vê no sucessor uma possível extensão dele próprio e transmite suas “características” inconscientemente, em suas ações e jeito de ser, e de forma explícita, em ações orientadas à continuidade desse projeto, ações educativas. De acordo com Bourdieu (2010), o burguês que procura moldar seu filho para ser como ele e ter o que ele tem, reconhece-se no filho completamente, como um próprio alter-ego. Nota-se essa projeção nos trechos retirados das entrevistas, conforme afirma P2 (57 anos): “se o filho aprendeu a trabalhar com você desde pequeno, eu acho que não tem dificuldade não” e afirma que diz para o filho “ ‘cê’ tem que tocar a fábrica do jeito que eu te ensinei.” E analisando a fala do filho F2 (28 anos), quando questionado sobre como pretende gerir a empresa na ausência do pai “do jeito dele. Do jeito que ele ensinou nós a trabalhar” e ainda “é, conforme ele me ensinou”.

Enriquez (1997) intitula como “instância mítica” essa relação entre o sucessor e sucedido, o filho herdeiro,

assim como outros membros da organização e vê no fundador um papel de líder e herói, e é sobre esses preceitos que toda a estrutura e cultura organizacional são formadas.

É relevante ressaltar que a personalidade de cada um é única, bem como cada caso de sucessão também o é. Assim, em alguns casos, as influências podem ser negativas, o caminho guiado pode ser mais longo, e o freio pode conter uma aceleração de crescimento pessoal e profissional.

Outro paralelo a ser feito com a instância mítica é relativo à história do herói, à construção do mito, que pode ser real ou floreada, para criar admiração e vínculo social, na tentativa de congregar a comunidade, que se identifica com os protagonistas e assim, cada um se identifica com outros membros e buscam contribuir para essa construção comunitária, conforme afirma Enriquez (1997). A história do herói, do mito, que aparece como um personagem sobre-humano, vem recheada de orgulho, sofrimento e luta. Os trechos abaixo permitem analisar as posturas do pai-sucedido e do filho-sucessor diante das questões míticas na empresa familiar:

[...] eu não tenho escolaridade nenhuma, sabe? Não tive chance de estudar, entendeu? Tive que trabalhar pra comer

[...] no começo há trinta anos, eu trabalhava, eu sai de funcionário [...] a gente começou lá do zero, não teve apoio nenhum, né? [...] eu começando a fábrica, arrumei uma doença que ninguém sabe o que é...certo? E tinha dia que a E. tinha que vestir roupa em mim. Dar banho em mim...levantar eu da cama...imagina minha cabeça como é que tava... [...] (Entrevistado P2, 57 anos).

[...] uai...foi uma empresa muito sofrida pra ser criada pelo meu pai...passou aperto, né, pra...pra ter conseguido chegar "onde" é que chegou hoje [...] uma empresa que meu pai demorou mais de trinta anos para construir ela [...] no trinta anos trabalhando [...] na época que era tudo dele, que olhava, era tudo em cima do meu pai, assim eu acho que ele não vivia não [...] todos os dois, meu pai e minha mãe trabalhou muito já então acho que tem que...viver o resto da vida deles sossegado [...] Deixar uma empresa dessa idade acabar...eu acho assim, é até covardia, né? Covardia com ele. " por mais que no fundo ele aceitasse, eu acho que ele ia ficar sentido, ia falar assim, " nó, eu lutei minha vida inteira pra conseguir isso, quis passar pro meu filho ele vai...é... [...] a gente ouviu meu tio contando a história dele, o que ele passou, né? A gente fica emocionado, pensar assim no que ele já passou. Que eu já falei pro meu irmão assim, [...] se fosse eu e você começar um negócio do zero e...e "ta" onde a gente tá hoje assim, eu acho que seria muito difícil a gente conseguir" Conseguiria sim, mas... [...] é uma história de vitória, vitória dele mesmo...muito grande e...lógico teve um esforço além do humano e também contar com a sorte, senão...) (...) eu assim, fico feliz

em...falar dele, do meu pai assim...eu tenho ele como o exemplo maior da minha vida é ele. [...] Tenho muito orgulho e muito respeito por ele [...] (Entrevistado F2, 28 anos).

Nota-se pelas falas dos entrevistados que o pai conta sua história de forma a convencer o ouvinte de que o passado foi difícil, teve de fazer um esforço além do normal, não teve apoio, isto é, propõe uma história de heroísmo. O filho tem um orgulho e respeito muito grande pela história de luta e sofrimento do pai — em sua opinião, algo sobre-humano. Com isso, ele sente certa obrigação de continuidade da empresa em honra ao pai.

Entretanto, assim como visto em Gaulejac (2011), observa-se o paradoxo e a ambiguidade na relação pai-sucessor e filho-sucedido no processo de sucessão nas empresas familiares. Ao mesmo tempo em que o sucedido deseja que o sucessor aprenda o máximo possível, é ele próprio que muitas vezes o impede de aprender e adquirir a almejada experiência.

Conforme observado nas pesquisas, a falta de experiência do sucessor é citada como um dos principais receios do pai-sucessor, que vê a falta de experiência profissional e pessoal do filho possivelmente

culminar em desastre. P2 (57 anos) afirma que “no início ‘cê’ fica meio receoso...no início fica...que ‘cê’ ‘tá’ começando...cabeça de menino não ‘tá’ preparado pra isso...né?” e os outros pais entrevistados também discorrem sobre esse receio da falta de experiência.

Então, quando ele formou em administração, ele já sabia na teoria e na prática, já sabia tudo. Então o que faltava? Faltava maldade, né? [...] jogo de cintura pra lidar com fornecedor...com cliente. [...] Experiência mesmo. Então isso ele ‘tá’ adquirindo agora aos poucos, né? (Entrevistado P4, 51 anos).

Em uma espécie de dualidade e antagonismo de ações e ideias, o pai impulsiona e “puxa” o filho em diversas situações no dia a dia da organização. O pai, apesar de expressar confiança de que o filho terá sucesso na empreitada, talvez por medo das consequências, impede-o de conhecer seus próprios limites e aprender com os próprios erros.

[...] Se eu largar aqui hoje...ele daá conta de tocar a fábrica. [...] Eu tenho a maior confiança em parar de trabalhar, aposentar e deixar na mão dele. [...] o único medo que eu tenho que o D. ele...é muito é... como é que eu vou falar, é...ele quer crescer além do tempo. Eu acho que ele tem que crescer um passo de cada vez, ele já acha que pode crescer de uma vez. Então assim, eu acho que isso não funciona. Toda empresa que a gente vê, por exemplo,

aqui dentro de Nova Serrana....a gente vê que a pessoa começou muito grande, ela não consegue se sustentar não é? Então, por exemplo, tem que ser um passo de cada vez...tem que ter cautela. E às vezes ele não tem. Às vezes ele é meio afoito, sabe? [...] Então eu tenho que ir freando ele sabe? Ele...é, um exemplo, ele acha que...já fazemos mil e duzentos pares, a gente pode passar pra dois mil, mas não é assim [...] (Entrevistado P4, 51 anos).

Neste contexto, possivelmente existe um conflito interno do próprio sucedido: em uma perspectiva familiar que deseja o crescimento pessoal e profissional do filho, uma visão gestonária que tem receio de o seu patrimônio ser liquidado durante esse processo e, conseqüentemente, uma ótica individual, a qual carrega o medo da destituição do poder e da destruição da empresa que ele fundou, o que representará a sua própria destruição e fracasso.

Quanto à ideia de fracasso, a entrevista com P4 (51 anos) traz uma resposta relevante, quando questionado se caso o filho tivesse optado pela não sucessão na empresa, demonstra o que sentiria caso a empresa fosse destruída, tivesse que ser fechada.

[...] Eu não ia gostar, né? Porque tipo assim, a gente constrói uma coisa pensando que ela vai durar, né? Então ai

seria quase que meio um fracasso, né? Ah...”não dei conta, né?” porque chega uma certa altura que você não dá conta mais, né? Igual hoje eu não tenho a mesma é...disponibilidade...a mesma energia que eu tinha vinte anos atrás, né? Então eu acho que seria assim, meio que frustrante, né? Eu conheço casos de empresas aqui em Nova Serrana mesmo que vai fechar porque não tem ninguém pra dar continuidade...” [...] “Vou ficar contrariada? Vou! A gente fica triste, né? De saber que uma coisa que você lutou a vida inteira vai acabar...[...] (Entrevistado P4, 51 anos).

Observou-se também uma ambigüidade no ponto em que o pai-sucedor afirma que pretende passar o bastão para o filho, mas não intenciona “abandonar” por completo a organização. Houve caso em que o pai afirmou ter o interesse de continuar na gestão da empresa, mas não com a obrigação de horários, e poderá ausentar-se sem que ela fique prejudicada, enquanto outro afirma que pretende ser como um consultor para o filho. Tal vontade de permanecer em contato com a empresa pode ser entendida em determinadas situações como uma dificuldade de entregar o poder, de “largar o osso” ou até mesmo de aversão à ideia de ser substituído e tornar-se ultrapassado e obsoleto

conforme ideia apresentada por Flores Júnior e Grisci (2012).

[...] ah, essa questão de mudança é muito difícil...eu...simplesmente largar, mudar, deixar...eu acho que eu sempre estarei por trás...[...] isso aí vai ter eu...a E. né? Sempre vai ter nós dois que vai dar...como se diz, 'o apito final'...[...] (Entrevistado P1, 41 anos)

[...] Ele tocando a fábrica e eu por aqui junto com ele...[...] "eu não vou largar você sozinho...eu vou ta por ai..." certo? Igual o A. toca a dele lá e eu vou lá muito pouco...mas hoje mesmo eu perguntei: "como é que 'tá'?" como é que a coisa vai? Eu quero saber, entendeu?(Entrevistado P2, 57 anos)

[...] a gente fala descansar, mas não dá conta de parar também, né? [...] eu quero ficar mais um tempo com ela pra...dar mais segurança [...] (Entrevistado P3, 57 anos).

[...] mesmo porque ele vai poder contar comigo sempre, né? [...] se precisar eu vou ta aqui [...] pode contar comigo que eu vou "tá" aqui querendo ajudar ele. [...] (Entrevistado P4, 51 anos).

No mesmo sentido, também existe esse paradoxo no filho-sucedor, ligado diretamente à insegurança quanto à própria capacidade, que se sujeita a uma pressão exercida por ele mesmo, que tenta mostrar para o pai-sucedor que ele está apto a sucedê-lo, possivelmente procurando formas de melhorar a organização e inovar, e o medo de falhar e gerar desconfiança

sobre sua capacidade, não conseguir atender às expectativas sobre ele, desapontando o pai-sucedido.

F2 (28 anos) apresenta sua preocupação em decepcionar o pai, quando afirma que "a expectativa minha é continuar a crescer e assim...trabalhar do jeito que ele ensinou nós e não desapontar ele..." ao ser questionado quanto a sua expectativa para o seu futuro na empresa. É apresentado também o peso da responsabilidade de suceder o pai e assumir a empresa, o que causa uma pressão que o filho mesmo impõe sobre ele, uma autocobrança geradora de ansiedade.

[...] é muita responsabilidade mesmo...eu te falei, eu fico meio com receio...eu sou muito cismado mesmo... [...] o receio é mais da cobrança que a gente tem com a gente mesmo, que a gente fica com medo de errar [...] é, mas a pressão é grande, eu acho que é...[...] (Entrevistado F2, 28 anos).

Quando questionado de onde essa pressão vem, responde "vem...vem de mim mesmo" [...] "a pressão foi minha mesmo, "não, eu tenho que correr atrás pra ...manter a fábrica viva, né?"(Entrevistado F2, 28 anos). Quando questionado sobre as principais dificuldades no processo de sucessão:

[...] pra mim a principal dificuldade é a cobrança minha mesmo...cobrando que “cê ter, que fazer dar certo. Eu acho que “cê” não pode ter nem uma margem de erro não, “cê” não tem direito de errar não...pela história do meu pai, pelo que ele passou...eu acho que pelo que ele tem e pelo que nós conseguimos hoje, eu tenho que manter, tenho que melhorar isso...não posso regredir não...[...] (Entrevistado F2, 28 anos).

Conforme sugerem os estudos de Casillas-Bueno, Díaz-Fernández e Vásquez-Sánchez (2007) e também por Flores Júnior e Grisci (2012) e as próprias entrevistas da pesquisa, um dos principais conflitos vividos pelo filho-sucessor é insegurança e a falta de confiança nas próprias aptidões. Esse ponto é notado nas entrevistas com todos os filhos sucessores. É relevante ressaltar que, conforme observado nas pesquisas, geralmente os pais confiam mais no filho do que ele próprio, mas apesar de demonstrarem essa confiança, são receosos quanto à sua falta de experiência.

[...] não, eu tenho...eu tenho...medo de não conseguir. [...] ele “tá” sempre ali dando uma olhada...em tudo... [...] eu acho que ele acredita mais em mim do que eu mesma...[...] não...acho que ele coloca muita expectativa em mim...mais do que eu posso [...] é, é bem...bastante receio [.. ah, eu consigo ligar ao fato de que eu sou uma pessoa em geral muito

insegura...[...] então, eu tenho uma expectativa muito baixa sobre mim [...] isso.até...o B. falou isso comigo ontem, falou assim: “você, como uma pessoa que é conselheira fiscal da [...], que tem vontade de às vezes ser diretora ou presidente um dia...”cê” tem que ter mais segurança nas suas decisões [...] insegurança...o receio da pessoa ficar sozinha (Entrevistado F3, 23 anos).

Há também casos em que o filho-herdeiro já possui autoconfiança suficiente para tomar frente e tentar alavancar a empresa, tentar outros caminhos e “enfrentar” o pai em questões que, na visão dele, está sendo muito tradicionalista e em alguns pontos até ultrapassado. Essa é uma das situações que pode gerar um desgaste na relação familiar e profissional.

Ah, mas isso ai se deixar a cara prá bater mesmo...porque se a gente não for enfrentar algumas coisas...[...] é resistência, sabe? O costume de acomodação, então a gente “ta” agarrado nessa parte ainda, por isso que a gente não cresce. É muito ponto...eu tenho um ponto divergente da minha mãe, e nós dois somos carro-chefe; então ela quer levar pra um lado, eu quero levar pro outro; ela quer reduzir porque já “ta” com a idade boa e querendo descansar [...] minha expectativa é dobrar a produção [...] a primeira grade aberta que eu fiz...meu pai falou que eu ia quebrar a fábrica em ...dois meses [...] Eu falei com ele...”é nisso aqui que eu vou trabalhar...esse aqui que é o meu futuro...”

esse é o jeito que eu tenho pra trabalhar (Entrevistado F4, 26 anos).

Apesar disso, nota-se que há um lado positivo em o pai tentar conter o filho em algumas atitudes, pois o genitor, teoricamente mais experiente profissional e pessoalmente, tenta evitar que o filho dê um passo que não consiga acompanhar e acabe levando a empresa à falência. Por sua vez, o lado negativo se apresenta quando a atitude progressista do filho pode também levar a empresa a ter sucesso na ação pretendida e levá-la ao crescimento. Também pode ocorrer que esse “entreve” do pai acabe moldando a personalidade do filho, levando-o a não atingir seu potencial, deixar de desenvolver seu lado empreendedor, criativo e emancipatório. Quando as ideias do sucessor não são bem recebidas ou aceitas pelo pai sucedido, aos poucos, ele perde a motivação de levar a empresa à frente por não ser ouvido.

[...] Porque é assim...“cê” tem a ideia, “cê” estuda e faz...seus conhecimentos, aprofunda, busca, normal e tudo...na hora da execução, de se entregar, não se mexe...então é isso...mas isso é todo ponto...eu tenho ali o B...B. formou em veterinária e ele pegava um remédio com o pai dele lá...o remédio que o pai dele comprava; era uma marca que custava duzentos reais. Era uma marca do mesmo remédio...mesma

fórmula por setenta, o pai dele não aceitava não...tinha que ser o de duzentos porque é o que todo mundo usa, porque o L. fala que o que vale é isso...que o remédio bom é esse...que o outro é a mesma fórmula mas é genérico...”tava” lá, o cara formado, comprovado...com base, não aceitava a opinião dele...[...] “tô” tranquilo...”tô”tranquilo...eu “tô” tendo poder de...poder aqui, de tomar decisão, “tô” sendo escutado...[...] “tô” tendo voz na empresa, então a partir do momento que eu não tiver, ai sim...eu vou caçar outra coisa pra mim. (Entrevistado F4, 26 anos).

Há os casos também em que o próprio pai é o acelerador para o filho, o qual, sem autoconfiança suficiente ou sem a coragem de ousar e propor, incentiva-o a estudar, aprender com os erros e a opinar em questões que podem ser relevantes para a empresa, uma forma de ensiná-lo e guiá-lo no caminho da gestão e do crescimento pessoal. Observou-se também que há um incentivo, ou quase uma obrigação de o filho passar por diversos setores da organização, a fim de ele ter maior noção do funcionamento da empresa como um todo para aprender o máximo enquanto o seu mentor ainda está ao seu lado e possa aconselhá-lo à medida que os problemas surgirem.

[...] Então tipo assim, ele saiu lá da produção e veio pro escritório. Ai a gente ensinava a tirar nota, ensinava a cadastrar um pedido, né? [...] Porque ele começou com 13

anos, hoje ele “tá” com vinte e seis, então tem treze anos que ele “tá” aqui dentro da empresa fazendo de tudo, né? Então hoje ele faz de tudo, ele faz a parte fiscal...parte de...social da empresa...ele que faz a parte de vendas... o comercial também...ele sabe fazer qualquer coisa [...] (Entrevistado P4, 51 anos).

Conforme Bourdieu (2010), nota-se que a família é geradora de contradições e tensões, seja de forma específica, dependendo de cada caso de sucessão ou generalizada, como se observa na maioria dos casos. Um paradoxo a ser analisado no caso da sucessão familiar é relativo à ideia de Bourdieu (2010) de “tendência a perseverar do ser”. O autor afirma que muitas vezes, para manter a posição social, conseguir atender ao desejo do pai de ser continuado e de continuação do seu projeto por procuração, é necessário o filho se distinguir dele e superá-lo — por si só um paradoxo — já que é, de certa forma, uma negação do sucedido e vai contra a sua vontade o filho ser seu alter ego, ideia de projeção pessoal que o pai-sucedido faz do filho-sucessor.

Pode-se notar em algumas falas de P2 (51 anos) que ele próprio nota semelhanças no jeito como o filho se comporta e suas ambições com o que ele lhe ensinou, e que ele tem uma

expectativa talvez um pouco distorcida sobre as suas pretensões, talvez pelo motivo de desejar que seja uma “cópia” e uma continuação do seu trabalho por procuração. Também se nota que há um certo patamar de crescimento da empresa o qual pode não ser ultrapassado caso sejam continuadas as vontades de P2 (51 anos).

[...] “cê’ tem que tocar a fábrica do jeito que eu te ensinei.” [...] se o filho aprendeu a trabalhar com você desde pequeno, eu acho que não tem dificuldade não... [...] ele ‘tá’ novo, pode crescer, né? Pode melhorar a fábrica... mas ele mesmo fala: “ah, pai, tocar a fábrica do mesmo jeito que a gente tocou até hoje ‘tá’ bom demais...” [...] igual eu falei vai...vai ficar nessa aí, tocando fábrica igual a gente...[...] ele também...’tá’ indo pelo mesmo caminho... o filho copia muito o pai, então não tenho expectativa assim de crescer a fábrica muito, de ter a fábrica grande assim... [...] (Entrevistado P2, 51 anos).

No entanto, em algumas falas de F2 (28 anos), pode-se notar um posicionamento um pouco divergente do apresentado pelo seu pai, mostrando que ele apresenta, sim, vontades distintas e pretende que a empresa alcance outro patamar. Mostra também a ideia anterior de que ele deve diferenciar do pai para dar seguimento ao seu projeto.

[...] tenho vontade de crescer, nós mexe [sic] com

modinha...é assim uma coisa muito simples sabe? Igual assim, já tem a outra lá...Injetora...um produto melhor...já tem um outro segmento, quero melhorar, tentar entrar em outros tipos de...de solado também...[...]
(Entrevistado F2, 28 anos).

Conforme apresenta Bourdieu (2010), mesmo que a família não possua monopólio no advento dos dilemas sociais, o sofrimento social em sua parte mais generalizada tem nela parte de suas raízes. Um dos exemplos citados pelo autor é o sofrimento apresentado de forma paradoxal, encontrado no privilégio. A família proporciona “privilégios-armadilha”, que se apresentam em forma de cativar e acomodar os beneficiários em vias sem saída, que acabam por se tornar caminhos sem volta.

Esses benefícios podem, ou não, resultar em uma situação de aprisionamento, que leva o filho a optar por continuar vinculado à família, continuar os negócios e ser o sucessor, mesmo que isso não seja sua real intenção ou desejo, apenas para não prescindir das facilidades e privilégios que ele possui nesse ambiente. Nota-se que a disponibilidade de algumas facilidades e privilégios é um dos fatores que motivou F4 (26 anos) a não tentar um

caminho diferente e seguir na empresa familiar.

[...] até tem a questão que eu queria estudar em Belo Horizonte. [...] meus amigos que “tava” lá fora, “tava” ganhando salário-mínimo na época... Eu falei assim “ eu tenho um carro aqui pra andar...cidade pequena, conheço todo mundo, minha namorada “tá” aqui, meus amigos “tá” tudo aqui...e que eu vou ganhar um dinheirinho bom...dá prá mim estudar e depois que eu formar eu vou “ta” com dinheiro, com uma condiçãozinha boa...sair da faculdade com vinte e quatro, vinte e três anos...sem ter uma base, sem plano nenhum...é igualzinho eu “tô” falando...ai “cê tá” planejando o quê? Formar, procurar serviço...ai “cê” chegou lá, não achou serviço, não tem ninguém depois prá te empurrar na piscina também não...nem um lugar pra você pular, nem nada. [...] Não tem piscina. “Cê” tem que furar o buraco prá você fazer os negócios, então foi o que eu pensei...eu “tô” com a faca e com o queijo na mão e tudo...como é que eu vou fazer isso? Vou sair, vou fazer o negócio que talvez pode dar certo? Talvez não...[...]
(Entrevistado F4, 26 anos).

Bourdieu (2010) diz que a sucessão de sucesso é um paradoxo e um dilema por si só, visto que o sucesso do filho é o assassinato do pai, uma superação dele próprio, com o objetivo de perpetuá-lo, que é, por sua própria injunção, consumado. Conflitos internos e dilemas surgem, tanto no pai-sucedido, quanto no filho-sucessor, já que para o herdeiro

quanto maior for o êxito na empreitada da sucessão, maior o rompimento, mais nítido será o assassinato do pai. A situação inversa, quanto maior o fracasso, menor a negação do próprio pai, que não deseja essa negação em sua totalidade e, assim, menor o rompimento.

Bourdieu (2010) coloca em pauta a psique do filho, quando é forçado a assassinar o pai para não

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dilemas enfrentados pelos atores do processo de sucessão familiar apresentados por Flores Júnior e Grisci (2012) e Casillas-Bueno, Díaz-Fernández e Vásquez-Sánchez (2007), juntamente com as afirmações de Gordon e Nicholson (2008) e Rossato Neto e Cavedon (2004) fornecem um parâmetro para comparação com os resultados da pesquisa realizada.

No que diz respeito à origem dos conflitos, o pensamento de que alguém está sendo prejudicado, diminuído, é um ponto a ser observado mais atentamente, visto que alguns deles remetem diretamente a esse pensamento, tais como o medo enfrentado pelo pai-sucedido de se

causar-lhe uma decepção. O êxito se torna um sentimento de culpa de traição, enquanto o fracasso gera um sentimento de culpa por decepcionar o pai. Assim como na história da gravata, esse paradoxo faz com que o filho seja condenado a ser inadequado e falho, um conflito interno e gerador de problemas tais como ansiedade, estresse e insegurança.

tornar excluído e ultrapassado, o receio do filho-sucessor de tirar o poder do próprio pai, e esses dilemas foram observados em algumas das entrevistas. Identificou-se tanto o temor de ser excluído em alguns pais quanto o receio do filho de tomar o lugar dele.

A escolha de um sucessor em uma família pode ser a origem de um conflito, principalmente no caso de apenas um estar apto a exercer a gestão da empresa; como se dará o relacionamento entre os atores do processo é algo relevante, visto que a sensação de prejuízo pode existir, assim como pode haver o sentimento de preterimento, desvalorização, frustração e dificuldade de aceitação da “não aptidão” para a gestão da

empresa nos filhos não sucessores. Essa questão da aptidão pode, inclusive, significar o fracasso ou sucesso da organização no futuro, visto que, caso o receio de criar um conflito ou a emoção se sobreponha à razão, faça o pai-sucedido deixar um filho não apto na gestão da empresa.

Outro ponto a se atentar é a ideia de insegurança, medo e dúvida quanto à própria competência de gerir a empresa que causa uma inquietação e são apresentados como os principais dilemas enfrentados pelos filhos-sucessores. Pôde-se notar que a questão da insegurança foi muito presente nas entrevistas, e identificou-se que em todos os filhos sucessores a questão da insegurança é motivo de grande incômodo, em alguns mais do que em outros, mas esse receio quanto à própria capacidade foi identificado como o principal dilema enfrentado pelos filhos-sucessores.

Nota-se que existe claramente uma insegurança grande por parte dos filhos de assumir o lugar do pai e uma “autocobrança” geradora de ansiedade. Há um temor de não conseguirem dar continuidade nos negócios, que acabem com o patrimônio construído pelo pai com sua história de luta e sofrimento e,

com isso, acabam por ser motivo de decepção para os pais. Já os pais têm como principal dilema a questão da falta de experiência do filho, e que isso venha a significar prejuízos para a empresa que eles criaram e da qual têm tanta dificuldade de se desvincular, conforme observada a questão de “largar o osso”.

As expectativas principais dos filhos são conseguir continuar a empresa, estar capacitados o suficiente para atender às expectativas dos pais sobre eles e a expansão e crescimento da empresa quando em suas mãos. Já os pais esperam dos filhos, além de conseguirem gerir a empresa em sua ausência, que sigam seus passos e conselhos, que sejam como eles e ajam como eles, que representem a continuidade do seu projeto por “procuração”.

Alguns dos paradoxos encontrados foram a projeção que o pai faz no filho e o desejo de ele conseguir administrar a empresa com sucesso no futuro, passando-lhe o bastão. Para o filho, o paradoxo fica imbricado nas questões do “assassinato” do pai – assassinato das ideias, das ações e da figura do pai como herói – para o sucesso desse desejo ou a decepção para o pai, e

assim ele sempre poderá ser pego em erro. O sucessor não deseja decepcionar o sucedido, por isso, em muitas das vezes, ousa pouco, mas ao mesmo tempo não consegue sair da zona de conforto e mantém a empresa no patamar. A questão do receio que o pai tem da falta de experiência do filho é outro paradoxo porquanto, apesar de desejar que ele aprenda o máximo

possível, muitas vezes o impede de fazer isso, e o freia, com medo das consequências das suas ações .

Como se não bastasse, a substituição do papel do líder é algo conflituoso, ele está herdando os costumes presentes na empresa e deve ter flexibilidade e posicionamento para não deixar que isso influencie na gestão da empresa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Grupo Almedina, 2011.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOURDIEU, P.. As contradições da herança. In. NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio. (orgs). **Pierre Bourdieu: Escritos da educação**. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

CASILLAS-BUENO, J. C.;DÍAZ-FERNÁNDEZ, C.; VÁSQUEZ-SÁNCHEZ, A.. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ENRIQUEZ, E.. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FIEMG; IEL MINAS; SINDINOVA. **Diagnóstico da indústria calçadista de Nova Serrana 2009**. Belo Horizonte: [s.n.], 2009.

FLICK, U.. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. I.. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, abr./maio/jun., 2012.

FLORIANI, O.P.; RODRIGUES, L.C.. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (IGEPE), 1., 2000. **Anais do I EGEPE**, 2000. p.299-312.

GAULEJAC, V.. A NGP: a nova gestão paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (orgs). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

GORDON, G.; NICHOLSON, N.. **Empresas familiares**: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. Barueri: Disal, 2008.

LEONE, N.M.C.P.G.. A Empresa Familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 13., **La Empresa Familiar en un mundo globalizado**, 2003, Lugo.

MARTINS, J. M.. **Conde Matarazzo**: o empresário e a empresa. 2. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 1973.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J.L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R. D.. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, jan./fev./mar., 2013.

ROSSATO NETO, F.J.; CAVEDON, N.R.. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. **Cadernos FGV EBAPE.BR**, v.2, n.3., 2004.

SCHEFFER, A. B. B.. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.80-90, jul./set., 1995.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.1, p. 107-117, jan./fev./mar., 2006.

SOUZA, E. P.. O desafio do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria de móveis. **Revista interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**, Nova Serrana, set./dez., 2013.

VIDIGAL, A.C.. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I.G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

VIDIGAL, A. C.. **Viva a empresa familiar!**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Recebido em:03/10/2015

Aprovado em:01/04/2016