

# MULHERES NA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES EM SUCESSÃO

*WOMEN'S MANAGERIAL ROLES IN FAMILY BUSINESSES IN SUCCESSION PROCESS*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V12I3.789](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V12I3.789)

**Elem Duarte Vaz**

elemduartevaz@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED

**Aline Petkowicz**

ali\_ca\_pet@yahoo.com.br

Faculdade Meridional – IMED

**Carlos Costa**

carlos.costa1@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED

**Shalimar Gallon**

shalimargallon@gmail.com

Faculdade Meridional – IMED

**Data de envio do artigo:** 07 de Outubro de 2020.

**Data de aceite:** 16 de Novembro de 2021.

**Resumo:** O presente estudo busca analisar a percepção sobre a gestão de mulheres na sua futura sucessão em duas empresas familiares. Este estudo é descritivo e qualitativo, de dois casos de gestão de empresas familiares em processo de sucessão. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e consulta aos sites da empresa, os quais foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os fatores facilitadores para as mulheres que administram empresas familiares, incluem seu profundo conhecimento da empresa, seu relacionamento com liderados e outros stakeholders, além da legitimação pelo sucessor e apoio do fundador. Por outro lado, fatores impeditivos incluem a dificuldade em conciliar várias funções sociais, preconceitos contra a gestão por mulheres e a falta de formalização do processo de sucessão.

**Palavras-chave:** Sucessão; Mulheres na gestão; Empresas familiares; Mulheres sucessoras.

**Abstract:** *A descriptive and qualitative study of two cases of family business management following succession, focused on perceptions of women in management roles in these businesses following succession. Collected through semi-structured interviews, non-participant observations, and consultation on the company's websites, data were analyzed through content analysis. Facilitating factors in women managing family businesses following succession include their in-depth knowledge of the company, their excellent relationship with employees, other stakeholders, along with their legitimization by the successor or founder. In contrast, hindering factors include a female manager's difficulty reconciling various social roles, prejudices against female management, and the lack of formalization of the succession process.*

**Keywords:** *Succession; Women in management; Family businesses; Women successor.*

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares caracterizam-se pela existência de relações entre família e empresa, que abrangem especialmente a esfera da propriedade e a influência sobre a condução dos negócios (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013). Geralmente, essas organizações surgem do sonho de seu fundador e do desejo de colocar em prática um negócio que, além da realização pessoal, também será fonte de sustento para a família. Essa expectativa faz com que os integrantes da família sejam incluídos na empresa, o que resulta em relações familiares com configurações diversas (ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014).

Muitas vezes, a sobrevivência da empresa familiar está atrelada ao êxito da sucessão que “é um rito de transferência de poder” (BORNHOLDT, 2005, p. 57), configurando a diminuição do envolvimento do fundador e a gradual atuação de um membro da nova geração (AHRENS et al., 2018). Quando, na sucessão, uma nova pessoa toma posse ou assume o comando da empresa, a figura do fundador é reconstruída sobre uma outra personalidade, tornando esse processo extremamente importante (AHRENS et al., 2018).

Os empreendimentos familiares representam um grupo de empresas predominantemente de pequeno e médio porte com grande representatividade para economia nacional. Com isso, possíveis falhas no processo de sucessão representam um problema sério não só para empresas familiares e seus empregados, mas também para o sistema econômico (DUH, 2015).

Apesar da variedade de estruturas adotadas pelas empresas familiares, a literatura tem focado em um único tipo de transição entre gerações, em que um pai passa a empresa para um filho (GERSICK et al., 2017). A transferência pode ser em relação à propriedade e ao controle, onde percentual da empresa é transferido para algum membro familiar, ou pode ser em relação a direção, onde membros da família desempenham papéis de gestão e funções executivas na empresa (GERSICK et al., 2017).

Em empresas familiares onde o controle está nas mãos de uma única pessoa, geralmente ainda seu fundador, a preferência do predecessor é crucial no processo de seleção do sucessor e a preferência de gênero favorecem herdeiros masculinos em sucessões nas empresas familiares (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015). As mulheres são um grupo historicamente prejudicado na ordem social (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021) visto que os homens constituem um modelo padrão e idealizado de trabalhador (ECCEL; GRISCI, 2011). Nesse contexto, elas geralmente são invisíveis frente aos processos sucessórios, decorrente de estereótipos que raramente a exibem como uma opção legítima para assumir a condução do negócio (ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014).

As mulheres, boa parte das vezes, chegam a cargos elevados de gestão em consequência de um infortúnio - morte do fundador, marido ou pai -, ou da inabilidade dos concorrentes familiares de sexo oposto (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Em outras, elas são consideradas e, logo após, preteridas em razão de discursos ideológicos que naturalizam a missão e os objetivos da empresa como uma orientação masculina, justificando o descarte feminino (MACÊDO et al., 2004).

Em estudo realizado por (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015) é enfatizado que os sucessores de empresas familiar do sexo masculino estão equipados com níveis mais baixos de capital humano em comparação com os sucessores de empresas familiares do sexo feminino. Consequentemente, parece crucial sensibilizar os sucedidos de seus principais papéis e responsabilidades em relação a esses aspectos e considerar as filhas como possíveis sucessoras, já que a sucessora familiar mais capaz entre os filhos pode ser uma filha (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015).

As pesquisas encontradas na literatura sobre empresas familiares abordam o tema processo sucessório de modo geral (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; EDWARDS; ROTHBARD, 2000; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; MACHADO; WETZEL;

RODRIGUES, 2008; SANTOS et al., 2017). As pesquisas sobre mulheres sucessoras em empresas familiares, por sua vez, abordam temáticas que envolvem competências gerenciais (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; BRITO; LEONE, 2011); e preparação para assumir o poder (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008), negligenciando as percepções das partes envolvidas sobre a sua gestão. Nesse sentido, questiona-se: como é percebida a gestão de mulheres na sua futura sucessão em empresas familiares?

Há, portanto, carências de estudos que abordem mulheres que assumem a gestão decorrente do processo sucessório (CAMPOPIANO et al., 2017). Considerando-se essa lacuna, o crescimento da participação de mulheres em cargos de gestão, bem como a importância da empresa familiar no Brasil, tal temática emerge como relevante para ser discutida e abre novas perspectivas de estudos sobre o tema. Para tanto, o presente estudo busca analisar a percepção sobre a gestão de mulheres na sua futura sucessão em duas empresas familiares.

A análise aqui apresentada é oportuna uma vez que visa levar o debate às empresas sobre a possibilidade de oportunizar as sucessoras mulheres transferindo-lhes a gestão da empresa familiar também nos casos em que ela não seria a única opção. Além disso, elenca-se fatores facilitadores e dificultadores do processo sucessório que podem ser melhores avaliados pelas empresas que necessitam passar por esse processo.

## 2. SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

A sucessão familiar, entendida como a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração sucessiva (BORNHOLDT, 2005), está entre os momentos mais perigosos em empresa familiares controladas pelo proprietário (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015), sendo um processo complexo, e que leva tempo. Quando o processo é conhecido e analisado antecipadamente pelos membros familiares envolvidos, sua relevância é mais facilmente

percebida e compreendida, aumentando as chances de progressão das empresas de propriedade familiar (ROTH et al., 2017).

Pesquisas sobre sucessão em empresas familiares conduzidas por proprietários descreveram a sucessão como um processo de ajuste mútuo de papéis, o que significa a diminuição paralela do envolvimento do proprietário anterior enquanto um membro da nova geração gradualmente toma posse dos negócios (AHRENS et al., 2018). Nesse processo, empresas podem alavancar seus negócios através de inovação e criatividade trazidas pelos sucessores, como também pode ser alvo de divergências entre opiniões das diferentes gerações (ROTH et al., 2017).

Ao contrário, a sucessão também pode representar um processo crítico e complexo que influencia a continuidade dos negócios da família (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Por isso, demorado e exigente de planejamento de médio e longo prazo (BORNHOLDT, 2005; ROTH et al., 2017). Essa dinâmica justifica-se, dentre outros motivos, pelas diferenças pessoais, relacionadas a valores, necessidades e motivações, as quais provocam conflitos (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Na definição das incumbências que cada familiar irá desempenhar após a sucessão, um dos principais questionamentos é: “quem assumirá o controle da empresa?”. Naquelas em que tal controle está nas mãos de uma única pessoa, geralmente seu fundador, percebe-se a preferência por um sucessor do sexo masculino, ou seja, pelo filho homem (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015).

A sucessão familiar não está atrelada, assim, à inteligência, intuição, integridade, senso prático, competência ou grau de escolaridade, mas pode estar relacionada à capacidade de articulação política (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Enquanto os homens apoiam-se na rede de amizades masculinas, as mulheres procuram métodos oficiais e formais de promoção (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). As mulheres são consideradas com seriedade para a sucessão apenas em contextos

de crise ou quando o fundador não possui filhos homens.

As mulheres são proativas no que se diz respeito à busca por aprendizado e capacitação para desempenharem melhor seu papel de gestoras e sucessoras que assumem. É neste momento da sucessão que acontece o renascimento da empresa, através dos conhecimentos criados e transferidos entre as gerações (DUH, 2015) e o fato de se ter uma sucessora preparada para assumir os negócios fortalece o objetivo de continuidade da empresa.

Do ponto de vista pessoal, a sucessora precisa sentir-se livre para assumir o comando que idealiza e do ponto de vista profissional, ela precisa reunir as competências necessárias para exercer um comando que conduza ao crescimento e ao desenvolvimento da empresa (ELOI; CLARO; COSTA, 2016). Apesar da preparação das mulheres em sua constante busca pelo conhecimento, elas ainda enfrentam muitos desafios durante sua gestão nas empresas familiares.

### 3. MULHERES NA GESTÃO

A participação da mulher no mercado de trabalho tem aumentado, mas ainda hoje ocorre intensa disparidade entre homens e mulheres (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; IBGE, 2018; MADALOZZO, 2011). Isso abre espaço para trazer discussões antigas, mas ainda incessantes sobre gêneros masculino e feminino (MARAFON et al., 2017) principalmente no que se refere a colocação da mulher em cargos de gestão. Ao buscarem áreas que historicamente foram ocupadas pelos homens, precisam demonstrar, ainda com mais afinco, habilidades e competências para terem reconhecida sua capacidade de gestão. Além disso, elas precisam conviver e se adaptar com estereótipos diversos (LIMA et al., 2014), já que características, tidas como femininas, não são vistas como adequadas para cargos de liderança (BRESROLL, 2016; NUNES; CASACA, 2015).

Esses valores culturais são moldados pela constante expectativa de que os homens devem ficar no comando e as mulheres devem

se submeter (BOWLES, 2012). Vale ressaltar também a desigualdade salarial e a cobrança por maior desempenho das mulheres no momento em que competem com homens por uma promoção (BIBI, 2016; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Isso, pois, de acordo com pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os homens alcançam rendimentos 29,7% maiores do que as mulheres, onde se percebe a desigualdade estrutural no contexto brasileiro entre ambos (IBGE, 2018). Nessa expectativa, as mulheres precisam ter maiores habilidades na tentativa de, pelo menos, se igualarem, em termos salariais, aos homens.

O que deve ser evidenciado é que a inserção da mulher no mercado de trabalho e da rotina social traz contribuições significativas para as organizações, como flexibilidade, intuição, sensibilidade, capacidade de trabalhar em equipe e administrar a adversidade (GOMES, 2005). Estes atributos podem fazer diferença positiva na gestão exercida pelas mulheres. Com essas características e diversas habilidades, o papel da mulher se inverte e as percepções antigas de fragilidade vão aos poucos sendo substituídas pela conquista de seu perfil como guerreiras, determinadas e incansáveis mulheres que trabalham arduamente para alcançarem seu espaço no mundo corporativo (MARAFON et al., 2017). Porém, apesar da preparação das mulheres em sua constante busca pela profissionalização e reconhecimento, elas ainda enfrentam muitos desafios durante sua gestão nas empresas.

As mulheres ainda enfrentam o fenômeno do 'teto de vidro', considerado uma barreira invisível que impede a ascensão das mulheres profissionalmente (EZZEEN; BUDWORTH; BAKER, 2015; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Neste fenômeno, a promoção interna é de responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para essas promoções não são necessariamente transparentes a todos, sendo ainda a preferência de cargos ocupados por homens (MADALAZZO, 2011). Ainda que conquistem a promoção, podem enfrentar falta

de oportunidade de mostrar suas competências e assim serem avaliadas suas habilidades (MADALAZZO, 2011).

Tomando-se a realidade específica das empresas familiares, persiste a ideia da invisibilidade feminina na gestão de modo geral e nos processos sucessórios em particular (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; MACÊDO et al., 2004; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008)(AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002; MACÊDO et al., 2004). Mesmo que consigam a preferência do sucedido na escolha para o cargo de sucessão, enfrentam esta barreira sutil e transparente, porém forte, que dificulta a ascensão das mulheres na hierarquia das empresas, inclusive na sua aceitabilidade para o gerenciamento empresarial.

A condição de sucessor traz consigo a exigência de uma legitimação (PARABONI, 2017), no sentido de que o sucessor, além de ter sido escolhido, precisa ser reconhecido como tal pelos demais membros da família e da empresa (BERNHOF, 1996). Portanto, a simples transferência da herança ou mesmo de um cargo não garante a conquista da legitimação, as sucessoras precisam trabalhar na construção de uma identidade própria a fim de adquirirem a aprovação da família e dos funcionários da empresa (PARABONI, 2017). A primeira fase da sucessão é a mais difícil, a credibilidade, a aceitação e a legitimidade da sucessora está em jogo não apenas com os pais ou irmãos, mas também com os stakeholders e clientes (PARABONI, 2017).

A literatura reconhece a existência de duas correntes em torno do debate sobre o papel da mulher nas empresas familiares: a primeira, enfatiza que as organizações familiares oferecem oportunidades às mulheres que outros negócios geralmente não possibilitam. Do outro lado, se sustenta que já foram documentadas diversas dificuldades e entraves vivenciados pelas mulheres no contexto das organizações (LERNER; MALACH-PINES, 2011). Estas organizações

oferecem oportunidades para as mulheres que outras empresas não oportunizam, como melhores posições, melhores salários, maior flexibilidade de horário, além de mais segurança (LERNER; MALACH-PINES, 2011).

As mulheres lidam igualmente com desafios correlacionados à conciliação entre a vida pessoal e a profissional (MARAFON et al., 2017). O contexto familiar, no entanto, pode ser propício à mitigação de tais dificuldades, minimizando a perda de talentos femininos, pois são capazes de quebrar o ‘teto de vidro’ e estabelecer equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MEROÑO-CERDÁN; LÓPEZ-NICOLÁS, 2017). Por exemplo, pode ser permitida maior flexibilidade de horário e garantida mais segurança (LERNER; MALACH-PINES, 2011). Outro obstáculo enfrentado pelas mulheres em empresas familiares relaciona-se à legitimação de sua função de gestora, quando o processo de sucessão ocorre (PARABONI, 2017). As mulheres, além de serem escolhidas como sucessoras, precisam ser reconhecidas como gestoras (BORNHOLDT, 2005), conquistando sua legitimação através da aprovação da família e dos empregados da empresa (PARABONI, 2017).

Apesar de tantas barreiras, as mulheres estão conseguindo avançar lentamente para postos mais elevados da hierarquia corporativa familiar (ELOI; CLARO; COSTA, 2016). Ao demonstrarem sua capacidade e seu profissionalismo, elas superam obstáculos relacionados ao sexo (PARABONI, 2017) e quebram o paradigma de mulher frágil, ressaltando sua representatividade como gestoras de empresas familiares, tão importante no mercado nacional.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um estudo de caso múltiplos (YIN, 2016) de abordagem qualitativa e de caráter descritivo que objetiva analisar como é percebida a gestão por mulheres decorrente da sucessão em duas empresas familiares no estado do RS. As empresas estudadas foram denominadas ficticiamente como a empresa A, na cidade de Passo Fundo, e a empresa B,

na cidade de Erechim. A escolha das empresas ocorreu em função da oportunidade de acesso às empresas.

O critério de escolha levou em consideração empresas que possuíssem uma ou mais das seguintes características que configuram uma empresa familiar: o controle acionário pertencente a uma família e/ou a seus herdeiros; laços familiares determinantes na sucessão; parentes em posições estratégicas; crenças e valores da organização identificados com os da família; atos dos membros da família com repercussão na empresa (BORNHOLDT, 2005). Além das características citadas, era necessário que as empresas familiares possuíssem mulheres em cargos de gestão inseridas através da sucessão, mesmo que o processo ainda não tenha sido finalizado.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas, nas próprias empresas. Foram entrevistados o fundador, a esposa do fundador, uma sucessora gestora e quatro empregados, totalizando sete entrevistas na empresa A. Na empresa B, foram entrevistados o fundador, uma sucessora gestora e cinco empregados, totalizando sete entrevistas (Quadro 1).

**Quadro 1 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Profissão	Escolaridade	Estado Civil
FA1 (Fundador Empresa A)	M	64	Diretor	Ensino Fundamental	Casado
FA2 (Esposa Fundador A)	F	60	Diretora Financeira	Ensino Médio	Casada
GA (Gestora Empresa A)	F	35	Gerente	Ensino Superior	Casada
EA1 (Empregada Empresa A)	F	37	Vendedora	Ensino Médio	Casada
EA2 (Empregado Empresa A)	M	64	Vendedor	Ensino Médio	Casado
EA3 (Empregado Empresa A)	M	62	Estoquista	Ensino Superior	Casado
EA4 (Empregado Empresa A)	M	32	Vendedor	Ensino Médio	Casado
FB (Fundador Empresa B)	M	65	Diretor	Ensino Médio	Casado
GB (Gestora Empresa B)	F	29	Gerente Financeira	Ensino Superior	Casada
EB1 (Empregada Empresa B)	F	33	Gestora de Processos	Ensino Superior	Casada
EB2 (Empregado Empresa B)	M	45	Gerente Geral	Ensino Superior	Casado
EB3 (Empregada Empresa B)	F	42	Compradora	Ensino Superior	Casada
EB4 (Empregada Empresa B)	F	44	Encarregada de contas a pagar	Ensino Superior	Casada
EB5 (Empregada Empresa B)	F	37	Analista de folha de pagamento	Ensino Superior	Casada

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020) com base nos dados da pesquisa.

A coleta dos dados primários foi apoiada em um roteiro semiestruturado baseado no referencial teórico que foi organizado em quatro blocos: (i) histórico da empresa; (ii) perfil do (a) entrevistado (a); (iii) sucessão familiar; e (iv) gestão feminina. Foi desenvolvido um roteiro comum a todos os entrevistados para proporcionar a comparação das percepções dos entrevistados sobre uma mesma situação. No entanto, foram incluídas seis questões exclusivas para a gestora sucessora para abordar o seu interesse na sucessão da empresa e sua percepção sobre o modo como age, atualmente, em relação aos desafios das mulheres na gestão.

As entrevistas foram realizadas em julho de 2018 e tiveram duração aproximada de 40 minutos. Elas foram gravadas com gravador de áudio e consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas literalmente. Antes de iniciar as entrevistas, os entrevistados foram informados sobre o objetivo da pesquisa, confidencialidade das informações.

Na busca de uma triangulação de dados, foram realizadas também observações não participantes e consultados os sites das empresas estudadas, com o propósito de aumentar o lastro de informações e evidências que permitisse melhor compreensão do fenômeno abordado (YIN, 2016). Na observação não participante, foram observados a relação das sucessoras com os empregados bem como com os fundadores. Foi possível perceber algumas características relacionadas à liderança das sucessoras e a legitimação das mesmas pelos empregados. Já a visita aos sites das empresas foi possível triangular as informações com os relatos das entrevistas, como história, propósitos, perfil da empresa, dentre outros.

Para a compreensão dos dados primários coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que consistiu em descobrir os núcleos de sentido que compunham a comunicação, a fim de possibilitar a identificação das categorias de análise. Estas, posteriormente, foram organizadas com a adoção do software MAXQDA, versão 2007, que não automatiza e nem executa a análise dos dados, sendo responsabilidade das pesquisadoras realizá-las. Assim, o processo

de codificação resultou em 26 categorias iniciais que, passando por nova estruturação, resultaram em cinco categorias (Quadro 2).

**Quadro 2** - Categorias de análises

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categoria Final</b>
(I) Processo de sucessão familiar; (II) fatores determinantes no processo de sucessão; e (III) desafios da sucessão em empresas familiares	Sucessão familiar	Mulheres na gestão decorrente de sucessão em empresas familiares
(IV) Mulheres na gestão de empresas familiares; e (V) desafios das mulheres na gestão	Mulheres na Gestão	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020) com base nos dados da pesquisa.

## 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES

Nesta seção, apresentam-se, brevemente, as empresas A e B, bem como as categorias de análise para cada caso estudado.

### 5.1 Empresa A

Fundada, em 1999, na cidade de Passo Fundo (RS), a empresa familiar A iniciou suas atividades no comércio de material elétrico e, progressivamente, incorporou o hidráulico e as ferragens, visando atender ao mercado da construção civil. A empresa A nasceu o sonho do FA1 (diretor) de abrir um negócio para a família (ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014), com o propósito de garantir a união de seus membros, “dar trabalho para as filhas” (EA1, vendedora) e poder ficar mais em casa, o que até então não era possível, por ter a profissão de caminhoneiro. Este contexto pode ser responsável pela não incidência do fenômeno de ‘teto de vidro’ (EZZEEDEN; BUDWORTH; BAKER, 2015; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014) para as mulheres na sucessão desta empresa.

Para realizar o sonho do negócio próprio, ele contou com o apoio da FA2 (diretora financeira) e da GA (gerente), essa, à época, com 14 anos, porém já demonstrando perfil empreendedor, o que o deixava esperançoso e dava-lhe motivos para apostar no sucesso do negócio. A pouca idade da GA (gerente) não foi empecilho para iniciar o negócio. Durante toda a entrevista, o FA1 (diretor) demonstrou sua prudência em definir suas escolhas e seu propósito de proteger a prole e contar com a atuação das três filhas no empreendimento.

Atualmente, a empresa ainda se encontra sob controle da primeira geração. Embora o processo de sucessão ainda não tenha acontecido formalmente, aos poucos seus fundadores estão transferindo mais responsabilidades para a GA (gerente), a qual já se sente preparada para assumir os negócios da família.

#### 5.1.1 Sucessão familiar

O processo de sucessão familiar na empresa A já estava nos planos da família desde a sua criação. Ele é visto, de forma natural e tranquila, como a ‘passagem de bastão’ às filhas, mostrando a importância de o processo ser definido antecipadamente (ROTH et al., 2017). Ao ser questionado sobre quem assumirá a empresa na sucessão, o FA1 (diretor) explicou: “a [filha] mais velha está mais preparada, ela já tem um bom conhecimento e a gente percebe quando a gente sai que elas tocam



tranquilamente. Elas não deixam faltar nada, elas cuidam tudo, não tem problema”.

O conhecimento, as características de líder e a idade parecem determinar a ordem da sucessão das herdeiras no contexto analisado, pois, de acordo com o EA3 (estoquista): “cada uma faz uma coisa aqui, mas a mais velha ela tem mais liderança. Se ela assumisse, a empresa continuaria bem com certeza”. Nesse mesmo contexto, a GA (gerente) especifica que a escolha da sucessora “é meio uma ordem de idade, é por idade”.

Tais fatos evidenciam o desejo da família de que a empresa permaneça sob seu comando, o que é percebido nas falas dos empregados, da GA (gerente), da FA2 (diretora financeira) e do FA1 (diretor). A GA (gerente), que acompanha a empresa desde o início, corrobora essa percepção, ao dizer: “não, nunca pensamos em ninguém de fora [da família] assumir o controle, vai ficar na família” (GA, gerente).

Das informações coletadas, emergiram alguns fatores determinantes para o êxito da sucessão familiar: experiência adquirida pela filha desde cedo na empresa; boas condições financeiras do empreendimento; presença dos fundadores. Conforme relata o FA1 (diretor): “vão pegar o barco andando sem nenhuma dívida, nada! Então, não tem como, só dá errado se elas baixarem a guarda porque a empresa está sempre com saldo positivo, nunca negativo”.

Apesar da tranquilidade percebida no processo sucessório da empresa A, alguns desafios surgiram. De modo geral, o fundador possui tendência de centralizar processos e decisões, corroborando as ideias expostas por Bernhoeft (1996). A GA (gerente) relata sua percepção: “algumas coisas sim, ele aceita, outras não”, ainda, “por enquanto ele que toma as decisões, ele é o chefe” (EA1, vendedora). A descentralização do poder é uma dificuldade da primeira geração, conforme explicitam Machado, Wetzel e Rodrigues (2008).

Além da centralização do poder ainda nas mãos do FA1 (diretor), as filhas, incluindo a sucessora, percebem que os pais utilizam estratégias para que valorizem sempre mais a empresa da família, como relata a GA (gerente):

“hoje, a gente ganha o nosso salário. É uma estratégia de gringo, entendeu? Eu ganho salário e, de acordo com mercado, por meio turno de trabalho, eu nunca vou arrumar o salário que eu ganho aqui”. Coerente com o intuito do FA1 fundar a empresa, tais vantagens podem ser positivas e, ao mesmo tempo, motivo de pressão e, inclusive, de imposição. Elas se constituem como uma forma legítima e sutil de organizar a vida das mulheres da família como se elas não fossem capazes de terem tal destaque no mercado de trabalho sem o suporte familiar e, principalmente, de uma figura masculina. Isso mostra o quanto a mulher ainda precisa de um homem para legitimar o seu trabalho e o seu lugar no mercado de trabalho.

Como desafios da sucessão, destacam-se também as divergências de pensamento entre o FA1 (diretor) e a GA (gerente), relacionadas a diferenças geracionais. Esta se mostra mais visionária e aquele, mais conservador. A vantagem dos ‘velhos’ sobre os ‘novos’ é a capacidade de manter, na organização, a identidade projetada (BORNHOLDT, 2005). Conquanto estejam cientes dos desafios e das facilidades a que o processo de sucessão está propenso, o que conforta e tranquiliza os envolvidos é a certeza de que o fundador sempre estará por perto, mesmo após a passagem do bastão.

### 5.1.2 Mulheres na gestão

Os empregados expõem ter uma boa relação com sua gestora, conforme relata a EA1 (vendedora): “é boa [relação]. Não tem dificuldade. Ela é bem comunicativa, bem-querida, ajuda todo mundo”. Embora sejam relatadas características femininas que normalmente não são bem-vistas em cargos de liderança (NUNES; CASACA, 2015; BRESCOLL, 2016) eles reconhecem a importância do seu papel, pois “se ela tem que chamar atenção dos funcionários ela faz na hora certa, mas nada demais” (EA2, vendedor).

Outras características contribuem para essa percepção dos liderados em relação a GA (gerente): responsabilidade, poder de

comunicação, calma, empatia, tranquilidade. Eles referem sua capacidade de liderança, conforme relata o EA4 (vendedor): “como ela é uma pessoa bem boa para trabalhar em equipe, acho que ela tem tudo para ser uma boa líder e também uma gestora”. Confiança no trabalho desenvolvido, competência e visão inovadora são igualmente ressaltadas pelos empregados. O FA1 (diretor) destaca, além dessas características, a capacidade e a competência da GA (gerente) para gerir os negócios. A GA (gerente) considera que “visão do negócio e ter claro os objetivos da empresa” são competências essenciais para o desenvolvimento do seu papel.

Embora as informações revelem a incidência da proteção dos pais/fundadores sobre as mulheres na gestão, os empregados referem como fatores que legitimam o papel da GA (gerente) na empresa: suas atitudes proativas e seu trabalho próximo aos empregados. Como explica a EA1 (vendedora): “eu percebo ela como a minha chefe, respeito ela como qualquer um”. A legitimação (PARABONI, 2017) exige conhecimento, habilidade e atitude (BORNHOLDT, 2005) e, na opinião da GA (gerente), foi justamente a demonstração de conhecimento que lhe tornou possível obtê-la: “a partir do momento que eu mostrei que tinha conhecimento sobre o assunto. Não existe esse gestor que vai cobrar alguma coisa se nem mesmo ele sabe” (GA, gerente). Portanto, a simples transferência da herança ou mesmo de um cargo não garante a conquista da legitimação. É preciso que as sucessoras construam sua identidade que deve ser aprovada e legitimada pelos que estão ao seu redor (PARABONI, 2017).

Como principal dificuldade para as mulheres na gestão foi citado o conciliar a vida familiar sem afetar o desempenho na empresa (MARAFON et al., 2017), como relata a GA (gerente): “a gente ainda precisa muito do pai, da mãe porque nós estamos com as crianças pequenas. A minha irmã tem nenê de seis meses, eu tenho duas [crianças] pequenas e a minha irmã mais nova está se formando na faculdade. Então, a gente precisa deles pelo menos mais uns dois anos, três, aí com a gente para gente reestruturar nossa vida

pessoal para poder se doar mais para empresa”. Este contexto mostra que a empresa familiar pode amenizar as dificuldades da mulher em relação às expectativas sociais da maternidade e estabelecer equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MEROÑO-CERDÁN; LÓPEZ-NICOLÁS, 2017).

A GA (gerente), em processo de sucessão, relata que sua filha mais nova tem um problema de saúde sério e que “tudo isso conta para mim aqui e interfere no meu trabalho”. Esse desequilíbrio entre o trabalho e seu papel de mãe, que ainda precisa cuidar das filhas, parece gerar angústia e sofrimento à GA (gerente). Outro desafio por ela relatado refere-se às diferenças de idade (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021) pois, “gerenciar quem é mais velho é mais difícil por causa do preconceito, a gente cobra alguma coisa e eles não fazem” (GA, gerente).

A questão da idade da mulher já foi relatada em outros estudos como de (FRAGA; GALLON; VAZ, 2021) como forma de deslegitimar a mulher no contexto organizacional. O poder de decisão da mulher frequentemente é questionado frente a uma decisão masculina visto que o homem construiu socialmente relações de poder que o legitimam como ‘mais capacitado’. Quando isso é exposto ao contexto familiar que envolve as relações patriarcais, se torna mais fácil justificar a legitimação do poder de decisão do homem no ambiente organizacional.

Coerente com esse contexto, a pretensa sucessora relata que também tem dificuldades com os clientes, pois é difícil “lidar com pessoas de mais de 40, 50 anos, homens. Senhores, então, nem se fala, de 70, 80 anos. Eles já eram engenheiros ou construtores nesse nicho [idade] de 60, 70 e ele sempre vem conversar com uma pessoa que nem eu, que sou nova e mulher aí tu não leva” (GA, gerente). Portanto, a credibilidade, a aceitação e a legitimidade da sucessora estão em jogo não apenas com os pais ou irmãos, mas também com os stakeholders e clientes (PARABONI, 2017), principalmente, em função de ser mulher e estar atuando em contextos tidos como masculinos (BADER et al., 2018).

Conforme o exposto compreende-se que

as empresas ainda sofrem com o predomínio de valores machistas e a falta de confiança no trabalho da mulher, principalmente em empresas com ambientes masculinos, como aquele do comércio de materiais elétricos, hidráulicos e ferragens no qual se insere a empresa A. Mulheres gestoras, para conquistar seu espaço em organizações familiares, precisam superar atitudes de ceticismo ou resistência que colocam à prova sua competência e habilidade para assumir o negócio (JIMENEZ, 2009). Entre os obstáculos a serem superados estão pouca idade, o fato de ser mulher e a conciliação de seus múltiplos papéis sociais.

## 5.2 Empresa B

Fundada, em 1983, na cidade de Erechim (RS), a empresa B iniciou suas atividades como uma sociedade entre dois amigos, e atua no setor de varejo e distribuição de produtos veterinários. Em meados de 2011, a empresa B passou a ter características de empreendimento familiar, pois os filhos dos sócios começaram a nela trabalhar. O sócio A possui duas filhas: a primeira, GB (gerente financeira), está presente na empresa (matriz) desde janeiro de 2011, a segunda está estudando e ainda não ingressou na empresa. O sócio B possui um filho, que trabalha na matriz, e uma filha, que é responsável, junto com seu pai, pelo gerenciamento da filial. Todos os filhos envolvidos na empresa possuem cargo de gestão. Como sujeito da presente pesquisa, foi, no entanto, escolhida somente a GB (gerente financeira), por estar há mais tempo na empresa, exercer o cargo de gerente financeira, atuar na matriz e possuir mais empregados sob sua gestão.

### 5.2.1 Sucessão familiar

A sucessão familiar pode se tornar traumática caso não seja conduzida de forma eficaz e racional (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; ROTH et al., 2017). O plano de sucessão na empresa B, no entanto, ainda não foi elaborado, como relata o FB (diretor): “a gente realmente está pecando um pouco nisso aí

talvez, mas já temos que pensar”. Tal morosidade parece ancorar-se na preocupação com o surgimento de possíveis conflitos decorrentes do processo, em função de envolver duas famílias, com diversas possibilidades de sucessores. O FB (diretor), a GB (gerente financeira) e o EB2 (gerente geral) acreditam que necessitarão de ajuda externa para a consecução do processo.

O processo sucessório pode ser uma oportunidade para melhorar a gestão da empresa (ROTH et al., 2017) e, apesar de sua informalidade, está claro “que os filhos serão os sucessores. É uma coisa meio que natural, estão trabalhando no negócio, todo mundo já entende isso” (EB2, gerente geral). Percebeu-se que a inserção da GB (gerente financeira) na empresa ocorreu lentamente, com o passar dos anos, caracterizando uma entrada de modo natural, sem a formalização de um planejamento sucessório, como relata a EB4 (encarregada de contas a pagar): “no início ninguém sabia quem era, ela veio devagarinho, ela veio aprendendo, ela veio fazendo”.

Durante seu percurso na empresa, a GB (gerente financeira) foi desenvolvendo suas habilidades e buscou conhecimentos necessários para a condução do negócio, revelando-se uma sucessora preparada e com motivação para assumir a empresa e dar continuidade a seus objetivos. No entanto, apesar da GB (gerente financeira) ter vontade de assumir o comando da empresa, demonstra um pouco de receio, como revela seu relato: “confesso que tenho um pouco de medo de não dar conta” (GB, gerente financeira). Frequentemente, a mulher questiona o seu lugar na organização frente aos processos socioculturais que legitimam o homem como o modelo dominante de trabalhador (ECCEL; GRISCI, 2011).

A GB (gerente financeira) acredita, porém, que poderá contar com o apoio de seus empregados. Os relatos dos empregados evidenciam uma perspectiva positiva para a ocorrência do processo sucessório na empresa – “quando entra alguém, um sangue novo, uma vassoura nova varre melhor. Acho que a sucessão, ela oxigena” (EB2, gerente geral). Assim, manifestam sua percepção quanto à

transferência do poder do FB (diretor) para a filha GB (gerente financeira): “de uma forma muito tranquila, de uma forma natural, digamos assim, ele está passando responsabilidades para ela e é necessário porque se ela tem a vontade de ser uma sucessora definitiva futuramente, isso é necessário” (EB3, compradora).

A descentralização do poder é uma dificuldade da primeira geração, conforme explicitam (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008). A GB (gerente financeira) confirma essa percepção, dizendo que o FB (diretor) “chega mais tarde, ele não está mais assim tanto [na empresa], a gente só conversa com ele, às vezes, quando não acha a saída”. Portanto, o FB (diretor) vem passando as responsabilidades para a GB (gerente financeira) com o objetivo de prepará-la para, no futuro, assumir os desafios da empresa mostrando um ajuste mútuo de papéis (AHRENS et al., 2018). Também, para que possa, gradativamente, se liberar de responsabilidades, a fim de realizar seus projetos pessoais.

Apesar de algumas possibilidades de conflito, o processo sucessório da empresa B vai depender da aprovação dos empregados em relação à sucessora; do modo como o planejamento e a condução da sucessão forem encaminhados; da confiança do FB (diretor) na GB (gerente financeira); do apoio de outros gestores na administração do negócio familiar. A GB (gerente financeira) destaca a responsabilidade que possui no sucesso da organização e sua disposição em exercer uma gestão compartilhada com os outros filhos dos sócios.

Questionada sobre os desafios da sucessão em uma empresa familiar, a GB (gerente financeira) destacou que “conseguir separar família, empresa e propriedade [pois], às vezes a gente começa a dar uma misturada ali e aí não consegue separar. É bem importante estar definido esses três pilares” (GB, gerente financeira). No entanto, ela destaca: “a gente consegue distinguir bem a empresa, da propriedade e da família, são círculos bem distintos” (GB, gerente financeira).

Um dos aspectos que mais preocupa os envolvidos no processo é a conciliação entre

os quatro filhos (dos sócios) que compõem a segunda geração, como relata o FB (diretor): “um dos desafios importantes que eu vejo é uma conciliação entre as famílias, também a compatibilização dos filhos. Eu meus sócio, agente sempre se entendeu tranquilo, agora, na gestão que vem, tem um pouco de dificuldade”. Pelas diversas características das relações existentes em empresas familiares, devido à participação na propriedade e, principalmente, à influência da família na condução dos negócios (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013), alguns anseios emergem no processo de sucessão. Os desafios evidenciados demonstram preocupação com o futuro da sociedade, ratificando a necessidade de investir no planejamento e na efetivação do processo sucessório (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015; BORNHOLDT, 2005; ROTH et al., 2017), principalmente, quando há envolvimento de duas famílias.

Foi elencada como uma dificuldade na sucessão a diferença de características entre o FB (diretor) e a GB (gerente financeira), por pertencerem a gerações distintas. O FB (diretor) destaca que tem uma maneira própria e bastante particular de gerir e “até hoje eu estou tocando o negócio assim. Talvez ela, com o conhecimento que ela tem um pouco, também que ela está adquirindo, indo buscar coisas novas, ela vai ter outra maneira de gestão”. Através dos conhecimentos desenvolvidos e transferidos entre as gerações, no processo de sucessão, a empresa pode renascer (DUH, 2015).

### 5.2.2 Mulheres na gestão

Dentre as características da GB (gerente financeira), o relato do FB (diretor) destaca: “ela é muito responsável, ela cuida muito, ela é muito pelos negócios, ela tem muita responsabilidade, ela tem um pouco de medo, muitas vezes, em certas coisas fazer, pela responsabilidade que ela tem”. Ainda, “ela tenta se relacionar bem, a gente sabe que hoje trabalhar com funcionários não é fácil, mas ela tem um jeito também de conversar, dialogar com eles e trabalhar”. Não ter medo e assumir responsabilidades no ambiente de trabalho, embora sejam características comuns

a todos cargos de gestão, normalmente, são características atreladas à homens. Este contexto leva a uma dualidade da mulher (LIMA et al., 2014): se ela tem características que remetem à masculinidades, ela é muito masculina; se ela tem características que remetem a feminilidade, ela não tem competência para assumir a gestão já que, de acordo com Brescoll (2016) e Nunes e Casaca (2015), características tidas como femininas não são vistas como adequadas para cargos de liderança.

Nas visitas à empresa e nos relatos, não se perceberam atitudes de ceticismo ou resistência por parte dos empregados ou dos membros familiares (BERNHOF, 1996; PARABONI, 2017), que coloquem em xeque as competências e habilidades da GB (gerente financeira) para assumir o negócio, conforme menciona Jimenez (2009) para outros contextos. O EB2 (gerente geral) diz que, quando a GB (gerente financeira) ingressou na empresa, tais questões lhe foram apresentadas a fim de serem corretamente manejadas. Os pesquisados percebem na gestora características de uma líder nata, “ela tem capacidade e visão do que tem que modificar, a gente não é perfeito, cada um tem coisas a melhorar e ela enxerga isso” (EB1, gestora de processos). A GB (gerente financeira) explica: “eu estudei, não caí de paraquedas, estou aqui todos os dias, não venho um dia sim, um dia não, e acho que o pessoal me enxerga realmente mais como uma coordenadora”. O conhecimento formal emerge como uma das formas de legitimar a gestão feminina na sucessão da empresa familiar.

Percebe-se que os entrevistados a legitimam como gestora, como exemplifica o relato da EB1 (gestora de processos): “ela é gestora, ela se preparou para isso”. As observações feitas mostram que a simples transferência da herança ou mesmo de um cargo não garante a conquista da legitimação. A sucessora precisa trabalhar na construção de uma identidade própria, a fim de adquirir a aprovação da família e dos empregados da empresa (PARABONI, 2017).

Questionados sobre os preconceitos experimentados pela GB (gerente financeira),

por ser mulher e por ocupar cargo de gestão, advindos de clientes, fornecedores ou empregados, os entrevistados manifestaram não lhes ocorrer a lembrança de nenhuma situação preconceituosa. A própria GB (gerente financeira) afirma não ter vivido, até o momento, semelhante situação. Percebe-se, contudo, uma situação exposta pela EB3 (compradora): “a maioria dos compradores das empresas são todos os homens nesse nosso segmento, quando eles vêm falar comigo, que é o primeiro contato, parece que eles têm mais receio de falar”. A legitimidade da sucessora é questionada frente aos clientes (PARABONI, 2017), principalmente, em função de ser mulher e estar atuando em contextos tidos como masculinos (BADER et al., 2018).

Outro desafio manifestado pela GB (gerente financeira) refere-se a seus papéis sociais: “agora a gente vai aproveitar um tempo de casado e acho que eu vou aproveitar também para me focar muito na empresa porque eu sei que filhos demandam um pouco mais de cuidados e mudança do foco na empresa”. Nesse âmbito, muitas mulheres precisam tomar a difícil decisão relacionada à estagnação profissional de sua carreira em favor da maternidade, ou, a exemplo da entrevistada, priorizar uma em detrimento da outra, tendo dificuldades para conciliar a vida pessoal e profissional (MARAFON et al., 2017).

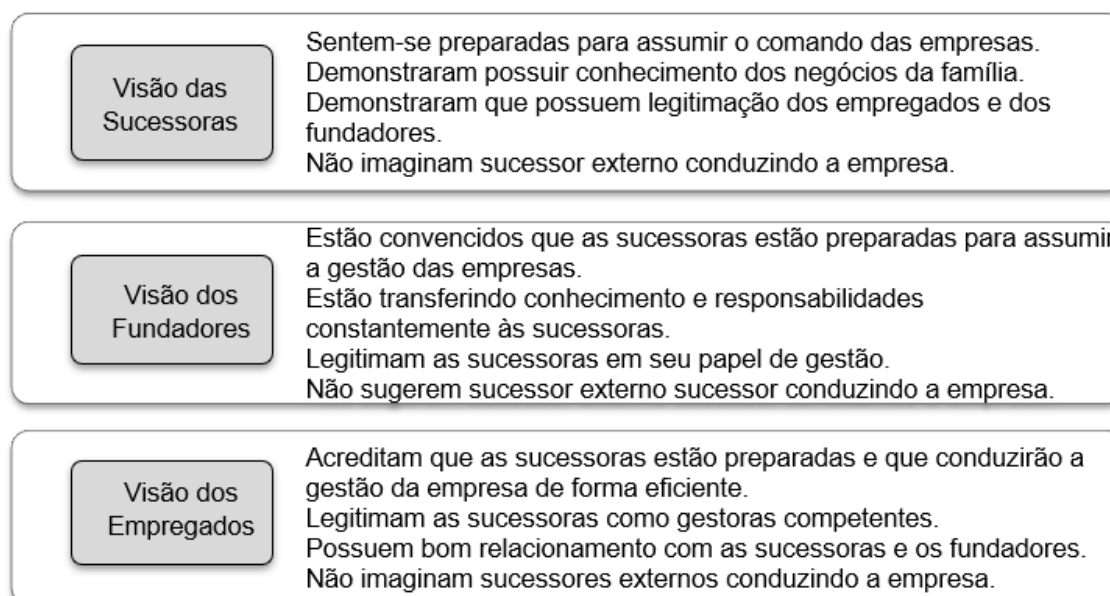
Ao projetar sua vida no futuro, com filhos, a GB (gerente financeira) admite ter consciência de que “eu não vou ficar cinco meses em casa, eu não vou tirar férias para ficar em casa, eu posso ficar um ou dois dias em casa, mas eu não vou ficar 15 dias em casa sabendo que a empresa que tá pegando fogo” (GB, gerente financeira). Embora a literatura assinala que as empresas familiares oferecem melhores oportunidades para as mulheres que outras empresas (MEROÑO-CERDÁN; LÓPEZ-NICOLÁS, 2017), como a flexibilidade de horário (LERNER; MALACH-PINES, 2011), a conciliação dos papéis sociais das mulheres ainda apresenta barreiras.

### 5.3 Análise do estudo de caso das empresas A e B

A gestão feita por mulheres pode ser percebida, na empresa A, como uma consequência de fatos ocorridos durante existência da empresa. Ela foi fundada com o intuito de participação da família, algo internalizado tanto pelos envolvidos no processo quanto pelos empregados. A sucessão, apesar de não planejada, está, aos poucos, sendo construída por pequenas atitudes e por fatos diários. A sucessora já possui legitimação para conduzir os empregados e competência necessária para comandar os negócios.

Na empresa B, a gestão realizada por mulheres é bem-vista por todos os entrevistados, porém, por haver outros membros envolvidos e serem duas famílias distintas, surgem dificuldades na tomada de decisão quanto à sucessão familiar. Os dirigentes reconhecem a necessidade de planejar o processo sucessório, no entanto o adiam justamente pela previsão de conflitos entre os membros da família (Figura 1).

**Figura 1** - Principais achados no estudo nas empresas A e B



**Fonte:** Elaborada pelos autores (2020) com base nos dados da pesquisa.

Os resultados evidenciaram fatores facilitadores no processo de mulheres na gestão em face à sucessão e, ainda, fatores que dificultam o processo de gestão da sucessora. Como fatores facilitadores está o conhecimento profundo sobre a empresa; o bom relacionamento com liderados; e apoio do fundador. Como fatores dificultadores está a conciliação de papéis sociais; preconceito quanto à gestão feminina, principalmente, em relação aos clientes; a falta de formalização do processo sucessório, principalmente, ao que concerne à saída do fundador da gestão da empresa.

Ainda que o propósito deste estudo não fosse realizar a comparação entre as empresas analisadas, os achados evidenciam semelhanças no que diz respeito à legitimação das sucessoras e à forma que as mulheres exercem a gestão. Em ambas as empresas se evidencia a dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal, principalmente quando a maternidade está envolvida. A sucessora da empresa A lida com essa dificuldade, não conseguindo se dedicar em tempo integral à empresa. A sucessora da empresa B prevê que vai se deparar com semelhante situação quando tiver filhos.

Como distanciamento entre as duas empresas analisadas detectaram-se que, na A, a escolha

da sucessora tem conotação natural, prevendo que a filha mais velha assumirá seu comando, e, na empresa B, há predileção para que GB assuma o comando, tanto por apresentar os requisitos necessários como por sua competência advinda da sua vasta experiência na organização, contudo não se pode ignorar a existência de outros herdeiros, que revelam ambições pessoais, o que poderá provocar conflitos durante o processo sucessório.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância das mulheres no mercado de trabalho e sua maior participação em empresas familiares, vários desafios emergem na sucessão empresarial e no contexto de mulheres na gestão do negócio. Por essa perspectiva, o propósito do presente artigo foi analisar a percepção sobre a gestão de mulheres na sua futura sucessão em duas empresas familiares.

Embora as duas empresas tenham diferenças e similaridades já destacadas anteriormente, ressalta-se a atitude protetora dos pais em ambos os casos. Essa atitude justifica-se pelos obstáculos que as mulheres ainda enfrentam no ambiente organizacional em consequência do preconceito machista ainda enraizado na sociedade (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Essa superproteção por parte dos pais pode trazer maiores problemas no processo, uma vez que as mulheres devem criar seu espaço de atuação e não somente ficar seguindo os passos da geração anterior (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008).

Pelos relatos, compreende-se que a sucessão em empresas familiares no Brasil enfrenta desafios que levam a constantes adiamentos do processo. Por outro lado, a maior preparação das sucessoras, a oportunidade de uma consultoria externa e a lenta, mas constante inserção das mulheres em cargos de gestão são subsídios que favorecem a eficácia do processo de sucessório e, conseqüentemente, a perpetuação das empresas familiares comandadas por mulheres.

Frente a importância econômica das

empresas familiares para o Brasil, bem como a igualdade de gênero na sociedade e nas empresas, o presente estudo reuniu três temas importantes e contemporâneos – sucessão, empresa familiar e mulheres na gestão –, visando contribuir com o meio empresarial e acadêmico. O estudo oferece subsídios para empresas familiares que estão passando pelo processo de sucessão envolvendo a inserção de mulheres em sua gestão, ao evidenciar os principais desafios e potencialidades a serem levados em consideração. Ao analisar a percepção sobre a gestão de mulheres na sua futura sucessão em empresas familiares, ressalta-se como os resultados levantados na pesquisa podem contribuir para a temática (Quadro 3).

**Quadro 3 - Contribuições da pesquisa**

Temática	Resultados	Contribuições
Sucessão familiar	Inserção dos familiares desde cedo na empresa facilita a sucessão, tantos em termos de aprendizagem sobre o negócio tanto como legitimação do sucessor frente aos empregados	A sucessão familiar deve ser realizada de forma gradativa e planejada
	Dificuldade do fundador em sair da empresa	
	Informalidade da sucessão	
Mulheres na Gestão	Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional	As responsabilidades socialmente atribuídas às mulheres impactam no seu desenvolvimento profissional
	Conhecimento formal como forma de legitimar o seu lugar na empresa	As mulheres são um grupo prejudicado frente às construções históricas e encontram formas de se legitimar social e organizacionalmente
	Idade como forma de questionar o lugar da mulher na empresa	
Mulheres na Gestão de Empresa Familiar	Estereótipos baseados no homem como um profissional padrão	Na gestão das empresas familiares, a mulher encontra possibilidades de ascensão de carreira, mas também formas de submissão a uma ordem masculina que impõem sutis restrições justificadas pelas relações familiares
	Forma de furar o 'teto de vidro'	
	Forma legítima e sutil de organizar a vida das mulheres da família como se elas não fossem capazes de terem tal destaque no mercado de trabalho sem o suporte familiar e, principalmente, de uma figura masculina	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020) com base nos dados da pesquisa.

O presente estudo implica, portanto, na reflexão crítica sobre a desigualdade de gênero nas organizações e na sociedade. Esse contexto mostra processos de sucessão familiar marcados por estereótipos que tornam o processo mais lento e, por vezes, penoso para a sucessora. Sugere-se que quando as sucessoras estejam formalmente na gestão, possam reconhecer os desafios e os estereótipos em relação a mulher no mercado de trabalho e propor políticas e práticas que tenham impacto na igualdade de gênero em suas empresas.

A legitimação social do homem como um padrão desejável de trabalhador, principalmente, para os cargos de gestão perpetua a ideia de que a reprodução de masculinidades e comportamentos masculinos dão acesso a determinados privilégios organizacionais e sociais (SANG; CALVARD, 2019). É oportuno, portanto, analisar a reprodução de masculinidades e feminilidades como forma de ascender e legitimar o seu cargo, especificamente, no que concerne à sucessão de empresas familiares. Também se ressalta que as sucessoras eram brancas, de classe média-alta e heterossexuais. Analisar marcadores sociais, como cor, etnia, sexualidade e classe social podem trazer novas contribuições para as pesquisas.

Entende-se também que o fato de as empresas analisadas não terem finalizado o processo de sucessão, pode ter influência na percepção dos entrevistados. Para tanto, sugere-se, para estudos futuros, pesquisas longitudinais, em que seja possível acompanhar o antes e o depois no processo de sucessão das mulheres no cargo de gestão em empresas familiares. Também se torna interessante analisar a sucessão quando há mais de uma família envolvida e homens e mulheres como candidatos à sucessão.



## REFERÊNCIAS

- AHRENS, J. P. et al. “Shadow emperor” or “loyal paladin”? – The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. **Journal of Family Business Strategy**, v. 9, n. 1, p. 73–90, 2018.
- AHRENS, J. P.; LANDMANN, A.; WOYWODE, M. Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 2, p. 86–103, 2015.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. DE. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de Gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305–320, 2014.
- BADER, B. et al. Institutional discrimination of women and workplace harassment of female expatriates: Evidence from 25 host countries. **Journal of Global Mobility**, v. 6, n. 1, p. 40–58, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- BIBI, N. Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 80–85, 2016.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOWLES, H. R. Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. **Research in Organizational Behavior**, v. 32, p. 189–212, 2012.
- BRESCOLL, V. L. Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. **Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 415–428, 2016.
- BRITO, L. M. P.; LEONE, N. M. DE C. G. P. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: Um olhar Feminino. **Revista de Ciências da Administração**, 2011.
- CAMPOPIANO, G. et al. Women’s involvement in family firms: Progress and challenges for future research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 8, n. 4, p. 200–212, 2017.
- CARVALHO NETO, A. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- CYRINO, R. Essencialismo de gênero e identidade sexual: o caso das mulheres executivas. **Caderno Espaço Feminino**, v. 24, n. 1, p. 79–102, 2011.
- DUH, M. Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. **International**

**Journal of Business and Management**, v. 10, n. 3, p. 45–56, 2015.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 57–78, 2011.

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 178–199, 2000.

ELOI, C. B. G.; CLARO, J. A. C. DOS S.; COSTA, L. V. A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, v. 4, p. 49–68, 2016.

EZZEDEEN, S. R.; BUDWORTH, M.-H.; BAKER, S. D. The glass ceiling and executive careers: still an issue for pre-career women. **Jornal of Career Development**, v. 42, n. 5, p. 355–369, 2015.

FRAGA, A. M.; GALLON, S.; VAZ, E. R. D. Esteriótipo, Preconceito e Assédio nas trajetórias de Expatriadas Brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, p. 165–179, 2021.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 757–769, 2020.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração. Ciclos de vida das Empresas Familiares**. Ri: Alta Books, 2017.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 1–9, 2005.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185–207, ago. 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudos & Pesquisas. Informação Demográfica e Sócioeconômica. **Síntese dos Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira**, n. 39, p. IBGE, 2018.

JIMENEZ, R. M. Research on Women in Family Firms. **Family Business Review**, v. 22, n. 1, p. 53–64, 2009.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã. Uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LERNER, M.; MALACH-PINES, A. Gender and culture in family business: A ten-nation study. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 11, n. 2, p. 113–131, 2011.

LIMA, G. S. et al. O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. **Revista PRETEXTO**, v. 14, n. 4, p. 65–80, 2014.

MACÊDO, K. B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 69–81, 2004.

MACHADO, R. M. DA C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 01-24, 2008.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126–137, 2011.

MARAFON, D. L. et al. Diferenças de gênero na gestão de empresas: perfil do gênero feminino. **Caderno Espaço Feminino**, v. 3082, n. 2, p. 109–127, 2017.

MEROÑO-CERDÁN, Á. L.; LÓPEZ-NICOLÁS, C. Women in management: Are family firms somehow special? **Journal of Management and Organization**, v. 23, n. 2, p. 224–240, 2017.

MOTA-SANTOS, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. DE. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 16, n. 3, p. 56–75, 2014.

NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 77, 2015.

OLIVEIRA, J. L. DE; 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**, v. 48, n. 1, p. 21–33, 2013.

PARABONI, M. R. **A Legitimação de mulheres sucessoras nas Empresas Familiares**. Dissertação de Mestrado -Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre, 2017.

ROTH, L. et al. Family - Owned Business Succession and Governance: A multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, p. 96–107, 2017.

SANG, K. J. C.; CALVARD, T. ‘I’m a migrant, but I’m the right sort of migrant’: Hegemonic masculinity, whiteness, and intersectional privilege and (dis)advantage in migratory academic careers. **Gender, Work and Organization**, v. 26, n. 10, p. 1506–1525, 2019.

SANTOS, A. P. DOS et al. Processo Sucessório: Estudo de Caso Em Uma Organização Familiar de Pequeno Porte do Ramo Imobiliário Conduzida Por Mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157–183, 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim (Métodos de Pesquisa)**. Porto Alegre: Penso, 2016.