

QUESTÕES DE GÊNERO NA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

GENDER ISSUES IN SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY

CUESTIONES DE GÉNERO EN SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: UN ESTUDIO DE CASO

Cláudia Silva Ribeiro Alves, Dra.
Universidade do Vale do Itajai/Brazil
csr.alves@univali.br

Suzete Antonieta Lizote, Dra.
Universidade do Vale do Itajai/Brazil
lizote@univali.br

Marcos Aurélio Batista, Dr.
Universidade do Vale do Itajai/Brazil
marcosbatista@univali.br

Josiane da Luz, MSC
Universidade do Vale do Itajai/Brazil
josiluz@univali.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as relações de gênero no processo sucessório de uma empresa familiar atacadista. Metodologicamente, foi uma pesquisa desenvolvida no nível exploratório, com abordagem qualitativa e conduzida pela estratégia estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de entrevistas analisados em três eixos temáticos: preparação para sucessão; sucessão familiar e gênero na sucessão familiar. Os resultados evidenciaram que a figura masculina é ainda preponderante para assumir o lugar do sucedido e os funcionários confiam na gestão atual dos sucessores, mas se pudessem escolher, optariam pela gestão anterior em função da visão empreendedora e das exigências do sucedido. A contribuição está pautada na combinação da sucessão em empresa familiar e gênero ao possibilitar refletir questões que, impedem as mulheres serem sucessoras, tais como, a dificuldade em conciliar várias funções sociais, preconceitos contra a gestão por mulheres e a falta de formalização do processo de sucessão.

Palavras-chave: Empresa familiar; Processo sucessório; Relações de gênero.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify gender relations in the succession process of a wholesale family business. Methodologically, it had a qualitative approach, with an exploratory objective, conducted by the single case study strategy. The material was collected through semi-structured interviews and the data were analyzed in three thematic axes: preparation for succession; family succession and gender in family succession. The results showed that the male figure is still predominant to take the place of what happened, and the employees trust the current management of the successors, but if they could choose, they would opt for the previous management due to the entrepreneurial vision and the requirements of what happened. The contribution is based on the combination of succession in a family business and gender, making it possible to reflect on issues that prevent women from being successors, such as the difficulty in reconciling various social functions, prejudices against management by women and the lack of formalization of the process of succession.

Keywords: Family business; Succession process; Gender relations.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue identificar las relaciones de género en el proceso de sucesión de una empresa familiar mayorista. Metodológicamente, tuvo un enfoque cualitativo, con un objetivo exploratorio, conducido por la estrategia de estudio de caso único. El material fue recolectado a través de entrevistas semiestructuradas y



los datos fueron analizados en tres ejes temáticos: preparación para la sucesión; sucesión familiar y género en la sucesión familiar. Los resultados mostraron que la figura masculina sigue siendo predominante para ocupar el lugar de lo sucedido y los empleados confían en la gestión actual de los sucesores, pero si pudieran optar, optarían por la gestión anterior debido a la visión empresarial y a las exigencias de qué pasó. El aporte se basa en la combinación de sucesión en una empresa familiar y género, lo que permite reflexionar sobre cuestiones que impiden que las mujeres sean sucesoras, como la dificultad para conciliar diversas funciones sociales, los prejuicios contra la gestión por parte de las mujeres y la falta de formalización. del proceso de sucesión.

Palabras clave: Empresa familiar; Proceso de sucesión; Relaciones de género.

1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos de cunho familiar são objeto de estudos e tema de discussões no meio acadêmico (BORGES et al., 2016; CAMARA; ZUCATTO; NASZENIAK, 2021; VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2022), assim como é amplamente conhecido que as empresas familiares influenciam as atividades e o crescimento econômico em todo o mundo (HIEBL et al., 2015; HILLEN; LAVARDA, 2020).

As empresas familiares possuem algumas qualidades como valores, lealdade entre os funcionários que fazem parte, objetivos compartilhados e uma sua lista de desafios quanto aos seus processos internos. O processo de mudança de uma cultura conservadora, a capacitação dos sucessores, e ainda o processo de sucessão, cria dúvidas e insegurança em empresas familiares brasileiras. Essas dúvidas muitas vezes são percebidas pelos próprios funcionários que fazem parte do contexto organizacional. Nesse sentido, suas características peculiares influenciam significativamente os objetivos da empresa e as estratégias implementadas (HIEBL *et al.*, 2015), distinguindo-as das empresas não familiares.

Grisci e Velloso (2014) afirmam que quando melhores práticas nas empresas familiares são implementadas, a confiança e credibilidade dos acionistas e do mercado aumentam, gerando valor, aumentando a transparência nas relações de propriedade e gestão, reduzindo conflitos. Nesta linha de pensamento, Roth, Tissot e Gonçalves (2017) destacam que, o fator de risco pode ser minimizado por meio da renovação e revisão dos processos. Vaccari e Beuren (2017), advertem que para assegurar longevidade e competitividade das empresas familiares é necessário promover mudanças e inovações na composição estrutural, organização dos processos e profissionalização, bem como planejar a sucessão.

O tema sucessão familiar vem sendo pesquisado por diferentes abordagens (ROTH et al., 2017; RICHARDS; KAMMERLANDER; ZELLWEGER, 2019; KUSHINS; BEHOUNEK, 2020) tornando-se um dos principais focos de estudo, porque ainda existem lacunas teóricas a serem exploradas (GARCÍA; AYALA-CALVO; SCHUMACHER, 2021), a exemplo das questões de gênero.

O preconceito quanto ao gênero feminino para suceder ainda é observado em determinadas empresas familiares (TESTON; FILIPPIM, 2016; FRAGA; GEMELLI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019), assim como há discriminação de gênero em cargos de liderança nos níveis estratégicos (VACCARI; BEUREN, 2017).

Este trabalho aborda o tema questões de gênero feminino na sucessão em empresa familiar. O objetivo foi identificar as relações de gênero no processo sucessório de uma empresa familiar atacadista. Foram investigados o processo de preparação para a sucessão e as questões de gênero nele presente.

Campopiano e outros (2017) destacam há carências de estudos que abordem mulheres que assumem a gestão decorrente do processo sucessório. Levando em consideração essa lacuna de pesquisa, e a importância da

empresa familiar no Brasil, tal temática emerge como relevante para ser discutida e abre novas perspectivas de estudos sobre o tema.

Uma análise mais aprofundada das questões de gênero na sucessão em empresas familiares é interessante para discutir as particularidades que envolvem o processo de sucessão e demonstrar a necessidade de planejamento para o processo de sucessão familiar, considerando a equidade de gênero entre os candidatos à sucessão. A ausência de tal discussão representa uma limitação do escopo dos estudos sobre gênero e sucessão em empresas familiares, e ignora a necessidade de planejamento em um momento específico para a tomada de decisões e sua continuidade entre as gerações.

O estudo, empiricamente, ao evidenciar as relações de gênero no processo sucessório, oferece subsídios para empresas familiares que estão passando pelo processo de sucessão envolvendo a inserção de mulheres em sua gestão. Teoricamente, os resultados contribuem para evolução dos estudos no campo do comportamento individual e de grupos. Além de contribuir com a Agenda 2030, que estabeleceu 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, os ODS, um plano de ação para direcionar o planeta à sustentabilidade até 2030. Dentre eles, está o objetivo 5, que é *Igualdade de Gênero* e que estabelece metas cujo intuito é alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Empresas familiares e sucessão

As empresas familiares movimentam a economia de diversos países e são responsáveis por gerar grande parte dos empregos e receitas, exercendo papel significativo no crescimento do produto interno (GAGNE *et al.*, 2019). Lodi (1998) destaca que para uma empresa ser considerada familiar, ocorre, geralmente, com a segunda geração de sucessores, ou seja, enquanto a empresa estiver nas mãos do fundador é apenas um negócio pessoal. Para De Massis, Kotlar e Manelli (2021) são aquelas administradas com exclusividade pela família empreendedora, que é detentora da gestão dos negócios e da propriedade e essas organizações administram um conjunto específico de ativos, tangível ou intangível, para atender a uma variedade de objetivos e necessidades específicos da família. As organizações de fronteira familiar, por sua vez, conforme destacam De Massis, Kotlar e Manelli (2021) têm a função de administrar os ativos das empresas familiares.

Hillen e Lavarda (2020) e Costa e outros (2018) destacam que um dos fatores que pode contribuir para a sobrevivência, sucesso e sustentabilidade das empresas familiares é a sucessão efetiva. A sucessão familiar, de acordo com Teston e Filippin (2016) é um conjunto de ações, eventos e acontecimentos ao longo da transferência de poder de um membro da família para outro. Liu (2018), por sua vez, a considera como um modelo de herança convencional, no qual os negócios da família são passados de geração em geração e, isto, na concepção de Matho Davis e Khanin (2019), é o que distingue as empresas familiares das empresas não familiares.

O processo de sucessão é considerado um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas familiares, sendo a preocupação mais importante de seus líderes ((HOLT *et al.*, 2018). Representa o momento crucial do ciclo de vida organizacional, independentemente do estágio de desenvolvimento da empresa (CESARONI; SENTUTI, 2019). As estatísticas revelam que mais de 70% das empresas familiares encerraram suas atividades

devido ao desafio da sucessão (LEE; ZHAO; LU, 2019). O percentual de empresas familiares que ultrapassam a primeira geração é de um terço, e somente cerca de 15% vão conseguir ultrapassar a segunda geração (PORFIRIO et al., 2019). Mesmo existindo diversos fatores, para Steijvers e Voordeckers (2020) a falta de planejamento é a principal interferência na causa do fracasso das empresas familiares. O nível de complexidade para sucessão pode variar de empresa para empresa, dependendo das características e estrutura de cada organização.

Liu (2018) destaca que o processo sucessório envolve também a transferência de patrimônio e valores de família e, não é mais visto apenas como uma transição de liderança de uma geração para outra. Além disso, Matho e outros (2019) salientam que abrange questões emocionais e financeiras. Entretanto, para Lévesque e Subramanian (2022), o planejamento sucessório parte de uma reorientação estratégica, comunicado de forma apropriada para todo o grupo familiar para que haja expansão dos horizontes do negócio.

Selecionar um sucessor no processo, é um desafio, principalmente quando a família tem mais filhos. É necessário a maturidade do pai e a aceitação dos filhos, tendo em vista os laços afetivos, é interessante que não haja disputa de poder (GRZYBOVSKI; VIEIRA, 2012; VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2021). É importante que o sucessor esteja disposto a realizar o processo, e integrado com os objetivos da empresa (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Neste sentido, Teston e Filippin (2016) salientam que, quanto maior o alinhamento entre os objetivos pessoais e os da empresa, maiores as chances de o processo sucessório ser bem-sucedido. A sucessão, portanto, caracteriza-se como um momento relevante na vida da empresa familiar e implica mudanças em sua gestão, devido ao impacto nas atividades, resultante da mudança de comando (ROTH et al., 2017).

Leone (2012), afirma que o sucedido seguirá o modelo de gestão do sucessor, considerado para os membros da família como fator preponderante para longevidade da firma. É imprescindível que se estabeleça processos na sucessão como: a) um programa estruturado de desenvolvimento para os herdeiros; b) estratégias para o momento da sucessão; c) estruturar órgão de governança; d) política de ingresso de familiares; etc.

Roth e outros (2017), enfatizam que uma das fontes de sucesso no processo de sucessão familiar, garantindo sustentabilidade nos negócios é ter valores claros e objetivos. Ele pode ser uma oportunidade para melhorar a gestão da empresa, pois é um momento de renovação e fortalecimento para as organizações com base nos desafios impostos que exigem estratégias para agir de maneira diferente (ORO; LAVARDA, 2019).

As dimensões que caracterizam uma sucessão acertada, de acordo com Vozikis, Weaver e Gibson (2009), é a eficácia do processo e de que forma impacta o desempenho da empresa familiar, e principalmente a satisfação dos pares envolvidos. Assim, um sucessor precisa de uma preparação eficaz, ser empoderado para assumir os negócios e, por meio da capacitação (GHEE; IBRAHIM; ABDUL-HALIM, 2015), demonstrando conhecimento e preparo para administrar a empresa em nome da família.

2.2 Questão de gênero na sucessão familiar

Gênero é um elemento constitutivo das relações sociais a partir das diferenças percebidas entre os sexos, tendo como base discussões de poder (HOFT, 2021). O conceito de gênero surgiu em meados dos anos 1970 e se disseminou nas ciências a partir dos anos 1980. A pluralidade de gênero, por sua vez, é considerada um desafio para muitas organizações. Importante salientar que o Decreto nº 9.571/2018, que institui as Diretrizes

Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, prevê, em seu artigo 8º, inciso IX, que cabe às empresas respeitar a livre orientação sexual, a identidade de gênero e a igualdade de direitos da população de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais ou transgêneros em âmbito empresarial, além de zelar por um ambiente de trabalho não só inclusivo, mas saudável e ameno.

No início dos anos 70, sob impulso do movimento feminista, diversas manifestações começaram a questionar o que se denominou divisão sexual do trabalho. Consequentemente, as mulheres passaram a apresentar crescente participação no mercado de trabalho, um fenômeno que impacta diretamente a estrutura das próprias instituições e as relações humanas em geral. (ANTUNES et al., 2018).

De acordo com Casilas, Acedo e Moreno (2007), está cada vez mais complexo saber quem está habilitado e com capacidade para liderar a empresa familiar para a próxima geração. Neste sentido, Nelson e Constantinides (2017), destacam que as ideias de gênero são intrínsecas a essa complexidade. Porém, Sharma e Irving (2005) já pontuavam que os membros da família comprometidos têm maior probabilidade de seguir uma carreira em sua empresa familiar, sendo, desta forma, cooperativo em desempenhar seu papel na transição de liderança e estar satisfeito com o processo de sucessão.

Existem diferentes perspectivas teóricas para abordar gênero, a maioria delas relacionada aos movimentos feministas (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019). As pesquisas direcionam-se para problemas enfrentados por mulheres nas organizações, especialmente no que se refere à ascensão a cargos de gestão, concentrando os debates nos papéis de gênero socialmente atribuídos e no binarismo homem e mulher (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MOTA-SANTOS et al., 2019; SOUZA et al., 2019).

Nas empresas familiares, homens e mulheres podem se encontrar a frente dos negócios, porém, no momento de representação e/ou na gestão das firmas pode haver algumas diferenças (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008). Geralmente, para o 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, Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014), pontuam que elas geralmente são invisíveis frente aos processos sucessórios, decorrente de estereótipos que raramente as exibem como uma opção legítima para assumir a condução do negócio. Desta forma, 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 (VAZ et al., 2021).

O papel da mulher não é apenas pouco pesquisado, mas que estudos empíricos muitas vezes a apresentam assumindo papéis estereotipados em relação aos negócios da família. Os discursos presentes na literatura da área, reforçam a figura do gênero masculino, volvendo as mulheres invisíveis nesse processo. As mulheres comumente não são consideradas sucessoras, independentemente de sua competência ou preparo, salvo, em situações de crises ou na ausência de sucessores homens (HABERMAN; DANES, 2007).

As mulheres enfrentam práticas discriminatórias na sociedade que, para Jimenez (2009), muitas vezes as impedem de assumir posições de responsabilidade. Tanto socialmente, quanto no nível organizacional, alguns fatores restringem o acesso da mulher ao mercado de trabalho, ou o tornam mais moroso. Algumas vezes, a atuação da mulher se restringe há alguns segmentos de mercado, podendo afetar sua motivação em seguir uma

carreira profissional (ELLIS et al., 2017). Contudo, conforme apontam Queiroz, Paiva e Lima (2019), a trajetória da mulher no contexto organizacional, social e familiar vem passando por importantes modificações na sociedade contemporânea.

No contexto familiar, é possível observar os papéis sociais a serem desempenhados pelos homens e pelas mulheres em relação ao negócio e à família. Assim, ao filho homem caberia se preparar para assumir o papel do fundador e dar continuidade a empresa. E as mulheres foram desencorajadas a contundirem uma carreira junto à empresa, e muitas vezes são vistas para cuidar dos filhos e do lar, reforçando o tradicional estereótipo feminino ainda presente na sociedade (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Ahrens, Landmann e Woywode (2015) realizaram um estudo que compreendeu 804 sucessores em empresas familiares alemãs, no período de 2002 e 2008. Os autores buscaram entender como a questão de gênero no processo sucessório é percebida. Foi evidenciado que os empresários de organizações familiares, parecem ter preferência por sucessores do gênero masculino quando se trata de assumir os negócios da família. Os autores identificaram também, que se os gêneros masculinos e femininos estão presentes entre os filhos dos fundadores, o sucessor da família do gênero masculino é escolhido em média 81,2%.

Já no estudo de Santos e outros (2017), é possível evidenciar o processo de sucessão em uma empresa familiar do ramo imobiliário conduzida por mulheres, e que a questão de gênero não influenciou na escolha do sucessor, pois propriedade e família são separadas e legitimadas na organização estudada. No entanto, o processo sucessório não foi planejado antecipadamente, e a sucessora em processo não demonstrou preparo suficiente para gerir sozinha a empresa.

A pesquisa de Vasconcelos, Oliveira e Fernandes (2017), em relação a questão de gênero, as mulheres sucessoras participantes do estudo, relata o sentimento de que existe diferença e esta é evidenciada, principalmente, na necessidade de provar suas capacidades, tanto para os sucedidos do sexo masculino quanto para a sociedade em geral. Para as sucessoras, este fato não ocorreria caso fossem homens.

Costa, Sampaio e Flores (2019), por sua vez, analisaram a influência da participação feminina em empresas de controle familiar listadas e negociadas na B3 (Bovespa), nos períodos de 2010 a 2016 e, embora a representatividade feminina tenha crescido mais de 50% nos últimos anos, tal participação, no entanto, no conselho de administração das empresas brasileiras ainda é minoritária, próxima de 9% do total pesquisado.

A pesquisa de Coimbra, Souza Júnior e Moraes (2020) investigou sobre a interferência da dominação masculina no processo sucessório de pai para filha em cinco empresas familiares do setor automotivo. Os resultados mostraram que a dominação masculina é um ponto de interferência dentro do processo de sucessão, o qual depara em questões culturais e emocionais quando inserido ao ambiente organizacional familiar. Também foi observado que esta dominação não está somente imposta ao âmbito da alta gestão, mas também ao operacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório e caracteriza-se como um estudo de caso único (MERRIAM, 1998; ALVEZ-MAZZOTTI, 2006), em razão do interesse em explorar evidências empíricas de um local e contexto específicos para ter uma visão holística do fenômeno analisado (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010).

O trabalho de campo desenvolveu-se em uma empresa familiar, localizada na região do litoral do estado de Santa Catarina, no período de dezembro de 2018 e janeiro de 2019. A justificativa para escolha da organização se deu por: a) conveniência, pelo fato de uma das pesquisadoras fazer parte do quadro de funcionários da organização estudada; b) pelo estágio em que se encontrava o processo sucessório, ou seja, ter passado pelo menos por um processo de sucessão; c) a sucessora ser um membro da família proprietária; e d) a disponibilidade da empresa e da família proprietária em participar da pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram membros da família empresária, incluindo o sucessor mais novo, a sucessora mais velha, além de um gerente que trabalha a mais de 20 anos na empresa e outro a mais de 25 anos na empresa.

O material empírico foi obtido através de entrevistas semiestruturadas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas. Godoi, Bandeira-De-Melo e Silva (2010) recomendam o uso da gravação para registra expressões orais, as quais devem ser complementadas por registros por meio de anotações durante e depois da entrevista. Anterior às gravações, foi explicado para os respondentes os objetivos da pesquisa e solicitado que assinassem o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

O tratamento dos dados pautou-se em princípios da pesquisa qualitativa, balizados por indicativos da análise do conteúdo recomendados por Bardin (2004). Para análise dos dados, definiram-se três eixos temáticos que estiveram contemplados no roteiro das entrevistas semiestruturadas. Estas dimensões configuraram-se como norteadores para a reflexão sobre o processo de sucessão familiar as quais são: preparação para sucessão; sucessão familiar e gênero na sucessão familiar. Ressalta-se que se optou, neste artigo, em situar as falas dos entrevistados nos aspectos teóricos abordados na pesquisa e, para fins de organização, os entrevistados foram identificados como: F1 (sucessor um – filho mais novo); F2 (sucessor dois – filha mais velha); E1 (funcionário um – 26 anos atuando na empresa); E2 (funcionário dois – 22 anos atuando na empresa).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação do caso

A organização objeto de estudo é uma empresa do ramo atacadista distribuidor que atua no estado de Santa Catarina com Centros de Distribuição nas cidades de São José, Içara, Catanduvas e Mafra; e uma filial em São José dos Pinhais/PR. Possui mais de 200 colaboradores e tem 9 mil clientes ativos.

Fundada em 1967, ao longo de sua história, acumulou importantes conquistas, passando de um pequeno atacado de doces, para uma empresa representativa no ramo de atuação. Atualmente, conta com uma infraestrutura que garante ampla capacidade de armazenamento e um avançado sistema de logística.

A empresa distribuidora de alimentos é familiar, dirigida atualmente pelos membros da segunda geração, ou seja, quatro filhos, duas mulheres e dois homens; e membros da terceira geração fazem parte do quadro de funcionários. Por conta dos seus 82 anos, e por problemas de saúde, o sucedido, ainda assina os documentos da empresa, porém, as decisões são tomadas pelos sucessores.

4.2 Preparação para sucessão

O sonho do sucessor sempre foi trabalhar com vendas e ter uma empresa de alimentos. De acordo com F1, a empresa foi crescendo, “...o pai vendia, comprava e vendia, a mãe ficava dentro, cuidava da parte financeira, de atendimento, etc. Então todos os quatro filhos foram criados dentro da empresa”. Portanto, não havia uma separação, ou seja, a história da família se confunde com a da empresa, e vice-versa, como relata F2: “Eu já nasci dentro da empresa, eu acho que não tem uma junção, eu acho que quando a gente começou a gente já estava na empresa, “tudo estava dentro..., a empresa dentro da família, e a família dentro da empresa, imagino eu, que não tinha separação”.

Em 1992 teve divergência de fornecedores e a empresa precisou ser dividir, ou seja, foi criada uma outra firma. O filho mais jovem foi emancipado para dirigir a nova empresa, porque o mais velho já trabalhava na área comercial da outra empresa, com o pai (sucedido) administrando e gerenciando tudo. “A gente não mandava em nada, não tinha comando de nada, era o pai que mandava em tudo, do financeiro, quem era, vamos dizer, o braço direito era um funcionário de confiança”. (F1) Souza et al. (2019) salientam que na gestão de empresas familiares é necessário considerar a interface das dimensões família e empresa, o que também se reflete na desigualdade do gênero na linha sucessória.

Atualmente a empresa é administrada pelos quatro filhos de uma mesma família, na qual a história é iniciada pelo fundador (F0), que se mantém afastado operacionalmente, porém, mantém o título de presidente e ainda assina pela empresa. O processo sucessório acontece quando existe a capacidade do sucedido de repassar o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-lo (WEISMEIER-SAMMER; HATAK, 2014).

Os filhos são dois homens que estão voltados para a área comercial e duas mulheres que são responsáveis pela área financeira e as decisões são tomadas conjuntamente em relação as estratégias da empresa. Alguns netos que fazem parte da terceira geração trabalham operacionalmente na empresa como funcionários, ou prestando serviços terceirizados.

A empresa está estruturada com estatuto de sucessão estabelecido, porém, não conta com nenhum apoio terceirizado no processo de sucessão familiar. Podemos comparar o estatuto como um conjunto de regras elaboradas e detalhadas, conforme os estudos de Geertz (1989), são escritas e passadas de geração a geração.

Temos o estatuto nosso de família, temos reuniões a cada dois meses, só os pais e os quatro diretores (filhos), sempre acompanhado do advogado que é um membro da família. Tem um sobrinho dentro da empresa que está trabalhando, agora ele tem interesse de fazer um estágio fora da firma para conhecer e ‘apanhar’ um pouco para ver um mercado diferente. A princípio é isso, está bem organizado, só precisa executar. (F1)

Temos nosso documento de família há bastante tempo. Fizemos o estatuto justamente para não entrar todo mundo, não virar um cabide de emprego... Então foi feito esse estatuto bem certinho, para não dar confusão, como tem cunhadas, e o meu ex-marido também já trabalhou aqui e não deu certo, tem que ter competência para tal... Isso aí ficou acordado entre nós que nenhum ia entrar... Então tem que querer ficar aqui, e não ter esse sonho do fundador, nós não temos essa garra do fundador, porque ele é um desbravador. Então nós pegamos a coisa pronta do jeito dele e fomos adequando com o que a gente acredita que tem que ser. Erramos bastante, algumas coisas vamos acertando. Mas a nova geração tem menos ainda essa conexão com o sonho do fundador. E é outra cultura, que é diferente da nossa. (F2)

De acordo com Goettems, Gryzbovski e Pereira (2019), a cultura se adianta para criar uma textualidade simbólica, para dar ao cotidiano alienante uma aura de individualidade, uma promessa de prazer. Os autores complementam que a cultura de um povo é um conjunto de textos e tanto as sociedades como as vidas, têm suas próprias interpretações.

4.3 Sucessão familiar

O processo de sucessão familiar na empresa objeto de estudo teve seu início por meio de uma consultoria. Para Lodi (1998), reunir os herdeiros e tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. O sucessor buscou apoio de um profissional do estado do Paraná para identificar a competência de cada um dos filhos. *“Meu pai na época já pensou..., ‘a gente tinha que fazer testes, um monte de coisas assim’. Saímos para almoçar com os consultores, eles conhecerem cada um de nós. Mas não deu muito tempo, logo depois deu problema com o pai. Aí a gente teve que assumir no tranco”* (F1).

Quando tudo estava caminhando para o processo de identificação das competências dos sucedidos, infelizmente a consultoria permaneceu por pouco tempo na empresa, porque o sucedido teve problemas de saúde em meados de 1998. *“O pai enfartou..., ele quase morreu mesmo. Aí teve que fazer mamária, safena”* (F1). *“A gente estava com aquele processo de sucessão familiar em andamento, aí por acaso, foi quando o pai ficou ruim, e a gente assumiu de uma maneira brusca”* (F2).

Como pesquisadora e membro da empresa, é possível identificar que houve planejamento para a sucessão familiar, porém, aconteceu um incidente de saúde com o Presidente. Um dos problemas no processo de sucessão é o fundador. Muitas vezes, ele não consegue se desvincular da empresa, apesar do processo sucessório ter ocorrido. Portanto, é importante o planejamento, para que não haja problemas no processo de transição (BUANG, GANEFRI, SIDEK, 2013).

Mesmo estando trabalhando na empresa, os filhos (sucessores) não estavam preparados profissionalmente, trabalhavam operacionalmente. E com o infarto repentino do pai, tiveram que assumir de imediato o controle e tomar as decisões da empresa, como relata F1:

No início ninguém nos via como dono de nada, éramos filhos do dono. Então meu irmão já viu muita coisa e queria mudar. Nós começamos a ver o processo, entender o processo, porque... eu e minha irmã sabíamos da parte financeira, meu irmão mais novo sabia da parte comercial, depósito, ele já estava mais ligado porque ele estava mais solto, ele não estava preso no trabalho. Meu outro irmão era compras, ali no comercial, e claro, via tudo ali com o pai, o pai decidindo, fazendo as coisas e tal. E eu não, eu estava no crédito e cobrança, e ali eu ficava, meu pai nunca dividiu nada e nunca chamou pra decidir alguma coisa.

Para Teston e Filippim (2016), as mulheres a frente de funções executivas muitas vezes se encontram com assimetrias de poder devido a sua condição de mulher e do preconceito de ser administradora de uma empresa.

Como os sucessores eram muito jovens na época, e precisaram assumir a gestão de forma impositiva e em tempo integral, eles não adquiriram experiência em outras empresas. Até o afastamento do sucedido, a empresa trabalhava de modo informal. Os filhos ao assumirem repentinamente, precisaram se organizar. *“A gente meio que pegou no tranco e começamos a nos reunir, pra ver como ia fazer isso, como ia fazer aquilo”* (F1).

Ao retornar do período de afastamento por doença o sucedido percebeu grandes mudanças geradas pelos sucessores, como afirma Lodi (1998), o processo sucessório passa por crises entre membros e períodos. No caso em análise, as crises decorreram do estado de saúde do pai-fundador:

Aí o pai teve depressão. Eu sei que a gente mudou um monte de coisas, e até um tio na época ficou muito chateado. (F1)

Quando o pai voltou, ele foi impactado, porque já tinha gente fazendo muitas coisas que ele fazia, como compra de caminhões, já tinha, alguém fazendo. Ele sentiu um pouco esse baque, porque ele não estava mais 100% no processo, não estava mais 100% certo. Do parafuso, a compra do caminhão, tinha que ser com ele. Se fosse comprar um prego, tinha que passar na mão dele. (F2)

Aconteceu mais um momento de afastamento, praticamente dez anos após ocorrido o primeiro incidente de saúde. Neste momento os filhos precisaram assumir definitivamente a gestão em nome do pai. *“Aos poucos a gente foi assumindo, porque, depois de 10 anos deu enfarto nele de novo. Aí colocou stent e mais um período longo de afastamento. Aí depois já era com a gente mesmo, tivemos que assumir”.* (F1)

A mudança de pai para filhos na gestão da empresa foi assim percebida pelos funcionários:

A gestão era do presidente. Depois de um tempo, a administração começou a mudar, quando vieram os dois filhos. Tudo que o senhor presidente fazia, eles estavam juntos. Os filhos pegavam alguma coisa do pai na administração. Então, com o tempo, eles começaram a comandar, a saber todos os passos que o pai fazia. E o presidente, com o tempo foi se afastando e hoje os filhos estão tocando a empresa. (E1).

Depois de alguns anos, quando houve afastamento [do presidente] por problema de saúde, os filhos começaram a administrar a empresa, por que quando o presidente começou, eles eram muito adolescentes, muito novinhos, então eles vieram seguindo os passos do pai (E2).

Na idealização do sucedido, quem assumiria os negócios seria o filho mais velho, de acordo com os dois irmãos entrevistados *“ele sempre foi mais arrojado, com isso de ir atrás de desenvolvimentos para a empresa, de ir atrás de tecnologia, então ele meio que se encaminhou para ser o nosso presidente”* (F2). Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011), ao analisar uma amostra de 106 empresas familiares, identificaram da mesma forma que os entrevistados supracitados, a preferência paterna para que homens assumam a administração das suas empresas familiares.

Eles também consideram que em nenhum momento da época foi pensado em um profissional externo. Atualmente até já cogitaram a possibilidade de um profissional que não seja membro da família, como descreve F2:

Pensado foi, mas nunca tivemos a pessoa [...]. Na empresa familiar, não é fácil ter uma pessoa assim, porque a gente quer que pense como a família, e pensar igual a gente pensa aqui, isso não é fácil. A gente ainda tem essa vontade de ter alguém, mas é complicado por causa das nossas manias, da nossa cultura.

A cultura, um elemento de análise identificado nos dados, é tema complexo na gestão empresarial, em razão de ser um tema antropológico. Para Geertz (1989), qualquer que seja o nível em que se atua, existem formas de diferentes culturas, e pode até comparar a fim de fazer alguma definição. Porém, é necessário descobrir a forma de acesso a essas culturas. Por essa razão, muitas empresas familiares acreditam que uma forma de mudar a cultura organizacional seria a contratação de um gestor não membro familiar.

Essa é a mesma percepção dos funcionários entrevistados. E1 relata ter sido uma surpresa os filhos assumirem a gestão:

Eu imaginava que um gerente [não familiar e do quadro funcional] ia assumir o papel. Até foi uma surpresa os filhos ficarem, porque eles eram novos. Então, eu achei que eles não iam seguir os passos do pai. Então, pelos gerentes que já tinham mais conhecimento, que já estavam mais perto de chegar à administração da empresa, eu achei que eram os gerentes. Mas, para minha surpresa, foram os filhos.

O relato de E1 sinaliza um entendimento tradicional do processo sucessório em empresas. Contudo, ignora as particularidades que envolvem a sucessão em empresas familiares. Nessas, geralmente, a perpetuação da família na gestão é determinante da escolha do sucessor, ignorando as questões específicas de meritocracia e de carreira por parte daqueles que não são membros da família proprietária.

4.4 Relações de gênero no processo sucessório

A respeito da relação de gênero, foi investigado se existe ou existiu dentro da organização alguma diferença na gestão entre homens e mulheres, já que a empresa é dirigida por dois filhos homens e duas filhas mulheres. Na percepção do sucessor mais novo (F2), não diferenças de gênero, como relata:

não vejo nada de diferente, mulher pergunta um pouco mais, ela pergunta mais para não errar, e o homem muitas vezes é mais impulsivo, então erra e depois volta atrás, só isso. Na nossa família, eu acho que temos diferença principalmente pela função que elas quiseram ocupar, o financeiro. No financeiro você só recebe, não vai atrás, não torna dinâmico, você vai se acostumar a pagar isso, aquilo, não vai nas reuniões de comercial, não vai visitar cliente, mas é só esse ponto. É a função, não é a questão de gênero, é ficar esperando acontecer as coisas. Só isso, mas hoje elas estão bem desenvolvidas também, todo assunto comercial que não era passado para elas hoje, é tudo passado.

Ao contrário, para os funcionários E1 e E2, as diferenças de gênero são evidenciadas tanto no comportamento quanto na capacidade de gestão:

Não consigo perceber as mulheres na administração, pelo contato que elas não têm com armazém, com alguns processos... tipo assim, elas não participam de todos os setores da empresa. Então, eu não imagino as filhas administrando a empresa no geral. (E1)

As mulheres não participam de todos os processos da empresa, portanto, na minha opinião, os homens se impõem mais e participam mais do todo. (E2)

Para além das diferenças de gênero percebida pelos funcionários, há as questões específicas de discriminação de gênero. As práticas discriminatórias na empresa, contudo, não são percebidas como tal pelas sucessoras mulheres, como é identificado no relato de F1:

A voz maior é dos meninos, porque eles estão ligados à área comercial e tal. E porque eles ficaram um pouco à frente de nós duas. Agora que a gente vem, antes a gente nem falava muito... Temos que pensar todo mundo junto, senão não dá certo. Quando o pai estava, ele é quem dava o aval final, mas como somos nós quatro, nós temos que decidir o que fazer, mas claro que dá sempre um ou outro conflito, que no final, os meninos fazem o que querem e a gente vê o que vai dar.

Alguns problemas de sucessão relatados pelos sucessores, talvez os básicos, são: a falta de planejamento, a divergência de opiniões, e principalmente os conflitos entre os membros. NO entendimento de Lodi (1998), tais problemas no processo sucessório são fonte de crises na empresa familiar.

Ainda com relação à discriminação de gênero na empresa familiar, F1 descreve seu entendimento, sem reconhecer as práticas discriminatórias. Justifica seu posicionamento usando argumentos da cultura da sociedade patriarcal, como evidências no estrato de sua fala:

[...] porque nas empresas comerciais, tipo do nosso seguimento, não é que faz diferença, é que, automaticamente as mulheres vão pra um lado (tipo financeiro) e os pais levam os meninos (quando tem meninos) para a área comercial. Quando não tem, leva as meninas, 'o que sobrou'. Mas geralmente os meninos é que vão para esse caminho. Tem exceções, que as mulheres é que estão na frente, mas são poucas empresas que a mulher está no comercial.

Ainda em relação ao gênero, as pesquisadoras insistiram na questão dentro da organização objeto de estudo, se é percebido alguma desigualdade em questão de liderança. *“Não, eu não vejo nada disso, é porque o mercado de vendedores, supervisores e gerentes era dominado pelo homem, e hoje não, hoje temos um número de vendedores e supervisores que também são mulheres”.* (F2)

Este relato vem de encontro com o pensamento dos autores Grzybovski e Vieira (2012) as quais consideram que a cultura brasileira de que o filho homem é o herdeiro dos negócios da família ainda existe, fazendo com que as filhas ocupem poucos cargos estratégicos nas empresas. No setor atacadista distribuidor, este fator cultural ainda é bastante significativo, como se observa no relato de F2:

Pela posição do organograma, porque aqui o que tem mais valor para nossa empresa, é o comercial, o comercial que manda tudo. No tempo do pai também era assim, era tudo pelo comercial, o comercial mandava e ninguém falava nada, era só o comercial e os meninos também aprenderam isso. Então na verdade é uma coisa cultural, não é culpa deles, é o que eles aprenderam.

Nas empresas do segmento atacadista e distribuidor, o gestor com mais poder de decisão á a área comercial, portanto, Danes (2007) enfatiza que a queda dos mitos e preconceitos sobre a aceitação de gestoras mulheres nas empresas familiares representa um desafio lento, uma vez que as desigualdades de gênero estão intensamente enraizadas na cultura familiar.

Já, os funcionários entrevistados não percebem diferença em relação ao gênero na administração da empresa objeto de estudo. Para E1, *“não pelo fato de ser mulher, mas sim pelo fato de não estar preparada para estar assumindo a administração, como comentei anteriormente, não está preparada porque não está no dia a dia, não sabe o que está acontecendo na operação”.* E, para E2, *“não é o fato de ser mulher, não é isso! É porque não estão preparadas para administrar a empresa”.*

Mesmo com a crescente inclusão das mulheres no mundo corporativo, e em especial, nos negócios de família (CRUZ MACHADO et al., 2008; JIMENEZ, 2009), ainda existem alguns empecilhos que as impedem de avançar de avançar na carreira. A questão de gênero, de acordo com Ahrens e outros (2015), ainda é um fator importante na escolha de sucessores em empresas familiares em determinados segmentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar empresa familiar tem interessado alguns pesquisadores porque essas organizações ocupam grande parte da economia do país. O presente estudo teve origem pela acessibilidade e pelo desejo de uma das pesquisadoras estar inserida em sua atividade profissional dentro do contexto de uma empresa familiar que possuem membros da terceira geração. O objetivo principal identificar as relações de gênero no processo sucessório de uma empresa familiar atacadista.

Para atender o objetivo, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar, do ramo atacadista/distribuidor do estado de Santa Catarina, onde foram identificadas a preparação para a sucessão, a questão do gênero, e a percepção dos funcionários da gestão do sucedido (pai/presidente), e dos sucessores (filhos/ diretores). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base em roteiros pré-estabelecidos que foram aplicados aos quatro integrantes da pesquisa.

A história da empresa se confunde com a história da família, porque os filhos não conseguem perceber onde inicia uma e termina a outra, porque nasceram e cresceram dentro da empresa. A cultura familiar é forte e busca seguir o modelo do fundador. As evidências empíricas sinalizam para a figura do fundador como uma pessoa que tem zelo, apreço pela história da organização, por seus filhos, clientes, fornecedores e colaboradores. O perfil empreendedor, sempre influenciou de forma positiva os negócios, porque desde a fundação da empresa, desempenhou papel de administração e liderança.

Em relação a sucessão, os sucessores (filhos) não tiveram tempo hábil para se preparar e precisaram assumir repentinamente a gestão da empresa, o que evidencia a importância do planejamento da sucessão em empresas familiares.

Em relação a sucessão e ao gênero, tanto os filhos entrevistados, como os funcionários, percebem que não há distinção ou discriminação às mulheres na gestão da empresa. Contudo, os funcionários não reconhecem as filhas diretoras como capazes para assumirem o cargo de presidente. Os argumentos são de que são pouco participativas na operação e por não estarem preparadas. Nesse sentido, o caso analisado sugere que a sucessão feminina, de acordo com Eloi, Costa e Claro (2016), pode ser complexa quando se considera a influência da cultura patriarcal que ainda exerce nas famílias, a aceitação do papel de sucessora (pela mulher) deve ser pensada a partir da dominação masculina. Tais resultados encontram-se alinhados às conclusões apresentadas por Eloi, Costa e Claro (2016). Sendo assim, mesmo não explícitas, o caso estudado deixou evidências de que há barreiras a serem superadas pelas mulheres no processo sucessório em empresas familiares.

As mulheres sucessoras não precisam reproduzir o modelo masculino de gestão. O estilo de gestão do fundador é diferente dos filhos que hoje assumem os negócios da empresa. Essa percepção é relatada pelos funcionários participantes da pesquisa que se encontram na atividade laboral há mais de 20 anos. Os funcionários gostavam da cobrança do sucedido, mesmo que rígida e algumas vezes áspera. Porém, sentiam que existia uma maior participação na atividade profissional e na vida das pessoas.

Como limitação do estudo, destaca-se a ausência de estudos organizacionais voltados para esse setor de atuação e para o tema abordado. Sugere-se, desta forma, a realização de pesquisas sobre a liderança feminina no setor atacadista.

REFERÊNCIAS

- 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.
- ALVEZ-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ANTUNES, C. V. et al. O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, p. 349-365, 2018. [https://doi.org/alcance.v25n3\(Set/Dez\).p349-365](https://doi.org/alcance.v25n3(Set/Dez).p349-365)
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições, 2004.
- BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BORGES, A. F. et al. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-121, 2016.
- BRASIL. Decreto nº 9.571, de 21 de Novembro de 2018. Estabelece as diretrizes nacionais sobre empresas e direitos humanos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9571.htm Acesso em: mar. 2023.
- BUANG, N.; GANEFRI, G.; SIDEK, S. Family business succession of SMEs and post-transition business performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 12, p. 79-91, 2013.
- CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 277-293, 2021.
- 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.
- CASILLAS, J. C., ACEDO, F. J., MORENO, A. M. **International entrepreneurship in family businesses**. Cheltenham, England: Edward Elgar, 2007.
- CESARONI, F. M.; SENTUTI, A. El cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? **Management Control**, v. 1, n. 1, p. 17-44, 2019.
- COIMBRA, D. G.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Aspectos da dominação masculina no processo sucessório em empresas familiares do setor automotivo. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 158-177, 2020.
- COSTA, L. et al. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2018.
- COSTA, L.; SAMPAIO, J.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.
- DE MASSIS, A.; KOTLAR, J.; MANELLI, L. Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. **Family Business Review**, v. 34, n. 4, p. 350-364, 2021.
- 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.

- ELLIS, A. M. et al. Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 6, p. 993-1001, 2017.
- ELOI, C.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. 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**, v. 10, n. 3, p. 15-32, 2016.
- 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, n. 1, p. 165-179, 2021.
- FRAGA, A.; ANTUNES, E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 192-210, 2020.
- FRAGA, A.; GEMELLI, C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 3, p. 158-178, 2019.
- GAGNE, M. et al. Family business succession: what's motivation got to do with it? **Family Business Review**, v. 1, n. 14, p. 1-14, 2019.
- GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GHEE, W. Y.; IBRAHIM, M., D.; ABDUL-HALIM, H. Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. **Asian Academy of Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 103-126, 2015.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2010.
- GOETTEMES, T.; GRZBOVSKI, D.; PEREIRA, A. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um olhar sociológico na perspectiva dos trabalhadores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 77-98, 2019.
- GRISCI, C.; VELLOSO, S. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 3, p. 367-381, 2014.
- GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características e dinâmica estrutural de uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 78-96, 2012.
- HABERMAN, H.; DANES, S. M. Father–daughter and father–son family business management transfer comparison: family FIRO model application. **Family Business Review**, v. 20, p. 163-184, 2007.
- HIEBL, M. R. W. et al. Family influence and management accounting usage - findings from Germany and Austria. **Schmalenbach Business Review**, v. 67, n. 3, p. 368-404, 2015.
- HILLEN, C., LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 31, n., 83, p. 212-227, 2020.
- HOFF, T. The gender pay gap in medicine: a systematic review. **Health Care Management Review**, v. 46, n. 3, e37-E49, 2021.
- HOLT, D. T. et al. Family business research as a boundary-spanning platform. **Family Business Review**, v. 31, n.1, p. 14-31, 2018.
- HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

JIMENEZ, R. M. Research on women in family firms: status and future directions. **Family Business Review**, v. 22, n. 1, p. 53-64, 2009.

KUSHINS, E. R.; BEHOUNEK, E. Using sociological theory to problematize family business research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 1, p. 1-9, 2020.

LEE, J. S.; ZHAO, G.; LU, F. The effect of value congruence between founder and successor on successor's willingness: the mediating role of the founder–successor relationship. **Family Business Review**, v. 32, n. 3, p. 259-276, 2019.

LEONE, N. M. C. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LÉVESQUE, M.; SUBRAMANIAN, A. M. Family firm succession through the lens of technology intelligence. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, 100485, 2022.

LIU, J. Y. An integrative conceptual framework for sustainable succession in family businesses: the case of Taiwan. **Sustainability**, v. 10, p. 1-21, 2018.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, R.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 1-24, 2008.

MAHTO, R. V.; DAVIS, P. S.; KHANIN, D. Continuation commitment: family's commitment to continue the family business. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 35, n. 2, p. 278-289, 2013.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOTA-SANTOS, C. et al. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 101-123, 2019.

NELSON, T.; CONSTANTINIDIS, C. Sex and gender in family business succession research: a review and forward agenda from a social construction perspective. **Family Business Review**, v. 30, n. 3, p. 219-241, 2017.

OLIVEIRA, J. L. D.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governance, succession, and formalization of management in family businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. **Revista Brasileira de Gestão & Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176–192, 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

ORO, I. M.; LAVARDA, C. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, n. 79, p. 14-27, 2019.
<https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>

PORFÍRIO, J. A. et al. Family business succession in different national contexts: a fuzzy-set QCA approach. **Sustainability**, v. 11, n. 22, 6309, 2019.

QUEIROZ, G.; PAIVA, L.; LIMA, T. Socialização organizacional na perspectiva de mulheres da polícia militar. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 149-165, 2019.

RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 330-353, 2019.

ROTH, L.; TISSOT, M.; GONÇALVES, R. Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

SANTOS, A. 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. 38, n. 3, p. 157-183, 2017.

SCHRÖDER, E.; SCHMITT-RODERMUND, E.; ARNAUD, N. Career choice intentions of adolescents with a family business background. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 305- 321, 2011.

SHARMA, P.; IRVING, P. G. Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p. 13-33, 2005.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 5 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

VACCARI, N.; BEUREN, I. M. Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017.

VASCONCELOS, A.; OLIVEIRA, M.; FERNANDES, V. O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n.1, p. 203-226, 2017.

VAZ, E. D. et al. Mulheres na gestão em empresas familiares em sucessão. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 12, n. 3, p. 114-132, 2021.

VIEIRA, A. et al. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 577-589, 2019.

VOLTA, C.; BORGES, F.; CAPPELLE, M. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 1, p. 91-123, 2022.

VOZIKIS, G.; WEAVER, K.; GIBSON, B. Family business succession: emphasis on the family not the business. **Indian Journal of Economics & Business**, Special Issue, p.139-153, 2009.

WEISMEIER-SAMMER, D.; HATAK, I. Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.