

<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.803>

POSSÍVEIS COMBINAÇÕES DE GÊNERO NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO COMPARATIVO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Recebido: 15/01/2018

Aprovado: 06/06/2018

¹Márcia Freire de Oliveira

²Andrea Costa van Herk Vasconcelos

³Vivian Duarte Couto Fernandes

⁴Rodolfo Ferreira Maritan

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares das cidades de Uberlândia e Monte Carmelo, no estado de Minas Gerais, Brasil. A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório e utilizou abordagem metodológica qualitativa por meio de estudo comparativo de doze casos. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas estruturadas em profundidade e analisados pelo método de análise de conteúdo e a técnica de análise categorial, cujas categorias foram definidas *a posteriori* (preparação da sucessão, processo de sucessão e pós-sucessão). Os resultados evidenciam falta de planejamento na preparação da sucessão, conflitos entre irmãos que ficaram à parte do processo e mudanças na gestão após a saída do sucedido. As combinações de gênero são destacadas, principalmente, nas gestões dos sucedidos/sucedidas, onde a atuação feminina é evidenciada.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Processo Sucessório. Gênero. Combinações de Gênero.

¹Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Paulo, (Brasil).
E-mail: marciafreire@ufu.br ORCID ID:

²Mestra em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Minas Gerais (Brasil).
E-mail: andreaherk@ufu.br ORCID ID:

³Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Minas Gerais (Brasil).
E-mail: vivian@ufu.br ORCID ID:

⁴Graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Minas Gerais (Brasil).
E-mail: rodolfomaritan@gmail.com ORCID ID:



POSSIBLE GENDER COMBINATIONS IN THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESSES: A COMPARATIVE STUDY IN THE BRAZILIAN CONTEXT

ABSTRACT

This article aims to analyze the possible gender combinations in succession process in family enterprises of Uberlândia and Monte Carmelo cities, located in the State of Minas Gerais, Brazil. This research was developed at the exploratory level and it used a qualitative methodological approach, through a comparative study of twelve cases. The data were collected through in-depth structured interviews and they were analyzed by the content analysis method and the categorical analysis technique, which categories were defined a posteriori (succession preparation, succession process and post-succession). The results show lack of planning in the succession preparation, conflicts between siblings who stayed apart from the process and changes in management after the successor's parent exit. The gender combinations are highlighted, specially in the successes, where the female performance is evidenced.

Keywords: Family Business. Succession Process. Gender. Gender Combinations.



1 INTRODUÇÃO

O interesse em estudar empresas familiares no meio acadêmico tem crescido (Avlonit, Latridou, Kaloupsis, & Vozikis, 2014), bem como o reconhecimento mundial de sua relevância econômica e social. Um recorte que instiga várias pesquisas está no âmbito do processo sucessório dos membros da família proprietária na gestão (Avlonit et al., 2014), o qual se configura como sendo um dos maiores desafios.

A empresa familiar apresenta aspectos positivos e negativos, e suas estruturas podem influenciar a gestão e o processo de sucessão. Por um lado, o nepotismo pode ocorrer pela especificidade de ser família, isto é, pela preocupação excessiva com a família, prejudicando a percepção de novos mercados e oportunidades de crescimento/desenvolvimento organizacional, e por pressões e conflitos familiares. Por outro lado, a relação empresa-família carrega consigo lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade nas diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, orgulho familiar e concepção de continuidade do empreendimento (Grzybovski, & Tedesco, 1998).

Em se tratando do processo sucessório, pesquisas revelam a existência de diferenças entre os gêneros feminino e masculino na linha de sucessão (Vera, & Dean, 2005; Haberman, & Danes, 2007; Constandinidis, & Nelson, 2009; Constandinidis, 2010; Otten-Pappas, 2013; Overbeke, Bilimoria, & Perelli, 2013; Nelson, & Constandinidis, 2017; Kubícek & Machek, 2018). Os filhos parecem estar cientes das oportunidades nas empresas familiares (Overbeke et al., 2013), vendo-se envoltos em decisões sobre tal processo. As filhas são chamadas para ajudarem no negócio da família e concebem isso como a possibilidade de “encontrar um emprego”. Em alguns casos, os maridos das filhas são levados pelo fundador a trabalharem na empresa em detrimento da participação efetiva das próprias filhas.

O processo sucessório que, em geral, era centrado na relação de pai e filho, hoje tem como possibilidades múltiplas combinações de gênero envolvendo: mãe e filha(s); mãe e filho(s); pai e filho(s); pai e filha(s). Considerando a natureza dos relacionamentos intrafamiliares, esses aspectos devem ser incluídos nas pesquisas, a fim de compreender melhor as empresas familiares (Goffee, 1996), tendo em vista que 68% dos artigos sobre sucessão familiar publicados nos últimos 21 anos, nas seis principais revistas americanas que focam pequenas empresas e empresas familiares, não abordam a questão do gênero nos processos de sucessão (Nelson, & Constandinidis, 2017).

Contudo, as pesquisas que tratam da configuração mãe-filha devem contemplar estudos comparativos (Vera, & Dean, 2005), tais como pai-filho e mãe-filho. Mussolino e Calabrò (2014) corroboram com essa ideia e acreditam que os estudos devem aprofundar nas questões que envolve gênero e processo sucessório, uma vez que a sucessão entre pai-filho e pai-filha possui características diferentes da sucessão que envolve mãe-filho e mãe-filha.



Nesse contexto, busca-se responder a seguinte questão: como se configura o processo de sucessão e as possíveis combinações de gênero nas empresas familiares? Para responder tal questão, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de sucessão considerando as possíveis combinações de gênero em empresas familiares das cidades de Uberlândia e Monte Carmelo, no estado de Minas Gerais.

Além desta introdução, o presente artigo apresenta na seção 2 o referencial teórico que aborda as empresas familiares, o processo sucessório e a questão do gênero nesse processo. A seção 3 expõe a metodologia considerando a caracterização da pesquisa, a coleta e a técnica de análise dos dados. Já a seção 4 discorre a respeito dos resultados encontrados. Por fim, a seção 5 aponta as considerações finais e limitações do estudo com sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo Sucessório em Empresas Familiares

Bork (1986), citado por Neubauer e Lank (1999), retrata a empresa familiar como aquela fundada por um membro da família e transmitida aos seus descendentes. Donneley (1967) e Grzybovski e Tedesco (1998) consideram que para uma empresa ser familiar é preciso estar ligada a uma família há pelo menos duas gerações, sendo que essa ligação resulta em uma influência recíproca. Além disso, os membros da família devem trabalhar e participarem da empresa, beneficiando-se dela. Nesse sentido, Frezatti, Bido, Mucci e Beck (2017) ressaltam que a família não deve ter apenas o controle da empresa, mas também a intenção de mantê-la.

Quaisquer que sejam as definições de empresa familiar, todas evidenciam o desejo por uma intenção transgeracional, que pode nascer com a organização ou ser desenvolvido ao longo da sua trajetória (Wright, & Kellermanns, 2011).

Vozikis, Weaver e Gibson (2009) elencam alguns benefícios da empresa familiar, tais como: trabalhar com pessoas próximas, flexibilidade, segurança, construção de um legado financeiro para a aposentadoria e as gerações futuras. Já os seus desafios englobam: personalidades conflitantes, falta de objetivos compartilhados, falha de liderança, participação da família nos negócios, preparação da próxima geração para assumir o negócio, o afastamento do fundador da empresa, escolha do sucessor, dentre outros.

As particularidades existentes no processo de gestão das empresas familiares caracterizam-se pelas interferências que as representações da família têm sob as práticas de gestão, da mesma forma com que a história da organização confunde-se com a história da família (Davel, & Colbari, 2003).



Dentre as fases do ciclo de vida da empresa familiar, a sucessão de gerações é considerada a fase mais crítica (Avloniti, Iatridou, Kaloupsis, & Vozikis, 2014). A complexidade desta fase justifica-se pelo desenvolvimento do processo sucessório que engloba a interação social entre fundadores, sucessores, familiares e empregados que não são da família (Lam, 2011).

De acordo com St-Cyr e Richer (2005), o processo de sucessão é composto por três etapas: 1) preparação do sucessor; 2) escolha do sucessor; e 3) momento em que o antecessor toma a decisão de sair da empresa e transfere a direção da organização para o sucessor. O processo pode ser permeado por conflitos oriundos da ausência de planejamento, da incerteza dos acionistas/proprietários, das intenções dos membros da família proprietária, fornecedores e clientes, por envolver possíveis mudanças no poder e autoridade (Vozikis et al., 2009).

Os conflitos também podem surgir pela resistência do fundador em deixar a empresa (Pyromalis, & Vozikis, 2009; Scheffer, 1995), a falta de disposição do sucessor para assumir o papel de gestor em nome da família e a ausência de preparo dos membros da família para exercerem este papel (Pyromalis, & Vozikis, 2009).

Flores Jr. e Grisci (2012), ao destacarem a vivência de dilemas do processo sucessório em empresas familiares, consideram que os dilemas enfrentados pelos pais-sucedidos relacionam-se à dualidade vida-morte (luta do sucedido pela sobrevivência, horror da expiração, medo de exclusão e pavor de morrer). Os dilemas enfrentados pelos filhos sucessores estão centrados na questão de legitimação pessoal (aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos e dos demais *stakeholders*).

De acordo com Vozikis et al. (2009), duas dimensões caracterizam uma sucessão bem-sucedida e que impactam no desempenho da empresa familiar: a satisfação das partes envolvidas e a eficácia do processo. Nesse contexto, é possível perceber que existem fatores relacionados ao processo de sucessão das empresas familiares que variam desde questões acerca da herança e das finanças, emoções e valores familiares (Haberman, & Danes, 2007; Silva, Fernandes, Oliveira, Camargo, Rodrigues, & Garcia, 2013) a questões de gênero (Overbeke et al., 2013; Nelson, & Constantinidis, 2017).

2.2 Questões de Gênero no Processo Sucessório

Durante o processo sucessório, em empresas familiares, a mulher encontra dificuldades para ascender, tais como o preconceito (Overbeke et al., 2013), os conflitos intrafamiliares, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a busca pelo poder. Quando as mulheres assumem a gestão, encontram dificuldades em termos de aceitação, credibilidade e legitimidade (Constantinidis, 2010).



Do ponto de vista pessoal, alguns problemas são ainda identificados na geração da herdeira mulher, tais como: falta de vontade em participar do negócio da família; dificuldade em separar os papéis familiares de suas funções no negócio; e a recusa por assumir o mesmo *status* e rotina de trabalho realizada por gestores homens (Haberman, & Danes, 2007).

Autores como Otten-Pappas (2013) e Overbeke et al. (2013) frisam que são raros os casos em que a mulher conquistou cargos diretivos em organizações geridas por homens. Geralmente isso ocorre devido a infortúnios, como morte do fundador (marido ou pai).

Outro ponto relevante, no que tange à sucessora mulher, é o fato do pai superproteger a filha, mais que ao filho (Vera, & Dean, 2005), questão que se sobrepõe à prioridade de colocá-la para lidar com problemas do mundo dos negócios. Essa é uma das características do processo de sucessão pai-filha, sendo que outras dimensões, além dessa, formam-se a partir da relação pai-filho e mãe-filho (Goffee, 1996), bem como da relação mãe-filha (Vera, & Dean, 2005).

A configuração pai-filho é um processo de morte em vida, uma vez que o fundador se vê obrigado a entregar ao filho-sucessor o sentido dado à sua existência, transferindo-lhe o que construiu por meio do trabalho, enquanto patrimônio (Campos, & Mazzilli, 1998).

No processo sucessório, a configuração mãe-filha revela alguns pontos que merecem destaque, tais como: facilidade de aprendizado, papel da mãe (sabedoria e força) e interdependência na relação. No quesito aprendizagem, esta se faz através da observação e da prática (Grzybovski, 2002; Haberman, & Danes, 2007), ou seja, o gestor prepara seu/a herdeiro/a para desenvolver métodos semelhantes à sua maneira de agir. Assim, o conhecimento é transmitido de pai/mãe para filho/filha. Quando os “permissionários” da primeira geração “preparam seu sucessor; é comum que desenvolvam nesse substituto, traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo” (Grzybovski, 2002, p. 131).

Em se tratando de estudos mais recentes sobre gênero e processo sucessório, pode-se citar Constantinidis e Nelson (2009); Kubíček e Machek (2018); Machado, Wetzel e Rodrigues (2008); Otten-Papas (2013) e Overbeke et al. (2013).

O estudo de Machado et al. (2008) realizado com herdeiras que ainda não haviam sucedido totalmente a gestão anterior da empresa, no contexto brasileiro, revelou que a entrada das mulheres nas empresas familiares deu-se, em geral, sem planejamento formal, direção organizacional ou identidade profissional. As herdeiras enxergavam no pai a figura do mentor, mas perceberam necessitar de cautela em relação à superproteção que dele recebiam.

Contudo, enfatizam as autoras que cautela não deve ser confundida com falta de coragem. Embora as sucessoras preconizem priorizar as redes de relacionamento,



depararam-se com a dificuldade de descentralização do poder da primeira geração (fundadores). A ideia de imortalidade do fundador, que não “tira férias”, não “se aposenta” ou não “se desliga” da sua empresa nem “em fins de semana” (Machado et al., 2008, p. 22) cria barreiras à gestão dos negócios.

Constantinidis e Nelson (2009), em um estudo realizado na Bélgica e nos Estados Unidos com filhas de famílias empreendedoras, mostraram que as filhas que cresceram em um ambiente propício ao sentimento de pertencimento ao negócio da família e que foram estimuladas a desempenharem um papel ativo para a continuidade do negócio, consideravam-se potenciais sucessoras de seus pais na empresa. Por outro lado, as filhas que enfrentaram um contexto mais hostil à participação e cujos negócios da família valorizavam características consideradas masculinas, adotaram uma postura reativa ao negócio, não se enxergando como candidatas a assumirem a gestão como sucessoras. Nesses casos, a valorização do homem somada ao papel que se espera da mulher no negócio da família poderia ter levado à ausência de legitimidade das filhas na gestão das relações com funcionários, clientes e fornecedores.

A pesquisa ainda identificou situações em que as filhas ascendem à sucessão de forma inesperada, sem planejamento da sucessão. Nestes casos, constatou-se falta de acesso a recursos relevantes, como treinamento profissional, experiência e apoio social, fatores que alimentam entendimentos sobre as mulheres como menos capazes de assumir a gestão das empresas familiares.

Overbeke et al. (2013) analisaram como as sucessoras, ou filhas incluídas na alta administração, comparam-se a filhas não sucessoras e filhos sucessores, quanto à compreensão de seus papéis e da sua posição frente aos efeitos da sucessão. Os resultados revelaram que o motivo das filhas se sentirem “cegas” em relação à possibilidade de sucessão é reflexo das “normas” de gênero, impedindo a ascendência delas. A pesquisa indicou que as filhas não consideram, deliberadamente, a possibilidade de sucessão, até que um evento crítico as motive a fazê-la. Nesse sentido, o apoio dos pais e a orientação para a liderança são vistos como facilitadores da sucessão da filha.

O estudo de Otten-Pappas (2013) buscou examinar em que medida o comprometimento da sucessora apresenta características particulares e quais percepções isso traz à teoria do comprometimento do sucessor. A autora concluiu que a sucessão ocorre quando a sucessora é a primeira filha na escala de sucessão; quando a sucessão é acometida por crises/emergência; quando há custos de oportunidade envolvendo as sucessoras; ou quando as sucessoras mostram uma combinação afetivo-calculista.



Por fim, o estudo de Kubícek e Machek (2018) apontam os fatores relacionados à gênero e processo sucessório, os quais foram agrupados em três categorias, como: a) ambiente e contexto; b) pessoas; e c) processo.

A Figura 1 a seguir traz um resumo desses fatores.

Categoria	Subcategorias	Fatores
Ambiente e contexto	Fatores Culturais	<ul style="list-style-type: none">• Preferência pelo filho mais velho para a sucessão;• Estereótipos de gênero existentes tanto na família quanto na sociedade.• Setor em que o negócio se encontra – considerados mais ou menos “femininos”.
	Variáveis Organizacionais	
Pessoas	Fatores Gerais	<ul style="list-style-type: none">• Diferença de gênero no estilo de gerenciamento, podendo gerar conflito, sobretudo na relação pai-filha.• Disposição para abandonar o controle da empresa: mulheres tendem a ser mais compreensivas com as dificuldades dos pais em abandonar os negócios; pais, quando deixam os cargos, tendem a ter menos confiança nas filhas/filhos do que as mães e tendem a continuar na empresa informalmente.• Educação e experiência de trabalho anterior: mulheres com formação superior, em geral, não são direcionadas ao negócio da família por perceberem menor chance de ingresso/sucessão do negócio;• Desejo de ingressar na organização: menos interesse das mulheres pela percepção da chance menor de sucessão, mas se necessário ingressam na empresa para auxiliar os pais;• Desejo de ser o sucessor: caso ingressem na empresa, as mulheres precisam deixar explícito o desejo de sucessão.• Relação sucedido-sucessor: pai tende a superproteger a filha indicando, mesmo de forma inconsciente, que ela tem habilidades gerenciais limitadas;• Relação com irmãos: tende a ser conflituosa, pois a mulher sente que é tratada de forma desigual;• Relação com outros membros da família: mulheres tendem a se relacionar de forma mais cooperativa com outros membros da família.• Relação com membros que não são da família: mulheres tendem a lidar com vários obstáculos sociais, o que não ocorre com seus irmãos.
	Fatores relacionados aos sucedidos	
	Fatores relacionados aos sucessores	
	Fatores relacionais	
Processo	Seleção do sucessor	<ul style="list-style-type: none">• Seleção entre os possíveis sucessores: ainda afetada pela preferência pelo primogênito e os estereótipos de gênero.• Na relação de sucessão pai-filha, a atuação do pai como mentor auxilia na sucessão da filha;• Transferência de conhecimento: filhas não consideradas como potenciais sucessoras sofrem com a falta de treinamento profissional e experiência. Quando as sucedidas são mulheres, estas dão mais ênfase no treinamento dos sucedidos;• Transferência de valores: pais tendem a não passar completamente os valores da empresa para os sucedidos, o que parece ser um problema maior para os filhos, pois, em geral, eles têm maior dificuldade de lidar com a tomada de decisão fragmentada, em comparação com as filhas.
	Desenvolvimento do sucessor	

Figura 1: Fatores ligados a gênero e sucessão

Fonte: Os autores (2017)

Nota. Adaptado de “Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review” de Kubícek e Machek, *Review of Managerial Science* (2018).



Na Figura 1 é possível perceber que as mulheres, no processo sucessório, enfrentam vários obstáculos permeados de desigualdades arrigadas e enraizadas nas rotinas e culturas familiares. Importante destacar que esses obstáculos, mesmo podendo representarem categorias para o estudo em questão, não foram utilizados como ponto de partida, mas sim optou-se por emergi-los do referencial teórico como um todo, não somente de uma parte específica.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, desenvolvida no nível exploratório e com abordagem qualitativa dos dados (Silva, & Menezes, 2005; Triviños, 2007). A estratégia desta pesquisa foi o estudo comparativo de casos (Yin, 2010), pois possibilita o estabelecimento de comparações entre dois ou mais enfoques específicos, enriquecendo a pesquisa qualitativa (Triviños, 2007).

Os dados foram coletados no período de janeiro a junho de 2015 por meio de entrevistas estruturadas e em profundidade em seis empresas (A, B, C, D, E, F), localizadas em Monte Carmelo, mais seis empresas (G, H, I, J, K, L) localizadas em Uberlândia, no estado de Minas Gerais, Brasil, totalizando 12 entrevistas. As cidades foram escolhidas por conveniência, pois possuem campus da Universidade em que as pesquisadoras atuam. As empresas pesquisadas são de micro e pequeno porte, foram fundadas há mais de trinta anos, atuam com diferentes atividades e passaram por pelo menos um processo sucessório, conforme explicitado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Caracterização das empresas pesquisadas

Empresa	Atividade	Data de fundação	Número de funcionários	Número de sucessões e combinações de gênero
A	Boutique – comércio de roupas	1973 (informal), formalizada em novembro de 2003	7	3 (todas de mãe para filha)
B	Farmácia	1980	15	3 (todas de pai para filho)
C	Imobiliária	1982	2	1 (mãe para filho)
D	Cerâmica	1978	70	1 (pai para filha)
E	Materiais de construção	1970	12	2 (todas de pai para filho)
F	Loja de utilidades e artigos de cama, mesa e banho	1968	5	1 (pai para filha)
G	Escola de idiomas	1980	4	1 (pai para filha)
H	Padaria	1985	4	1 (mãe para filho)
I	Empório de comida libanesa	1985	3	1 (mãe para filho)
J	Supermercado	1976	20	1 (pai para filho)
K	Indústria química	Final da década de 60	70	1 (pai para filho)
L	Ateliê de noivas	1960	12	1 (mãe para filha)

Fonte: Dados da pesquisa (2015)



Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro adaptado, validado pela pesquisa de Vera e Dean (2005). Foram entrevistados os últimos sucessores de empresas familiares que passaram por pelo menos uma sucessão, contemplando as seguintes combinações de gênero: pai sucedido e filho sucessor (duas empresas em cada cidade); pai sucedido e filha sucessora (duas empresas em Monte Carmelo e uma em Uberlândia); mãe sucedida e filho sucessor (uma empresa em Monte Carmelo e duas em Uberlândia) e mãe sucedida e filha sucessora (uma empresa em cada cidade).

Os perfis dos entrevistados estão expostos na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Perfil dos sujeitos da pesquisa

Empresa/Combinação de gênero	Entrevistado(a)	Cidade	Idade	Escolaridade
Empresa A/Mãe-filha	Sucessora	Monte Carmelo	50	Superior completo
Empresa B/Pai-filho	Sucessor	Monte Carmelo	49	Médio completo
Empresa C/Mãe-filho	Sucessor	Monte Carmelo	48	Superior completo
Empresa D/Pai-filha	Sucessora	Monte Carmelo	57	Médio completo
Empresa E/Pai-filho	Sucessor	Monte Carmelo	53	Superior completo
Empresa F/Pai-filha	Sucessora	Monte Carmelo	42	Superior completo
Empresa G/Pai-filha	Sucessora	Uberlândia	34	Superior completo
Empresa H/Mãe-filho	Sucessor	Uberlândia	42	Superior incompleto
Empresa I/Mãe-filho	Sucessor	Uberlândia	43	Superior completo
Empresa J/Pai-filho	Sucessor	Uberlândia	46	Superior incompleto
Empresa K/Pai-filho	Sucessor	Uberlândia	48	Superior completo
Empresa L/Mãe-filha	Sucessora	Uberlândia	54	Superior completo

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A interpretação dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), buscando reduzir a complexidade dos textos e falas, filtrando a classificação sistemática e a contagem de extensos volumes de texto em uma descrição curta de características representativas sobre o que se pretendeu descobrir (Bauer, 2002).

Para a análise de conteúdo foram definidas as seguintes categorias *a posteriori*: preparação da sucessão, processo de sucessão e pós-sucessão. Em cada uma das categorias, considerando as combinações pai-filho, pai-filha, mãe-filho e mãe-filha, a questão do gênero foi o centro da análise.

A primeira categoria abordou questões relacionadas ao momento anterior da sucessão, por isso, foi denominada Preparação da Sucessão. Nela, foram abordados: 1) as motivações do sucessor, que explicitou o motivo de querer assumir a empresa do pai/mãe; 2) a escolha do gênero, que esclareceu se ser filho ou filha, como sucessor ou sucessora, foi



decisivo para a escolha; 3) o planejamento, que mostrou se houve ou não preparação para a sucessão.

A segunda categoria abordou questões relacionadas ao Processo de Sucessão. Nela, foram abordados: 4) os conflitos na gestão, que mostrou se na gestão conjunta houve problemas entre sucessor e sucedido; 5) conflitos na família, que relatou se a família foi favorável ou contrária à escolha do sucessor; 6) a concretização do processo, que mostrou quando o processo de sucessão terminou.

A terceira categoria abordou questões relacionadas ao período pós-sucessão. Nesta categoria foram analisados: 7) os conflitos na empresa, se o sucessor enfrentou dificuldades com os *stakeholders*; 8) as mudanças na gestão, articuladas pelo sucessor; e 9) preparação para a sucessão, que investigou o planejamento ou não para as próximas gerações.

As categorias e suas caracterizações estão expostas na Figura 2 a seguir.

Categorias	Subcategorias	Fatores
Preparação para a sucessão	Motivações do sucessor	Motivo de querer assumir a empresa do pai/mãe.
	Escolha do gênero	Ser filho ou filha, como sucessor ou sucessora, foi decisivo ou não para a escolha.
	Planejamento	Houve, ou não, a preparação para a sucessão.
Processo de sucessão	Conflitos na gestão	Conflitos na gestão conjunta (sucessor-sucedido).
	Conflitos na família	Família favorável ou contrária à escolha do sucessor.
	Concretização do processo	Quando o processo de sucessão foi finalizado.
Pós-sucessão	Conflitos na empresa	Dificuldades, ou não, com os <i>stakeholders</i> .
	Mudanças na gestão	Mudanças articuladas pelo sucessor.
	Preparação para a sucessão	Planejamento, ou não, para as próximas gerações.

Figura 2: Categorias e subcategorias do estudo
Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Preparação da Sucessão

Quanto à preparação da sucessão e em relação à motivação, percebe-se que os filhos sucessores iniciaram o processo em meio a pressões por fazê-lo, enquanto que para as filhas sucessoras este início ocorreu de forma mais natural.

Observa-se que, na maioria dos casos, as filhas tiveram mais naturalidade para assumir os negócios da família, pois tinham um sentimento de pertencimento, como se fosse algo natural dar continuidade nos negócios. Apenas na empresa “D” a filha quis assumir o



negócio do pai, estimulada pela morte do marido, mas também porque sentia que a empresa pertencia a ela, uma vez que seu marido tinha feito parte da construção daquele projeto.

Cresci vendo minha avó trabalhar, praticamente nasci na loja, foi uma coisa bem natural. Não me vejo fazendo outra coisa. (Empresa A).

A minha vontade de entrar na empresa é porque, com o falecimento do meu marido, vi o suor do trabalho dele, até então, não dando em nada e, como havia prometido que deixaria a empresa melhor para o nosso filho, resolvi dar o sangue. (Empresa D).

Eu comecei dando aula quando eu tinha 14 anos. A gente estava envolvida aqui. (Empresa G).

Aí vem a minha mãe que lutou muito, apesar de não precisar, pois meu avô tinha posses. Chegou onde chegou e me criou para sucedê-la. (Empresa L).

Essas constatações reforçam as ideias de Constantinidis e Nelson (2009). Eles acreditam que as filhas que cresceram em um ambiente propício para o sentimento de pertencimento do negócio da família, tendem a ser potenciais sucessoras da empresa familiar. Observando as respostas dos filhos, no entanto, não foi evidenciado esse sentimento de pertencimento como uma consequência natural.

Fiz estágio depois de me formar na Escola Agrotécnica de Uberlândia, mas ganharia com meu pai mais do que eu iria ganhar em São Paulo se fosse pra lá. Meu pai sabia do meu potencial, assim, voltei pra cá. Quando entrei aqui já entrei como gerente. (Empresa B).

Um filho não programado estava a caminho. Cheguei pra minha mãe e disse: tô ferrado! Preciso trabalhar mais. (Empresa C).

Na verdade foi mais assim por falta de opção. Esse ramo que eu quero pro resto da minha vida? Não, não é, mas... É o que a gente tem, né? (Empresa H).

O meu irmão teve que sair da sociedade, eu tinha 16 anos, aí minha mãe me emancipou e colocou o contrato social no meu nome. (Empresa I).

Na empresa “K”, observa-se o mesmo constatado por Overbeke et al. (2013), isto é, as mulheres não foram cogitadas para a sucessão, pois que era dada como certa para o filho homem.

Em relação ao gênero, todas as mulheres entrevistadas acreditam que existe preferência na escolha do sucessor, embora algumas aleguem que isto não ocorreu nas empresas em que foram as sucessoras. Algumas acreditam que é o próprio negócio que determina se é melhor um homem ou mulher e outras acreditam que há mesmo discriminação.

Como já disse, o negócio da boutique é bem feminino. Acho que homem não iria se dar bem não. (Empresa A).

Se eu fosse homem, com certeza, as coisas seriam diferentes. Os homens tratam questões financeiras de forma diferente. Acho que não teria tantos problemas com meu pai. (Empresa F).

Porque você vê algumas empresas familiares que tem o filho ou a filha, e vão optar pelo filho. Por uma questão meramente de gênero, não por competência e isso é triste né, em pleno 2015. (Empresa G).

Naquela época não teria como um homem abrir um ateliê de noiva. Que aceitação iria ter? (Empresa L).



Machado et al. (2008) observam que quando as CEOs das empresas são mulheres, há maior chance de o sucessor também ser mulher. Nos casos analisados, essa relação estava mais próxima do tipo do negócio (ateliê e boutique), do que propriamente relacionadas ao sexo do sucessor.

Se fosse mulher, não seria diferente. Seria o que eu sou, independentemente do sexo. (Empresa B).

Minha mãe foi uma das pioneiras, quando ela começou tinha isso sim, muito preconceito. Hoje, se eu fosse mulher, acho que teria que me esforçar mais para mostrar meu valor profissional. (Empresa C).

Tem sim. Eu vou falar que é por causa da cultura dos árabes, então assim, o respeito é maior por homens. Quando ela fala comigo ela fala mais tranquilo, com minha irmã ela fala mais grosso. (Empresa I).

Exceto nos casos de negócios considerados como femininos, a preferência pela escolha do filho como sucessor é evidente, seja por uma questão dada como obrigatória/cultural (empresas J e H) ou nas situações em que a filha é escolhida como sucessora por não ter como optar por filhos sucessores (empresas D, F e G).

Ainda em relação à preparação para a sucessão, todos os respondentes alegam que não houve planejamento, que a sucessão se deu repentinamente ou de maneira bastante informal, já que muitos deles eram funcionários da empresa.

A Figura 3 apresenta, resumidamente, os resultados encontrados em cada uma das empresas pesquisadas em relação à preparação da sucessão.

Combinação de Gênero	Empresa	Preparação da Sucessão		
		Motivações do sucessor	Escolha de gênero	Planejamento
PAI-FILHO	B	Fracasso na escolha profissional.	As irmãs não quiseram assumir o negócio.	Informal, o filho foi participando da gestão aos poucos.
	E	Fracasso na vida pessoal (fim do casamento).	São todos filhos que assumiram a gestão.	Informal, os filhos foram participando da gestão aos poucos.
	J	Ordem do pai, que mandou os filhos trabalharem desde crianças.	Somente os filhos homens eram obrigados a trabalhar na empresa.	Não houve, mas os filhos desde sempre trabalharam na empresa.
	K	Vontade própria, depois de ter outras experiências.	Pelos conflitos com o pai, a filha desistiu do negócio.	Não houve, embora o filho tivesse trabalhado na adolescência.
PAI-FILHA	D	Morte do marido fez a mulher (filha) assumir a empresa.	Não foi uma escolha, mas a única opção.	Nenhum planejamento prévio.
	F	Desde os 6 anos era levada à empresa.	Os irmãos assumiram outros negócios.	Aconteceu de forma natural e informal.
	G	Vontade própria, pois trabalha na empresa desde os 14 anos.	O irmão mais velho optou por outra carreira.	Informal, a partir da experiência dos filhos na empresa.



MÃE-FILHO	C	Uma gravidez não programada.	O outro irmão seguiu carreira distinta.	Não houve.
	H	Ele não tinha outra opção. Com o casamento, foi a única alternativa.	A irmã dentista, nunca se interessou.	Não houve. O filho trabalhou dois anos antes dela se retirar da empresa.
	I	Com a saída do irmão, ele foi emancipado aos 16 anos.	Por uma questão cultural, os filhos têm direito e preferência.	Informal, com a experiência na empresa.
MÃE-FILHA	A	Sentiu de forma natural, uma tradição familiar.	Foi por proximidade e empatia da avó.	De maneira informal e sistemática.
	L	Vontade própria, mesmo se formando em outra área.	O tipo de negócio (ateliê de noiva) favoreceu ela ser mulher.	Não houve.

Figura 3: Análise de conteúdo a partir da categoria: Preparação da Sucessão
Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo (2015)

4.2 Processo de Sucessão

Em relação ao processo de sucessão, houve muitos conflitos na gestão conjunta, sobretudo pela divergência de opiniões nas empresas cujos pais são os sucedidos.

Dos 7 casos entrevistados de pais sucedidos, 5 (Empresas “B”, “J”, “K”, “D”, “F”) relataram muitos conflitos com o pai durante o período em que estiveram simultaneamente na gestão da empresa, dadas as divergências de opiniões (Lodi, 1998). Os outros 2 que relataram não existir conflito, confirmaram que este período de convivência mútua na empresa foi muito pequeno, sendo que no caso pai-filha (Empresa “G”), esse período foi quase inexistente. No caso pai-filho (Empresa “E”), havia um respeito muito grande do filho, até de subordinação. Além disso, em quatro casos (Empresas “B”, “D”, “F”, “J”), houve discórdia entre os irmãos pela escolha do sucessor, como evidenciam os relatos transcritos a seguir:

Foi um dos períodos mais difíceis para mim. [...] tiveram dias em que eu chegava em minha sala, que era do meu marido, e chorava, chorava. As pessoas achavam que o que estava fazendo, assumindo o lugar dele, era um verdadeiro desrespeito. (Empresa D).

Depois que vim para cá, trabalhar na empresa, passei a respeitar muito mais ele (o pai). (Empresa E).

Eu poderia ter contado ainda mais com a ajuda dos meus pais, e como meu irmão saiu, eu também não podia contar com ele. Eu deveria ter recorrido mais ao meu pai, mas por não querer sobrecarregá-lo, eu acabei aprendendo sozinha com se faz tudo. (Empresa G).

Então acho que a gente precisa fazer uma coisa nova. E a gente tem que mudar a forma de trabalhar, e ele não aceitou. (Empresa J).

Meu pai mandava e a gente obedecia. (Empresa K).

Fato oposto ao dos pais sucedidos é identificado nas organizações onde as mães são as sucedidas. Das 5 empresas entrevistadas (Empresas “C”, “H”, “I”, “A”, “L”), em 4 delas não foram relatados conflitos de gestão e em apenas uma (Empresa “A”) a filha disse que a mãe era muito “boazinha” com os funcionários e clientes, e que isso a incomodava um pouco.



Além disso, na maioria destes casos, os filhos fizeram questão de valorizar o trabalho e o modo de gestão da mãe, com certo orgulho do legado. Nesses casos, não houve discórdias na família pela escolha do sucessor.

Ela morreu trabalhando, imagina uma mulher, que em 1973 desbravava estrada para trabalhar, ganhar seu sustento e da sua família. Foi uma heroína, principalmente em se tratando de Monte Carmelo, cidade pequena, naquela época muito machista, porque vivia por conta da cerâmica. Só tinha homem no mercado de trabalho. (Empresa A).

Minha mãe é incrível, não conheço ninguém como ela, é a melhor que conheço. (Empresa C).

Não, tinha conflito não [...]. Até porque eu era submisso a ela, né? Então eu tinha que respeitar minha mãe e tal. (Empresa H).

Mas minha mãe era uma grande *entusiasmadora*. Eu falo que não tem outra mãe igual, porque ela sempre deixou o filho ser o que queria. Ela sempre deixou o filho à vontade. (Empresa L).

Nós dividimos certinho, minha mãe na cozinha, é o dom que Deus deu pra ela, e pra mim é trabalhar ali, administrar. (Empresa I).

Vozikis et al. (2009) ressaltam a importância de reconhecer o valor dos pais/mães sucedidos como algo que marca a história da família e da empresa, dando mais sustentação para a evolução dos negócios nas organizações familiares.

Quando questionados sobre a aceitação dos outros irmãos quanto à escolha do sucedido, observou-se que houve diferentes tipos de conflitos nos casos estudados (Avloniti et al., 2014). Alguns conflitos ocorreram porque outro filho queria assumir a empresa ou outros filhos não concordaram com a escolha, ou ainda porque não concordaram com a divisão da herança. Esses resultados são confirmados em outras pesquisas (Haberman, & Danes, 2007; Silva et al., 2013).

A relação não é mais a mesma. Meu irmão mais velho cuida da fazenda, meu irmão do meio abriu outra empresa do mesmo ramo com minha cunhada. Sem dúvida, não somos mais como éramos. (Empresa F).

Funcionários saíram junto com meu irmão, a farmacêutica e outro funcionário de mais de 15 anos. Tive que montar uma nova equipe, foi meio difícil, parte dos clientes foi com eles. (Empresa B).

Por questões familiares acabaram acontecendo conflitos, então um não mexe na parte do outro. (Empresa K).

Neste estudo, nenhuma das doze empresas planejou a saída do sucessor. Observou-se que a concretização da sucessão, ocorreu, na maioria das vezes, de forma repentina, devido à morte ou problemas de saúde do sucessor e por crises familiares que inviabilizaram a continuidade do sucedido, corroborando com outras pesquisas (Flores Jr., & Grisci, 2012; Lodi, 1998; Otten-Pappas, 2013; Scheffer, 1995). Apenas nas empresas “E” e “H”, as mães quiseram se aposentar.

Aí depois de uns 20 anos, minha mãe depois de ter dado o tempo de aposentar, ela saiu do papel e entrou minha irmã. (Empresa I).

Meu pai e meu tio começaram a se desentender muito com o meu vô, porque ele era muito autoritário, então estava ficando insustentável essa situação. Além disso, foi mais ou menos na época do divórcio dele com a minha vô. (Empresa K).



É importante ressaltar ainda que todos os filhos e filhas sucessores revelaram a dificuldade do sucedido em deixar a empresa, conforme observam os estudos de Campos e Mazzilli (1998) e Vozikis et al. (2009).

Então, assim, pra ele não foi fácil por que foi toda uma vida aqui dentro que ele construiu um patrimônio que não é grande que dá pra ele sobreviver, viver bem. Então com isso, pra ele largar não foi fácil não, mas assim, foi muito bom por que eu vejo até pela questão de saúde. (Empresa J).

A Figura 4 apresenta uma síntese dos resultados encontrados nas empresas pesquisadas em relação ao processo de sucessão.

Combinação de Gênero	Empresa	Processo de Sucessão		
		Conflitos na gestão	Conflitos na família	Concretização do processo
PAI-FILHO	B	Conflitos na gestão financeira e na divisão de tarefas.	A escolha provocou discórdias na família.	Com a morte da mãe, o pai perdeu o estímulo para trabalhar.
	E	Não foram declarados conflitos, dada a unidade familiar.	Não houve, pois tinha consenso entre eles.	Afastamento do pai, devido à idade avançada.
	J	Conflitos entre o pai e os filhos. Pai autoritário, não aceitava opiniões.	Conflitos velados pela regra: o mais antigo assume o cargo mais alto.	Briga na família e divórcio fez o pai se afastar.
	K	Houveram conflitos, pois o filho queira ampliar a empresa.	Não houve, pois a irmã tinha desistido do negócio.	Problemas de saúde do pai, além da idade avançada.
PAI-FILHA	D	Muitos conflitos com o pai que era autoritário e machista.	Para os irmãos, a mulher não era capaz.	O pai afastou após uma séria discussão com a filha.
	F	Conflitos financeiros e na forma de lidar com os funcionários.	A divisão da herança abalou a relação entre irmãos.	A morte do pai.
	G	Não houve conflitos com o sucedido, apenas com o irmão.	Como o irmão escolheu sair, não houve conflitos.	A idade avançada dos pais.
MÃE-FILHO	C	Não houve, o filho se ajustou ao modo de gestão da mãe.	Não houve.	A mãe mudou de profissão.
	H	Não houve, o filho se ajustou ao modo de gestão da mãe.	Não houve.	Aposentadoria da mãe.
	I	Não houve, dada a perfeita separação de tarefas.	Não houve, a questão cultural é bem aceita na família.	A sucedida abriu mão do contrato social, mesmo com atividade na empresa.
MÃE-FILHA	A	Poucos conflitos por causa do tratamento com clientes e funcionários.	Não houve interesse dos outros irmãos.	Morte da sucedida.
	L	A filha tem bastante orgulho da gestão da mãe.	Não houve, os negócios da família foram divididos.	A mãe aposentou, pois já estava com idade avançada.

Figura 4: Análise de conteúdo a partir da categoria: Processo de Sucessão
Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo (2015)



4.3 Pós-Sucessão

Constatou-se que os herdeiros que possuíam muitos conflitos com os sucedidos durante a gestão conjunta efetuaram mudanças significativas na gestão da empresa após a conclusão da sucessão, ou seja, quando os sucedidos deixaram o negócio. Mas, observa-se que os herdeiros das mães pouco ou nada mudaram o estilo de gestão, pelo contrário, admiravam a maneira pela qual as mães conduziam os negócios. Apenas a filha sucessora da empresa "A" optou por um novo posicionamento da empresa, focando em uma clientela específica.

Se não fosse uma história, a vida da minha avó, sinceramente, preferiria fechar a empresa, mas tentei mais uma vez, contratei uma consultoria no início dos anos 2000. Fizemos um choque de gestão. Mandamos todo mundo embora, fiquei só com duas funcionárias da época da minha avó. (Empresa A).

E ela como dona, eu tinha que respeitar, né, igual hoje, eu quero que um funcionário meu me respeite como dono e faça o que eu acho que é melhor para a empresa. (Empresa H).

A maioria dos filhos e filhas sucessores de pais, efetuaram as mudanças que achavam significativas e que iam de contramão às ideias do genitor. Com a saída do sucessor, encontraram uma maneira de deixar o negócio com o seu estilo de gestão, com profissionalização, mudança de posicionamento da empresa, internalização de atividades antes terceirizadas, revisão da área de gestão de pessoas, etc.

Eu percebi que o mercado foi mudando muito em Uberlândia, eu fui percebendo que as pessoas estavam buscando muito as aulas particulares. Desde lá até agora, eu fui percebendo esse foco, que as pessoas querem muito aulas individualizadas, porque tem fins específicos muito grandes, então aí eu fui tendo que adaptar a escola às necessidades do mercado. (Empresa G).

Aí, eu peguei e assumi aqui em 2001, e depois disso eu já fiz as ampliações na loja. (Empresa J).

Para os negócios, é fundamental que a gestão seja revista quando há alteração do mercado. Para Davel e Colbari (2003), essas alterações ocorrem quando o sucessor acredita que o modelo tradicionalista encabeçado na gestão anterior precisa receber melhorias.

Esses últimos que efetuaram mudanças na empresa (G e J) enfrentaram muitas dificuldades, principalmente em relação aos funcionários antigos que tiveram aversão à mudança. Os sucessores ressaltaram que não tiveram problemas com os fornecedores, mas alguns clientes estranharam o novo jeito da empresa.

Troquei todos os funcionários, uns saíram para abrir outros negócios, outros foram demitidos, mas todos saíram. (Empresa F).

Quanto aos fornecedores, estes não tiveram mudança nenhuma, os que eram é os que continuaram. O problema mesmo foi quebrar a resistência dos funcionários, estes foram os mais difíceis, mas todos ficaram. Hoje a minha melhor funcionária, me olhava, na época com muito desprezo. (Empresa D).



As funcionárias eram muito antigas, e os anos de tradição, as deixaram meio que donas da loja. Nossa convivência era cheia de conflitos, principalmente em relação às notinhas (crediário). Eu queria uma coisa mais profissional e todas trabalhavam do jeito da minha avó (todo mundo amigo) [...]. Isso eu não aceitava. (Empresa A).

Primeira coisa, divisão financeira, divisão de tarefas. (Empresa B).

Lodi (1998) argumenta que os conflitos entre os funcionários são bastante comuns após a concretização da sucessão. Para Flores Jr. e Grisci (2012), o sucessor deve se legitimar diante dos funcionários. Isso foi observado em algumas organizações em que os colaboradores trabalhavam há anos na empresa. Para que o processo de sucessão seja visto como positivo, é preciso que todas as partes envolvidas fiquem satisfeitas (Vozikis et al., 2009).

Embora os entrevistados tenham sentido dificuldades na gestão tão logo assumiram a empresa, dado a falta de planejamento para a condução do negócio, nota-se que eles também não planejam o próximo processo de sucessão.

Os que assim fazem, fazem na informalidade, da mesma maneira de quando entraram na empresa, ou seja, seus filhos trabalham na empresa e aprendem a lidar, no dia a dia, com as questões que lhes são colocadas, sob a tutela dos pais.

Por fim, é importante ressaltar que não foram encontradas evidências de que os processos de sucessão e gestão das empresas familiares de Monte Carmelo, uma cidade de aproximadamente 50 mil habitantes, sejam distintos das empresas familiares de Uberlândia, uma cidade com cerca de 700 mil habitantes.

Na verdade, observa-se que os conflitos e desafios que as empresas familiares enfrentam são próprios deste tipo de organização, e não devido ao local onde estão situadas.

A Figura 5 a seguir apresenta, de forma sucinta, os resultados encontrados nas empresas pesquisadas em relação à variável pós-sucessão.



Combinação de gênero	Empresa	Pós-Sucessão		
		Conflitos na empresa	Mudanças na gestão	Preparação para sucessão
PAI-FILHO	B	Funcionários e clientes deixaram a empresa.	Houve profissionalização da gestão.	O filho está sendo devidamente preparado.
	E	Não foram relatados conflitos.	Não houve mudança de estilo de gestão.	Não existe.
	J	Não foram relatados conflitos.	Muitas mudanças foram implantadas com a saída do pai.	É informal, seguindo a lógica do mais antigo na empresa.
	K	Alguns clientes não gostaram do fim das vendas “fiado”.	Ampliação da empresa, com internalização de atividades.	Não existe.
PAI-FILHA	D	Funcionários não aceitavam a mulher como dona do negócio.	Houve drástica mudança na gestão de pessoas.	Acontece de forma informal (mãe-filho).
	F	Funcionários não se adequaram as novas exigências.	Mudança no RH, a empresa está em decadência.	Nenhuma, a gestora quer os filhos longe do negócio.
	G	Não houve, pois se deu longo período de adaptação.	Mudança de foco e posicionamento de mercado.	Não existe.
MÃE-FILHO	C	Não houve.	Não houve.	Não existe.
	H	Não houve.	Não houve.	Não existe.
	I	Não houve.	Não houve.	É informal, seguindo a lógica do direito do filho mais velho.
MÃE-FILHA	A	Funcionários tiveram dificuldade em lidar com a mudança.	A filha focou em um público específico.	Não existe.
	L	Não houve.	Não houve.	Não existe.

Figura 5: Análise de conteúdo a partir da categoria: Pós-Sucessão

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo (2015)

De maneira geral, pode-se atribuir os resultados às diferentes configurações de gênero da seguinte forma: na configuração pai-filha, a escolha da sucessora ocorreu pela falta de possibilidade de o sucessor ser homem; nas configurações pai-filho e mãe-filho, o fato de o filho ser o sucessor já era algo considerado natural, dado como certo; nas configurações pai-filho e pai-filha ocorreram conflitos relacionados à forma de gestão da empresa entre sucedido e sucessor/successora; e na configuração mãe-filha, os negócios são considerados como “femininos”, o que justifica o sucessor ser mulher. A ausência de planejamento em relação ao processo sucessório foi indiferente a todas as combinações de gênero.

Os principais achados da pesquisa são apresentados na Figura 6.



Categoria	Resultados Principais
Preparação para a Sucessão	Existe uma preferência pela escolha dos filhos como sucessores. Os filhos são mais pressionados a assumirem o negócio da família do que as filhas. Sucessão não planejada ocorreu de forma repentina ou informal.
Processo de Sucessão	Conflitos geracionais mais evidentes quando o pai é o sucedido. Conflitos entre irmãos ocorrem principalmente por discordância em relação à escolha do sucessor ou por questões de herança.
Pós-Sucessão	Mudanças de gestão mais evidentes ocorreram nas situações de pais sucedidos, ou seja, nos casos em que houve conflitos geracionais. Mudanças de gestão geraram conflitos com funcionários. Ausência de planejamento para sucessões futuras.

Figura 6: Principais resultados da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A partir dos resultados, é possível perceber que de todas as combinações de gênero para o estudo (pai-filho, pai-filha, mãe-filho, mãe-filha), a que expõe mais desigualdade de gênero é quando há homens (como sucedidos) e mulheres (como sucessoras). De maneira geral, os processos sucessórios são mal planejados, o que gera conflitos geracionais estendidos na família e, conseqüentemente, na empresa familiar. Neste sentido, a pós-sucessão é permeada de mudanças de gestão, o que reflete, algumas vezes, em conflitos com funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares representam grande parte das organizações nacionais, o que lhes confere destacado valor econômico e social. Além dos desafios comuns à gestão de qualquer organização, este tipo de empresa tem de lidar com questões específicas que emergem da relação empresa, família e propriedade. O processo sucessório está neste contexto e carece de atenção, uma vez que a sua execução malsucedida pode trazer sérios problemas à gestão e, em alguns casos, a própria dissolução da organização.

Nesta pesquisa, observou-se que há diferenças entre as combinações de gênero no processo sucessório nas organizações pesquisadas. Em geral, as mães sucedidas deixam suas marcas na gestão e os filhos, independente do gênero, prezam por manter seus valores e sua maneira de tomar decisões. Por outro lado, quando os pais são os sucedidos, observa-se maior ruptura na gestão e uma nova maneira de gerir a organização surge no desfecho do processo sucessório.

Em relação aos sucessores, pode-se dizer que as mulheres têm um sentimento maior de pertencimento ao projeto familiar, enquanto os homens assumem a sucessão da empresa por sentirem-se pressionados a darem continuidade ao projeto familiar, ou por falta de outras opções.



Observa-se ainda que é comum a falta de planejamento para o processo sucessório e, em geral, há uma preferência dos pais pelos filhos, em detrimento das filhas, para assumir o controle da empresa. Essa situação traz certo desconforto na relação entre os irmãos, causando disputa pela gestão do negócio familiar.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou ampliar o espectro dos estudos sobre combinações de gênero no processo sucessório nas empresas familiares. Os achados não podem ser estatisticamente generalizados, porém, servem na construção de conhecimento no delineamento de pesquisas futuras.

Sugere-se que estudos futuros aprofundem discussões levantadas nesta pesquisa, como, por exemplo, a sucessão de mulheres em empresas geridas por mulher, dado o tipo do negócio. Para tanto, pesquisas qualitativas com empresas do mesmo setor podem trazer maior contribuição para este debate.

Outra possibilidade é ampliar a discussão sobre empresas que têm suas gestões compartilhadas por irmãos, após a conclusão do processo de sucessão. Nesta pesquisa, o foco estava na discussão das diferentes combinações de gênero, mas sabe-se que existem casos em que duas pessoas assumem a empresa após a saída do fundador. Por fim, sugere-se pesquisar organizações em que o processo de sucessão é algo planejado pelo sucedido, para verificar como a questão de gênero se dá no processo de planejamento da sucessão, para compreender se existem ou não diferenças na escolha do sucessor. As limitações deste estudo estão relacionadas à questão metodológica, uma vez que não foi possível entrevistar um número maior de herdeiros e herdeiras em ambas as cidades, Monte Carmelo e Uberlândia, a fim de garantir que os problemas/dificuldades/obstáculos encontrados nos achados da pesquisa estejam relacionados especificamente às empresas e histórias pesquisadas, não se relacionando às diferenças existentes entre as cidades escolhidas.

6 REFERÊNCIAS

Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 10(4), pp. 661-678.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.

Bork, D. (1986). *Family business, risky business: how to make it work*. New York: American Management Association.

Campos, L. J., & Mazzilli, C. (1998, setembro). Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22.



Constantinidis, C. (2010). *Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles*. *Revue française de gestion*, v. 1(200), pp. 143-159.

Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation. *Management international*, v. 14(1), pp. 43-54.

Davel, E., & Colbari, A (2003, setembro). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ANPAD*. Atibaia, SP, Brasil, 27.

Donneley, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7(23), pp. 161-198.

Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57(6), pp. 601-619.

Flores Jr., J. E., & Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Rev. Adm.*, v. 47(2), pp. 325-337.

Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 2(1), pp. 36-48.

Grzybovski, D. (2002) *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UPF.

Grzybovski, D., & Tedesco, J. C. (1998). Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 6(11), pp. 37-68.

Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, v. 20(2), pp. 163-184.

Kubíček, A., & Machek, O. (2018). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, v. 29(5), pp. 508-533.

Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.

Machado, R. M. C., Wetzel, U., & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6(3), pp. 1-24.

Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5(2), pp. 197-210.

Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda From a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, v. 30(3), pp. 219-241.



Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: como dirigi-la para que perdure*. Bilbao: Deusto.

Otten-Pappas, D. I. M. (2013). The female perspective on family business successor commitment. *Journal of Family Business Management*, v. 3(1), pp. 8-23.

Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, v. 4(3), pp. 201-212.

Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 5(4), pp. 439-460.

Scheffer, A. B. B. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, v. 30(3), pp. 80-90.

Silva, R. G., Fernandes, V. D. C., Oliveira, M. F., Camargo, C., Rodrigues, G. M., & Garcia, L. M. (2013, setembro). Conatus e o Processo Sucessório: Limites e Possibilidades à Continuidade da Empresa Familiar. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 37.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC.

St-Cyr, L., & Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue Internationale P.M.E.*, v. 18(3), pp. 73-92.

Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, v. 18(4), pp. 321-345.

Vozikis, G. S., Weaver, K. M., & Gibson, B. (2009). Family business succession: emphasis on the family not the business. *Indian Journal of Economics and Business*, special issue, pp. 139-153.

Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2(4), pp. 187-198.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Para citar este artigo:

Freire de Oliveira, M., Costa van Herk Vasconcelos, A., Duarte Couto Fernandes, V., & Ferreira Maritan, R. (2018). Possíveis Combinações de Gênero no Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo Comparativo no Contexto Brasileiro. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 167-189. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.803>