

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL

MÔNICA RADAELLI PARABONI

A LEGITIMAÇÃO DE MULHERES SUCESSORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES
Uma análise a partir da perspectiva do feminino

PORTO ALEGRE

2017

MÔNICA RADAELLI PARABONI

A LEGITIMAÇÃO DE MULHERES SUCESSORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma análise a partir da perspectiva do feminino

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

PORTO ALEGRE

2017

MÔNICA RADAELLI PARABONI

A LEGITIMAÇÃO DE MULHERES SUCESSORAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma análise a partir da perspectiva do feminino

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

Banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Prof. Dra. Carmem Grisci

Prof. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa

PORTO ALEGRE
2017

CIP - Catalogação na Publicação

PARABONI, MONICA RADAELLI
A LEGITIMAÇÃO DE MULHERES SUCESSORAS EM EMPRESAS
FAMILIARES: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO
FEMININO / MONICA RADAELLI PARABONI. -- 2017.
123 f.

Orientador: FERNANDO DIAS LOPES.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. EMPRESAS FAMILIARES. 2. MULHERES SUCESSORAS.
3. LEGITIMAÇÃO PROFISSIONAL FEMININA. I. LOPES,
FERNANDO DIAS, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Dedico este trabalho ao meu pai Auri e meu irmão Maurício que sempre me incentivaram a querer mais e nunca acreditar que o que sabemos é o suficiente. Pela paciência e compreensão, em especial ao meu marido Maicon Debon e ao meu filho Murilo Paraboni Debon que me acompanharam nesse processo e me apoiaram em todos os momentos. À minha mãe, Maria Elena R. Paraboni, que se fez presente durante a confecção deste trabalho e à minha querida colega Jaqueline Longhi Castaldello por tudo que compartilhamos, aprendemos e vivenciamos nesses anos de mestrado.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e empresas fizeram parte direta ou indiretamente deste trabalho, sem a participação dessas pessoas e instituições não seria possível adquirir tantas informações a fim de viabilizar tudo o que é apresentado aqui. Assim, expresso meu agradecimento a todos que colaboraram de alguma forma:

- ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, pela atenção dispensada, pela paciência em ler e reler inúmeras vezes este trabalho, pela orientação e direcionamento do conteúdo, pelo conhecimento e todas as explicações dadas, sem as quais esse trabalho não seria possível;

- a todos os professores do programa de pós-graduação pelas aulas ministradas;

- as empresas e pessoas que participaram dos *cases* apresentados, pela disposição em abrir suas portas e dispensar seus funcionários e seu tempo para responder aos questionamentos propostos;

- as mulheres sucessoras de empresas familiares que diariamente conquistam novos espaços no mundo empresarial;

- a confraria “As Filhas do Dono” pelo apoio e constantes ideias para o trabalho e pelas experiências vividas e compartilhadas;

- a todos os meus colegas de aula, em especial ao Lucas, Juliano e Jaqueline pelos conhecimentos compartilhados.

RESUMO

O processo de sucessão nas empresas familiares é bastante estudado na administração. Nesse trabalho aborda-se essa questão pela ótica das mulheres sucessoras em empresas consideradas de ramos preponderantemente masculinos, fazendo-se assim uma análise da perspectiva do feminino. Com o objetivo de investigar os elementos que explicam o processo de legitimação das mulheres sucessoras em empresas familiares, assumindo a perspectiva da própria sucessora, dos sucedidos e dos funcionários familiares e não familiares. Por meio de uma pesquisa qualitativa, buscou-se com estudos de casos múltiplos caracterizar as empresas em análise quanto ao ramo de atuação, estrutura e posicionamento no mercado; descrever o processo sucessório de cada empresa estudada; descrever o processo de preparação das mulheres sucessoras para assumirem a direção nas empresas analisadas; identificar os principais desafios, dificuldades e os conflitos vivenciados pelas mulheres sucessoras ao longo de suas trajetórias nas empresas; analisar o processo sucessório e a legitimação das sucessoras na perspectiva dos funcionários e gestores familiares e não familiares. Os resultados do trabalho demonstram que as mulheres sucessoras estão legitimadas nos cargos de direção, embora tenham enfrentando diversos obstáculos tanto no que diz respeito ao processo de sucessão como à barreiras de gênero. As mulheres sucessoras construíram suas carreiras ao longo dos anos, ao lado dos pais sucedidos ou em outras empresas; não tiveram disputas pelo poder com irmãos ou outros parentes do sexo masculino; algumas não foram a primeira opção dos sucedidos, mas a capacidade e profissionalismo superaram a questão de gênero na determinação do sucessor para as empresas aqui estudadas.

Palavras-chave: Empresas familiares. Mulheres sucessoras. Legitimação profissional feminina

ABSTRACT

The process of succession in family businesses is well studied in administration. In this paper, this issue is approached from the standpoint of women successors in companies considered to be predominantly male, thus making an analysis of the feminine perspective. With the objective of investigating the elements that explain the process of legitimizing successor women in family businesses, assuming the perspective of the successor woman herself, succeeded and family and non - family employees. Through a qualitative research, it was sought with multiple case studies to characterize the companies in analysis as to the branch of performance, structure and positioning in the market; describe the succession process of each company studied; describe the process of preparing the successor women to take the command in the companies analyzed; identify the main challenges, difficulties and conflicts experienced by women successors throughout their trajectories in the companies; analyze the succession process and the legitimacy of successors women from the perspective of family and non-family employees and managers. The results of the study show that successor women are legitimized in management positions, although they face several obstacles both in terms of succession process and gender barriers. Successor women have built their careers over the years, alongside of their parents or in other companies; They did not have power struggles with siblings or other male relatives; some were not the first choice of successors, but the capacity and professionalism overcame the gender issue in determining the successor for the companies studied here.

Keywords: Family businesses. Successor women. Female professional legitimation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos três círculos.....	21
Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento	21
Figura 3 – Fases da pesquisa	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares	22
Quadro 2 – Diferenças entre herdeiros e sucessores	24
Quadro 3 – Aspectos de legitimidade.....	37
Quadro 4 – Caracterização das empresas entrevistadas	49
Quadro 5 – Apresentação das empresas e entrevistados	50
Quadro 6 – Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Alfa....	69
Quadro 7 – Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Beta..	84
Quadro 8 – Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Delta	100
Quadro 9 – Comparativo sobre legitimidade entre literatura e as empresas pesquisadas.....	102

LISTA DE SIGLAS

ONG – Organização não governamental

CIC – Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul

SIMMME – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	18
2.1.1 O Nascimento das empresas familiares e sua importância	18
2.1.2 A Relação entre os membros de uma empresa familiar	22
2.2 SUCESSÃO E RELAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DE EMPRESAS FAMILIARES	24
2.2.1 Os tipos de processo de sucessão	26
2.2.2 O planejamento sucessório.....	28
2.2.3 O papel do sucedido.....	30
2.2.4 O perfil do sucessor	32
2.2.5 Conflitos e profissionalização na empresa familiar	34
2.2.6 Legitimação do sucessor	35
2.3 QUESTÃO DE GÊNERO EM EMPRESAS FAMILIARES	38
2.3.1 Mulheres no mercado de trabalho e o teto de vidro.....	39
2.3.2 Mulheres nas empresas familiares	40
2.3.3 A entrada das mulheres na empresa familiar	42
2.3.4 O equilíbrio vida-trabalho da mulher em empresas familiares	44
3 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.2 DESENHO DA PESQUISA	48
3.3 SELEÇÃO DAS EMPRESAS E FONTE DE DADOS	49
3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	50
3.4.1 Caracterização dos entrevistados.....	51
3.4.2 Procedimentos de análise dos dados	52
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	54
4.1 EMPRESA ALFA.....	54
4.1.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório.....	57
4.1.2 O perfil do sucedido S.A. da empresa Alfa	58
4.1.3 O perfil da sucessora Violeta e sua trajetória profissional.....	59
4.1.4 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Alfa.....	61
4.1.5 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo.....	63
4.1.6 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Violeta	65
4.1.7 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Violeta	69
4.2 EMPRESA BETA.....	71
4.2.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório.....	73
4.2.2 O perfil da sucessora Rosa e sua trajetória profissional	74
4.2.3 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Beta	76
4.2.4 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo.....	78
4.2.5 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Rosa	81
4.2.6 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Rosa	84
4.3 EMPRESA DELTA	86
4.3.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório.....	89

4.3.2 O perfil da sucessora Margarida e sua trajetória profissional.....	89
4.3.3 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Delta.....	91
4.3.4 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo.....	93
4.3.5 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Margarida	96
4.3.6 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Margarida.....	100
4.4 ANÁLISE GERAL DOS ESTUDOS DE CASO	100
5 CONCLUSÃO	111
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	112
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	113
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS PARA ENTREVISTAS	121

1 INTRODUÇÃO

As mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho. Ocupam desde os postos mais simples, até os de alto escalão. Embora a presença das mulheres nas empresas já seja uma realidade, muitas são as dificuldades que encontram ao longo do caminho. A ocupação dos cargos de liderança, por mulheres, tem aumentado ainda mais nas empresas familiares; negócios que eram predominantemente masculinos, agora abrem espaço para as mulheres.

A presença maior de mulheres nas empresas e em cargos de direção ou como sucessoras, embora importante, pode esconder as dificuldades associadas às questões de gênero, vivenciadas por elas.

É difícil dissociar a família da empresa dentro de um plano sucessório. Na família consideram-se também aquelas pessoas que não atuam na empresa, mas que possuem alguma influência sobre o processo (cônjuges, filhos, genros e noras...). Na empresa leva-se em consideração todos os *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas – funcionários, fornecedores, clientes, governo e comunidade – e o plano sucessório, em si, leva em consideração a família, a propriedade e a administração (COHN, 1991).

Ricca (1998) destaca como características comuns às pequenas e médias empresas familiares, a importância do papel do empreendedor; a adaptação ao ambiente em que a empresa está inserida a natureza da empresa e a natureza das atividades escolhidas. Bornholdt (2005, p. 19) acrescenta que as questões de família, sociedade e empresa “se fundem, se sobrepõe e são interdependentes”.

Existem diversos conceitos sobre o que é uma empresa familiar, mas todos estão pautados na questão da propriedade, gestão e sucessão. O controle da empresa pertence a uma família, os lugares no topo da empresa são ocupados por membros dela e a segunda geração assume os postos deixados pelas gerações anteriores e assim sucessivamente (LEONE, 2005).

A mudança do papel da mulher na sociedade e nos negócios pode provocar mudanças nos pressupostos e nas aspirações das filhas em relação a uma carreira de liderança nos negócios familiares (CONSTANDINIDIS E NELSON, 2009). Ao considerar essa pesquisa com foco no processo de sucessão e legitimação das mulheres, percebe-se um importante impacto em relação ao gênero em cada um dos estágios do processo. Ligações entre a dinâmica familiar e as relações de poder influenciam na consideração da filha como sucessora e na sua facilidade e sucesso em assumir um papel de liderança. As filhas tendem a enfrentar desafios específicos na gerência, especialmente em termos da legitimação, e isso pode ser

explicado a partir da relação de gênero na família, no sistema de negócios da família e na sociedade; incluindo as interações e percepções dos pais, empregados, fornecedores e clientes (LEONE, 2005).

Segundo Ahl (2006), as famílias tendem a ser sexistas em todas as esferas, ativando e engajando expectativas que posicionam as filhas para um papel na empresa que pode ser, ou não, apropriado ou atrativo para elas; as mulheres enfrentam também a barreira de gênero para participar do processo de sucessão.

As empresas familiares brasileiras possuem algumas peculiaridades conforme apontado por Scheffer (1993): a liderança altamente empreendedora dos fundadores da empresa reflete nas políticas adotadas para a administração, que se torna pouco impessoal, centralizada, calcada na confiança e convivência com as pessoas, muitas vezes deixando de lado o fator da competência. As estruturas organizacionais tendem a ser simples, visando baixos custos. Com isso, tornam-se dependentes do ambiente externo e trabalham com os recursos que lhes são disponibilizados; os meios técnicos de administração são pouco utilizados, planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados; a gestão torna-se reflexo direto do seu dirigente-proprietário (LEONE, 2005).

Carter (2001) apresenta fatores que afetam o desejo de empreender de forma diferente entre homens e mulheres: os homens dão mais importância para os ganhos financeiros enquanto as mulheres buscam conciliar a vida familiar com a profissional.

Conforme a participação das mulheres evolui no mercado de trabalho brasileiro, aumenta também a participação das mulheres nos negócios familiares (MANCUSO & SHULMAN, 1991). Embora essa participação das mulheres no mercado de trabalho tenha crescido, ela continua menor do que a participação masculina. Pode-se perceber pelos dados do DIEESE (2016), que em todas as regiões metropolitanas do Brasil, que foram consultadas, a participação masculina no mercado de trabalho é maior. As oportunidades de trabalho também são desiguais, quando analisadas as mesmas regiões no mesmo período de tempo. Em todas as regiões a taxa de desemprego masculina é menor do que a feminina.

Essa realidade é percebida também dentro das empresas familiares, onde a participação das mulheres tem aumentado, mas as posições ocupadas e os cargos oferecidos ainda são distintos daqueles oferecidos aos homens (DUMAS, 1989). Muitos autores abordam o conflito de papéis que as mulheres vivem dentro da empresa e da família. Salganicoff (1990, p.133) explica o conflito com os seguintes exemplos: “Dedique-se inteiramente ao negócio, mas tenha filhos”; “Seja independente e autônoma e comporte-se como um homem de

negócios, mas seja dependente, cuide da sua família e comporte-se como uma mãe”; “Não adie sua carreira e necessidades pessoais, mas ajude o negócio agora”¹

A sucessão nas empresas familiares é um processo que perdura por muitos anos, pesquisando as empresas familiares a partir de uma base de recursos e conhecimento leva a ver o processo de sucessão como um processo de longo prazo, não um evento e sim uma série de estágios e fases (HENRY, ERWEE e KONG, 2013)

Entre as empresas familiares brasileiras estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% na segunda e apenas 5% com a terceira (LETHBRIDGE, 2005, p. 24). Esses dados comprovam a dificuldade da realização de um processo de sucessão bem sucedido. Sendo que Oliveira (1999) ainda afirma que o processo sucessório constitui-se num dos momentos mais importantes para a definição de continuidade da empresa.

Para Adachi (20016)As dificuldades encontradas nas empresas familiares para a realização da sucessão mostram-se similares, sendo que as principais barreiras encontradas são: tratar do assunto antes da morte do fundador da empresa (planejar); conversar abertamente sobre o assunto com todos os envolvidos, evitar comparações entre sucessor e sucedido e também entre sucessores; tratar a sucessão por questão sanguínea e não por competência e organizar as questões financeiras.

Nesse processo de sucessão, a legitimidade consiste em um importante conceito, ela é um fator importante no negócio e quando um grupo de indivíduos está conectado no contexto familiar, a existência da empresa vai muito além da racionalidade econômica. Baseado em pesquisas de sucessões familiares bem sucedidas, Henry, Erwee e Kong (2013) afirmam que a prioridade de um líder de empresa deveria ser a construção do relacionamento dos familiares, baseado em confiança, encorajando a comunicação e compartilhando os valores da família, a fim de promover a legitimação do seu sucessor.

Floriani (2000, p.24) cita em seu artigo sobre sucessão em empresas familiares:

Normalmente a história mostra uma família eminentemente direcionada ao sucessor masculino, pelo fato deste propiciar a continuidade do nome da família, através da geração de filhos. Contudo, é inegável que, com o passar dos tempos, a mulher passou a ter uma posição ampliada e mais ativa no seio social, especialmente a partir do seu ingresso no campo do trabalho. O ingresso da mulher nas lides empresariais, por sua vez, trouxe maior potencialização aos conflitos sucessórios, já que ampliou o número de membros candidatos a receber o poder de mando e acirrou a disputa pela sucessão.

¹ "Dedicate yourself fully to the business, but give the family children"; "Be independent and autonomous and behave like a businessman, but be dependent, take care of the family, and behave like a mother"; "Don't postpone your career and personal needs, but help the business now" – tradução livre

Segundo Henry, Erwee e Kong (2013) as sucessoras mulheres são geralmente vistas como tendo menor habilidade de liderança do que os sucessores homens. As mulheres enfrentam também a barreira de gênero para participar do processo de sucessão, por isso é tão importante aprofundar o estudo sobre o assunto e divulgá-lo para que cada vez mais empresários tenham acesso ao tema e possam discuti-lo com melhor embasamento.

Dada a importância e a representatividade que as empresas familiares têm na economia mundial, o aumento da presença feminina nas empresas e os desafios relacionados às questões de gênero no trabalho, esta dissertação propôs-se a abordar a sucessão, de forma a analisar o processo de legitimação das mulheres sucessoras nas empresas familiares. E responder a seguinte questão: por meio de uma perspectiva do feminino, quais elementos explicam o processo de legitimação de sucessoras do sexo feminino em empresas familiares na perspectiva da sucessora, do sucedido *e dos funcionários familiares e não familiares*?

Assim, o objetivo geral consiste em investigar os elementos que explicam o processo de legitimação das mulheres sucessoras em empresas familiares, assumindo a perspectiva da própria sucessora, dos sucedidos e dos funcionários familiares e não familiares. Para responder à pergunta de pesquisa, definiu-se como objetivos específicos:

- caracterizar as empresas em análise quanto ao ramo de atuação, estrutura e posicionamento no mercado;
- descrever o processo sucessório de cada empresa estudada;
- descrever o processo de preparação das mulheres sucessoras para assumirem a direção nas empresas analisadas;
- identificar os principais desafios, dificuldades e os conflitos vivenciados pelas mulheres sucessoras ao longo de sua trajetória na organização;
- analisar o processo sucessório e a legitimação das sucessoras na perspectiva dos funcionários e gestores familiares ou não.

Para que os objetivos do trabalho fossem alcançados e o problema de pesquisa respondido, organizou-se o presente trabalho da seguinte forma. No primeiro capítulo, é apresentado o referencial teórico, com a conceituação das empresas familiares, o processo de sucessão nessas empresas, a questão de gênero e a legitimação das mulheres sucessoras.

A seguir, é apresentada a metodologia e os pressupostos que nortearam a realização da pesquisa. Apresentam-se, também, o tipo de estudo realizado e os procedimentos de coleta e de tratamento dos dados. Por fim, as limitações da pesquisa são destacadas.

No capítulo seguinte, é apresentada a descrição de cada empresa estudada, o perfil das mulheres sucessoras, a trajetória profissional de cada uma, o planejamento sucessório e por fim os conflitos vivenciados por essas mulheres sucessoras e a legitimação delas nos cargos de direção.

Após apresenta-se um capítulo com um paralelo entre a revisão teórica e a experiência vivida por cada mulher sucessora e um comparativo entre as experiências de cada uma. Esse paralelo objetiva mostrar as diferentes realidades e vivências de cada empreendedora.

Para concluir, são apresentadas as considerações finais na qual os pontos fundamentais do trabalho são destacados, juntamente com as possibilidades de pesquisas futuras. E por fim, as referências bibliográficas e o anexo da pesquisa, contendo o roteiro utilizado para as entrevistas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de apresentar os principais conceitos e abordagens sobre a literatura relacionada à pesquisa proposta, realiza-se a fundamentação teórica exposta na seção a seguir.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Muitos livros trazem o termo organização, para explicar o que é uma empresa. Como organização, pode-se incluir qualquer entidade como ONGs (Organizações Não Governamentais), fundações, associações, prefeituras, igrejas; além das empresas industriais e comerciais (ADACHI, 2006).

Essas empresas possuem identidade jurídica, com responsabilidade e autonomia, apresentam um ciclo de vida, possuem uma cultura própria com ritos, história da organização, linguagem, comportamento e tradições características. Seus objetivos nascem da mente do fundador e possuem processos que garantem o alcance dos objetivos. Adachi (2006) conclui que o conceito de empresa é algo mais amplo do que o apresentado por todos os pontos anteriores.

Para Gherardi e Perrotta (2016) enquanto a literatura econômica que se refere a empreendedorismo foca em oportunidades e lucro, a literatura sobre empresas familiares diz que essas empresas são um grupo muito particular ligado por normas e formas de altruísmo que não são financeiras nem mercadológicas. Não se pode considerar a família de um lado e o negócio de outro, como entidades separadas. A família é o ambiente institucional da empresa e suas dinâmicas e estratégias estão interligadas influenciando em como o treinamento para sucessão é feito, baseado no relacionamento entre o sucedido (geralmente o pai) e o sucessor (geralmente o filho).

2.1.1 O Nascimento das empresas familiares e sua importância

O surgimento de empresas familiares no mundo todo está mais ligado ao senso de oportunidade, de perseverança, na busca da realização de sonhos e de sacrifícios pessoais

(GARCIA, 2001). A busca pela geração de renda e emprego combinada com fatores pessoais, ambientais e sociológicos favoráveis, são os ingredientes propulsores para a criação de uma empresa e superação dos desafios que essa traz consigo, tanto no âmbito profissional quanto no familiar (PADULA, 2004).

A importância das empresas familiares pode ser percebida em todo o mundo: na Espanha as empresas familiares representam cerca de 70%, na Inglaterra são 75% e na Alemanha chegam a 80% (LETHBRIDGE, 2005). Segundo Oliveira (2006), um terço das 500 maiores empresas do mundo é familiar. Considerando os países industrializados, as empresas familiares empregam em torno de 55% da força de trabalho. No Brasil apenas 30% das empresas continuam suas atividades após a morte do seu fundador, segundo dados do Sebrae (2012); e a média de vida das empresas é de 24 anos.

No Brasil, as empresas familiares representam 90% de todas as empresas legalmente constituídas (DALLA COSTA, 2006), gerando 60% da receita e sendo responsáveis por 65% dos empregos (OLIVEIRA, 2006). Dados do BNDES de 2012 apontam a importância da empresa familiar e alocam a participação delas nos setores da seguinte forma: 12% estão no segmento do agronegócio; 34% na indústria e 54% nos serviços. Não se pode ficar apenas com aquela imagem de empresa familiar pequena, não passando de médio porte, comandada pelo fundador, que tem intenção de um dia passá-la para os filhos. As empresas familiares nacionais cresceram e estão mostrando o quão fortes e competitivas estão, diante das outras organizações (DALLA COSTA, 2006).

Bornholdt (2005, p. 34) complementa que “uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”. Leone (2005) trabalha o conceito da empresa familiar citando quatro fatores: iniciada por um membro da família, membros da família participando da direção, valores organizacionais identificados com o sobrenome da família e sucessão ligada ao fator hereditário.

Adachi (2006) sintetiza a empresa familiar como uma organização, com uma ou poucas famílias que concentram o poder decisório, mantendo o controle da sociedade e participando da gestão.

Os autores que tratam de empresas familiares trabalham com três vertentes: propriedade, gestão e sucessão. Quando se discute a propriedade, o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família. Na gestão, os lugares de topo são ocupados pelos membros da família e quanto à sucessão, a segunda geração familiar ocupa os cargos deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente (LEONE, 2005).

Nas empresas de um só dono, que se encontram na primeira geração, as características das empresas estão muito associadas à figura do fundador. Os recursos para abertura da empresa costumam vir do capital próprio, o fundador costuma dedicar-se intensamente a empresa realizando desde as tarefas operacionais até a tomada de decisões estratégicas, é o centro de toda a comunicação da empresa e sua vida pessoal se mistura com a vida profissional (ADACHI, 2006).

Quanto aos valores, esses são partilhados com os empregados da empresa, que geralmente são amigos ou parentes. A empresa não possui divisão de cargos e até no caixa há uma confusão do que é da empresa e o que é da família. A glória pelo sucesso do empreendimento é atribuída exclusivamente ao fundador. A centralização do poder na empresa está com a família (ADACHI, 2006).

Nas empresas de irmãos-sócios o controle societário é dividido, tornando-se comum a existência de rivalidade entre os sócios na disputa pelo poder. Como a figura do único dono não existe mais, há um constante conflito entre direitos e deveres. Aqui os sócios adotam uma postura menos centralizadora e com maior delegação (ADACHI, 2006).

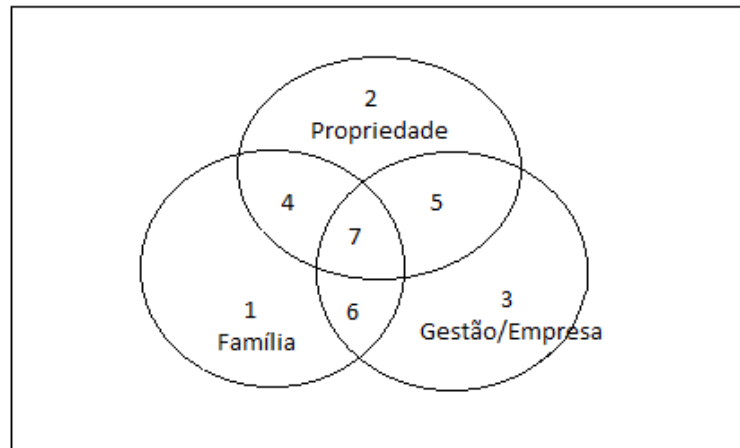
Adachi (2006) ainda aborda a empresa de parentes, que surge a partir da terceira geração, com a presença de parentes numerosos e pulverização de ações. Nesse momento, a história do fundador começa a se perder, acarretando dificuldades na conciliação de interesses familiares com as necessidades da empresa. Um grande desafio para a empresa é encontrar o equilíbrio entre novos investimentos e as necessidades financeiras das famílias.

Empresas familiares apresentam problemas comuns que podem ser agrupados, segundo Adachi (2006), em quatro grandes tópicos: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas.

Os ciclos de vida na empresa familiar são similares aos ciclos de vida de qualquer empresa, exceto pelo fato de que trazem junto com a vida empresarial a evolução das relações familiares de seus proprietários (DALLA COSTA, 2006).

Para a melhor compreensão dos mecanismos que compõe esse ciclo de vida, criou-se um modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar (Figura 1), envolvendo a família, a empresa e a propriedade. Esse modelo é apresentado em diversos livros, mas atribui-se sua formalização nos estudos de Gersick et al. (1997).

Figura 1 – Modelo dos três Círculos

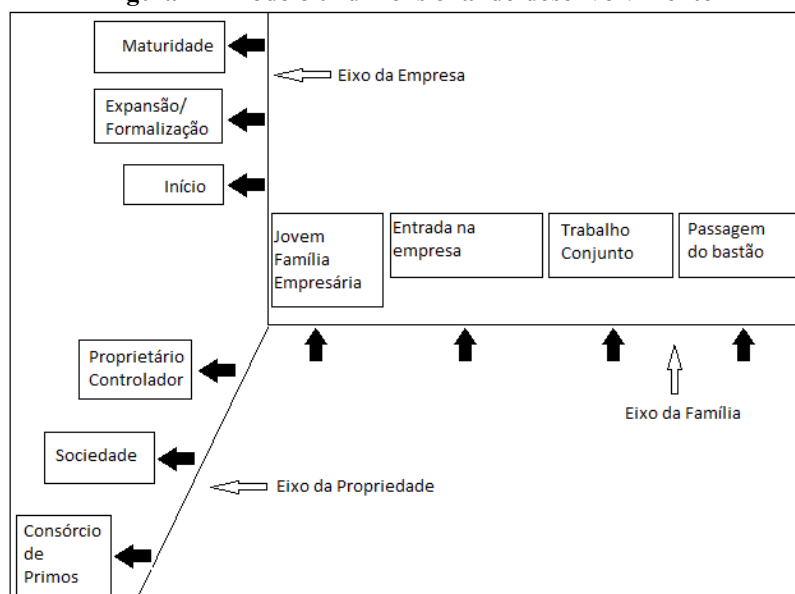


Fonte: Gersick et al. (1997, p. 47)

Esse modelo descreve o sistema da empresa familiar, onde nele qualquer membro da empresa ou da família pode ser localizado em um dos sete setores. Através da análise da superposição dos círculos compreende-se a complexidade das relações e torna-se possível o enquadramento de todos os membros da família.

Para cada círculo existe uma dimensão separada de desenvolvimento, pela qual a família, a propriedade ou a gestão estão passando. Cada dimensão influencia a outra, ao mesmo tempo em que é independente e possui um ritmo próprio (DALLA COSTA, 2006). A figura 2 apresenta o modelo tridimensional desse desenvolvimento.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 53)

No quadro 1, a seguir, apresenta-se um resumo do modelo tridimensional de desenvolvimento.

Quadro 1 – Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	- controle por um empresário ou casal - demais sócios sem influência na gestão	- capitalização - conseguir equilíbrio entre interesses do proprietário e demais entidades (clientes...) - escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte
Sociedade entre irmãos	- dois ou mais irmãos com o controle do capital - controle na posse de uma geração de irmãos	- desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários - definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa - retenção de lucros - controle dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	- muitos primos como acionistas - mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem função	- gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas - criar um mercado de capitais entre os membros da família

Fonte: DALLA COSTA, 2006, p. 32

Todas as empresas passam por diferentes ciclos de vida que independem de gerações. As empresas precisam de constante renovação, inovação e integração. Portanto, os ciclos de vida das empresas estão ligados a uma série de fatores internos e externos que independem da liderança. Porém, nenhuma empresa resiste a conflitos internos, como disputas pelo poder (DALLA COSTA, 2006). Bornholdt (2005) cita dois fenômenos ligados à sobrevivência das empresas quando ocorrem conflitos internos de disputa pelo poder, a energia gerencial é deslocada dos negócios para o conflito e a organização como um todo fica imobilizada.

As empresas familiares se diferenciam em muitos aspectos, como os reflexos na família, cultura familiar, segmento de atuação, porte e região. Todas as características da família também se refletem no ambiente empresarial, pela ação do sistema tridimensional (modelo dos três círculos) (BORNHOLDT, 2005). Essas diferentes fases das famílias empresárias muitas vezes se refletem nos ciclos de vida das empresas e esses podem depender das gerações ou do nível de maturidade de cada empresa.

2.1.2 A Relação entre os membros de uma empresa familiar

Existe o parentesco sanguíneo (ligado às gerações, à linhagem) e o parentesco por vínculo indireto, afetivo/jurídico. Os parentes indiretos são os agregados (maridos, esposas,

sogros...) que passam a integrar a família já na fase adulta e por isso não vivenciaram toda a história da família, trazendo novos aspectos culturais (ADACHI, 2006).

Bornholdt (2005, p. 44) escreve:

Quando há vários familiares que trabalham na empresa, é preciso compreender e considerar que existem muitas diferenças entre os mesmos. Essas diferenças podem ser de idade, sexo, valores pessoais, temperamento e caráter. As diferenças também são de conhecimentos, habilidades, criatividade, metas de vida ou de capacidade de lidar com o estresse. É preciso conviver e administrar as relações afetivas e as gerenciais entre familiares quando se está em um campo que exige objetividade.

No relacionamento entre empresa e família, existem os parentes sem nenhum vínculo com a empresa, membros que somente se relacionam com a empresa (funcionários em geral) e familiares que atuam na empresa.

A grande dificuldade que surge nas empresas familiares é que o herdeiro e o sucessor são figuras que irão substituir o fundador e esse dificilmente consegue enxergar que seus descendentes são seus herdeiros, mas podem não vir a ser seus sucessores (ADACHI, 2006).

Para Rodrigues (1991), a empresa familiar é um “negócio entre homens”, que através da distribuição da herança, geralmente, deixa os bens imóveis para as filhas e as empresas para os filhos; assim os membros do sexo masculino ficam à frente dos negócios.

A preocupação do principal dirigente deveria ser preparar os herdeiros para o papel de acionista (não só para um cargo dentro da empresa), como também para gerir um negócio que está se pulverizando com a entrada de novas gerações.

Lodi (1991, p. 74) fala sobre a formação dos herdeiros:

A formação de príncipes herdeiros envolve os participantes numa atuação individual e numa dinâmica de grupo, abrange aspectos de planejamento de carreira, cultura geral, sensibilidade artística, reforço da aprendizagem administrativa em que estão inseridos o planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência, orientação vocacional e direcionamento para um plano de leitura e um plano de eventos artísticos e culturais.

A figura do herdeiro pode ser associada à sociedade, a um novo proprietário devido ao falecimento e à transmissão do patrimônio. Já o sucessor se vincula ao negócio, a um cargo profissional, à figura do administrador que ocupa um cargo funcional dentro de uma organização (ADACHI, 2006). O herdeiro surge com o falecimento do fundador, já o sucessor pode surgir em diversos momentos e por variados motivos, não necessariamente relacionados ao falecimento.

Quadro 2 – Diferenças entre herdeiro e sucessor

Herdeiro	Sucessor
<ul style="list-style-type: none"> - transferência de patrimônio - proprietário - sociedade - provocado pelo falecimento - normas jurídicas gerais e/ou testamento - existem imposições legais que determinam alguns herdeiros necessários - controle da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - mudança em cargos de gestão - administrador - negócio - diversos fatores: aposentadoria, etc - regulamentado pelas próprias organizações - existe a liberdade para escolha de qualquer pessoa para ser o sucessor - profissionalização

Fonte: ADACHI, 2006, p. 76

Conforme o quadro 2, o herdeiro recebe o patrimônio enquanto o sucessor surge de uma mudança de cargos de gestão, este, pode ser escolhido ou não para o cargo e geralmente parte de um processo de profissionalização. Uma pesquisa dirigida por Castanheira (1990) e publicada por Leone (2005) apresenta as principais características dos herdeiros das empresas familiares. Leone (2005) chama esse herdeiro de filho do dono; 94% têm até 35 anos; 83% são homens; 81% têm formação universitária ou estão cursando uma faculdade; 31% formaram-se em administração; 21% formaram-se em engenharia e 74% são filhos do fundador.

Bernhoeft (2004) escreve que a parte aparente da herança envolve o patrimônio e seus derivados, os ativos, capital, bens... O outro lado da herança envolve a história, os valores, os exemplos... Cada herdeiro precisa avaliar sua herança sob essas duas perspectivas, pois seu desafio envolverá agregar valor em ambas para comprometer-se com a continuidade.

2.2 SUCESSÃO E RELAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DE EMPRESAS FAMILIARES

Tratar da sucessão nas empresas familiares é um dos temas mais polêmicos e que mais está envolto em tabus. Muitos são os jargões utilizados para postergar a conversa sobre a sucessão, alguns são citados por Adachi (2006, p. 171): “a sucessão é um assunto para ser tratado após a morte do fundador”; “temos receio que nosso pai morra, caso pare de trabalhar na empresa, então é melhor não falar em sucessão nesse momento”; “eu tenho que ser melhor que meu irmão”; “o primogênito sempre deve ser o guiador do trabalho do pai”; “é difícil comentar sobre sucessão em casa, quando tento falar neste assunto, todos pensam que desejo a morte de nosso pai e me olham como se eu somente pensasse na herança”...

Por esses e outros paradigmas o planejamento da sucessão é retardado, a fim de evitar uma competição destrutiva entre os irmãos, ou mesmo de evitar demonstrar uma atitude ambiciosa e gananciosa por parte destes.

A sucessão segundo Albuquerque (2004), pode ocorrer *inter vivos*, numa hipótese de compra e venda ou de doação da empresa; ou *causa mortis*, quando ocorre a transmissão de bens em função da morte (sucessão legítima ou testamental). Independente do motivo para a sucessão, Bornholdt (2005) elenca diversos fatores que devem ser considerados nesse momento:

- a) Não existem modelos de processos sucessórios idênticos em empresas familiares. Embora existam algumas regras básicas que podem tornar a sucessão mais frutífera, cada caso é um caso.
- b) Uma constante fonte de tensão dentro das empresas é escolher quem está apto a decidir o quê. Um processo de sucessão indica uma mudança na estrutura da tomada de decisão.
- c) A sucessão é um rito da transferência de poder dentro da empresa.
- d) Todo o processo envolve no mínimo dois personagens, o sucedido e o sucessor, e ambos precisam estar preparados para os desafios.
- e) Os sucessores precisam saber como lidar com os feitos “heroicos” dos sucedidos e criar os próprios feitos.
- f) O poder de uma empresa pode ser transferido, mas poder sem liderança não legitima a pessoa que o recebeu, por isso, poder e liderança devem ser conquistados.
- g) A sucessão desestabiliza os referenciais culturais da empresa e traz novas transformações que podem gerar reações e resistências.

As empresas mais expostas aos problemas de sucessão são as pequenas e médias, pois lidam simultaneamente com a transmissão do capital e do poder. A sucessão não pode ser resolvida da noite para o dia, ela precisa de planejamento e organização por tratar-se de um projeto de longo prazo (LEONE, 2005).

Handler (2009) confirma que a sucessão não é um simples passo de passagem do bastão; é um processo de múltiplos estágios que perdura ao longo do tempo, começando antes mesmo da entrada dos herdeiros no negócio. Além disso, a eficácia da sucessão não está limitada ao fato de um presidente ter sido escolhido, a saúde da empresa, qualidade de vida e dinâmica da família são críticas para o sucesso do processo de sucessão.

O processo sucessório, em empresas familiares, tem início, em geral, após um evento significativo, como uma doença muito grave, um aniversário marcante ou ainda o falecimento do fundador. Mesmo quando o processo já teve início, esses eventos costumam catalisar o andamento das coisas. É fundamental que todas as pessoas envolvidas no processo sucessório em uma empresa familiar (sejam familiares, o fundador ou funcionários) tenham consciência de que a sucessão não está associada à morte; assim o processo tende a fluir com mais naturalidade (ADACHI, 2006).

2.2.1 Os tipos de processo de sucessão

O processo sucessório é considerado por muitos gestores como um momento muito importante e delicado para a empresa familiar. Logo, a transferência de comando deve ser bem planejada e estruturada, pois dela depende a sobrevivência, bem como a continuidade da empresa (LEONE, 2010; BERNHOEFT, 2004; BORNHOLDT, 2005 e ADACHI, 2006). Cadieux et al. (2000) dão especial ênfase na natureza dinâmica do processo de sucessão, e na evolução mutuamente dependente dos papéis e funções do sucessor e sucedido. Processos sucessórios são complexos por si só, quando esses ocorrem de repente, sem organização prévia o risco de morte dessas empresas aumenta, pois o processo torna-se ainda mais desgastante e conflituoso (LEMOS, 2003).

Cassilas, Vasquéz e Díaz (2007) afirmam que o processo sucessório é um dos momentos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar enfrenta para garantir a continuidade dos negócios nas mãos da família empresária. O processo termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte.

Cada processo é muito peculiar e por isso o tipo de processo escolhido pelas empresas é muito particular, para escolher esse processo deve-se estar atento aos aspectos do negócio, da família, do sucessor e do planejamento (LEONE, 2010).

Leone (2005) identifica dois tipos de processos de sucessão: o familiar e o profissional.

No familiar ocorre o envolvimento de toda a família, em especial do sucessor e do sucedido. Lodi (1998) reforça que o afastamento do dirigente deve ocorrer enquanto esse ainda está em perfeitas condições física e mental, caso contrário o processo pode se arrastar por

um longo tempo e ser bastante conflituoso, quanto maior for a maturidade de ambas as partes (sucessor e sucedido), mais tranquilo transcorrerá o processo.

Algumas vantagens e desvantagens do processo de sucessão familiar são citadas por Oliveira (1999) e Werner (2004); dentre as vantagens estão: a continuidade do comando familiar que cultiva o clima familiar na empresa e estende e intensifica o poder do sucedido; também ocorre a retenção do conhecimento, do comprometimento, da confiança e orgulho, além de manter um processo decisório rápido. Dentre as desvantagens são citados a disputa pelo poder entre os membros da família, a dificuldade da separação de papéis entre sucessor e herdeiro, e a separação do ambiente profissional e residencial.

Dentro do processo de sucessão familiar, Lodi (1986) aponta alguns instrumentos, chamados de: estruturais e de formação, que podem amenizar as desvantagens mencionadas acima. Dentre os estruturais estão o conselho de família, o comitê de seleção de familiares, o conselho de administração, o sistema de informação de acionistas, o encontro de famílias, o acordo de acionistas sobre as sucessões administrativas e as mudanças estruturais da empresa (cisão, fusão, integração de diretores). Dentre os instrumentos de formação estão o plano de vida e carreira, a aprendizagem em outra empresa, o treinamento operacional no local de trabalho, o rodízio de funções, os cursos no exterior e a gerência de projetos especiais.

O outro tipo de processo de sucessão identificado por Leone (2005) é o processo profissional: geralmente adotado quando se percebe o desinteresse ou despreparo do herdeiro natural, faz-se uma escolha por um gestor profissional. Assim, traz-se um profissional de fora da família para exercer a função de direção da empresa e os membros da família assumem o conselho.

Novamente encontram-se vantagens e desvantagens nesse processo sucessório como se pode ler em Oliveira (1999) e Lemos (2003), algumas vantagens são: facilidade para escolher um profissional com o perfil desejado, agregação de novos estilos e conhecimentos. Essa última vantagem, pode transformar-se numa desvantagem caso o estilo do novo gestor fuja muito ao estilo da empresa familiar, pois essa deve manter sua cultura e conjunto de crenças.

Na literatura mais recente é possível unir os dois tipos de processos de sucessão, o familiar e o profissional. Para isso, um ou mais membros da família são preparados profissionalmente para que adquiram as habilidades necessárias para assumir o comando da empresa.

Padula (2004) diz que a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio da família e torna-se uma empresa profissional. O autor

entende que o processo de profissionalização da administração é um caminho pelo qual as estratégias de coordenação das atividades vão se formalizando e amadurecendo. Para Gaj (1990), profissionalizar a empresa é escolher pessoas preparadas para dirigir o negócio e que não atuem de forma impulsiva ou intuitiva.

Lethbridge (1998) diz que a profissionalização nas empresas não é mais uma opção que era anteriormente adotada apenas por empresas de grande porte e intensivas em tecnologia e capital. Atualmente com o acirramento da concorrência e sofisticação do mercado, a profissionalização torna-se necessária para qualquer porte de empresa. Bernhoeft (1989) defende que profissionalizar uma empresa não é entregar o controle para algum profissional de fora da família, mas sim uma obrigação de toda a família, pois mesmo que um executivo de fora assuma a empresa, os familiares devem constituir um conselho e esse deve ser profissional para tomar as melhores decisões acerca da empresa.

2.2.2 O planejamento sucessório

A questão sucessória não é um problema apenas em empresas familiares, qualquer executivo deveria preocupar-se com a formação do seu sucessor e com a eficiência na continuidade do seu trabalho; contudo quando se trata de uma estrutura familiar, a atenção deve ser redobrada. Como a questão de tempo e planejamento varia muito de empresa para empresa, recomenda-se que o processo sucessório seja iniciado e conduzido pelo próprio fundador, enquanto este detiver o controle (LODI, 1986).

A importância de se encaminhar o processo da sucessão pode ser avaliada pelos inúmeros casos traumáticos vistos nos últimos anos nas empresas brasileiras. O assunto sucessão, quando não é tratado no seu devido tempo, acarreta sérios problemas posteriores (BERNHOEFT, 1989). Saber quando começar o planejamento da própria sucessão é um dos problemas que mais afligem os fundadores das empresas (ADACHI, 2006). Leone e Souza (1993, p. 10) atentam que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”.

O planejamento e o processo sucessório devem ocorrer com o engajamento de todas as partes interessadas. O termo “processo” caracteriza a necessidade de um trabalho organizado, com atividades programadas, onde cada envolvido tem a sua responsabilidade e tarefas para desempenhar a fim de garantir a continuidade do negócio. Como a sobrevivência da empresa

depende do êxito do processo de sucessão, este deverá ser um momento decisivo para a empresa familiar (CASTRO et al., 2001).

Segundo Bernhoeft (1989, p.45) as partes interessadas por ordem de importância são: sucedido/fundador/sócio, sucessores (filhos, genros, funcionários, cônjuge), família (cônjuge, filhos, genros), empresa (funcionários), mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) e comunidade (social, política, econômica).

Oliveira (1999) e Bornholdt (2005) citam alguns aspectos que devem ser observados e analisados na sucessão familiar: tamanho e complexidade da empresa; nível de harmonia entre familiares; perfil e personalidade dos sucedidos e sucessores; a realidade da família quanto a seus valores e comportamentos pessoais; controle do capital; estrutura familiar e como são tratados os parentes agregados; fase do processo sucessório e modelo de gestão vigente.

Um ponto central na sucessão é a transferência da liderança, autoridade, poder de decisão e capital. Especificamente, o fundador/sucedido muda de único operador da empresa para superintendente- delegante e finalmente consultor que está desligado ou aposentado da organização. Ao mesmo tempo, a próxima geração muda de um papel de ajudante, para gerente e finalmente para líder tomador de decisões (HANDLER, 2009).

O que é desconsiderado na maioria dos processos sucessórios é o que pode ou não ser apropriado, o que gera desconfortos e para quem. Cada empresa é um caso e é importante ter em mente a realidade e personalidade dos negócios e dos seus sócios, pois esse momento é complexo e fonte de tensão emocional. Mesmo que não haja uma fórmula pronta para a sucessão, já é consenso que o assunto deve ser tratado abertamente na empresa e entre os familiares e que deve ser planejado de médio a longo prazo. Quanto mais pensado e planejado de forma detalhada, maior será a garantia de sucesso (BERNHOEFT, 2004).

Existem alguns paradigmas referentes ao processo sucessório que são abordados por Bornholdt (2005) e precisam de esclarecimentos. O primeiro é a questão da maturidade (velho *versus* novo), a vantagem dos “velhos” em relação aos “jovens” consiste na criação de uma identidade projetada para a empresa que facilita a coesão e uma maior facilidade na administração de conflitos, já os jovens compreendem melhor as novas tecnologias, paradigmas e mudanças da realidade imprimindo ousadia para a empresa. Acredita-se que a combinação heterogênea do grupo de dirigentes seja a maneira mais eficaz de gerir a empresa, mas também é o modelo mais difícil de atingir um consenso na hora da tomada de decisões.

O segundo paradigma é a questão do preparo técnico dos sucessores. Os autores apresentam opiniões diversas sobre qual a melhor formação para os sucessores: se dentro da

própria empresa, como sugerem Amat (2001) e Le Van (1999), ou em outras empresas, como recomendam Lodi (1998) e Lethbridge (1998). A discussão ocorre em relação à formação técnica (conhecer a empresa, produtos, processo operacional, pessoas e traços culturais) ou formação para o desenvolvimento de capacidades de liderança (desenvolver habilidades em outras organizações sem os vícios da própria empresa, adquirir capacidade gerencial, aprender outras formas de gestão, conhecer outras culturas). A combinação das duas formações seria o ideal para garantir um aprendizado completo, daí novamente a importância de iniciar o processo o mais cedo possível.

O terceiro paradigma é sobre a liderança no processo. Reconhece-se que apenas boas escolas e formação técnica não bastam, é preciso um preparo para exercer a liderança; sem a conquista do poder por parte do sucessor, o processo sucessório se torna impraticável (BORNHOLDT, 2005). O quarto e último paradigma é sobre o sucedido ser coisa do passado e não ser mais importante para a organização. O sucedido precisa de tanta ou mais ajuda no processo do que os próprios sucessores. Nesse momento é importante definir caminhos para o sucedido, sejam eles junto ao sistema familiar e societário da empresa (papel no conselho administrativo, papel estratégico dentro da empresa...), ou distantes da empresa (aposentadoria, assumir outras atividades, fundar uma nova empresa).

Muitos fundadores nunca abrem mão do controle da empresa, assim muitos herdeiros nunca progridem além do papel de ajudante ou gerente devido a inabilidade de seus pais em aumentar os seus poderes (HANDLER, 2009).

Embora a importância do planejamento seja bastante clara e entendida, muitas vezes a falta do planejamento não é considerada com a devida importância e suas consequências são muitas vezes invisíveis num primeiro momento, podendo trazer muitos prejuízos para a empresa, como desarmonia e desgastes pessoais, politicagem, fofocas, clima pesado, isolamento e falta de sinergia e acomodação pelo sucesso passado (BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995). O segredo não é eliminar ou evitar os conflitos dentro de uma organização, mas sim saber como administrá-los e conduzi-los.

2.2.3 O papel do sucedido

O fundador dificilmente é motivado e sensibilizado para iniciar a discussão sobre sucessão (ADACHI, 2006). Uma das grandes causas que dificultam o afastamento gradativo

do sucedido é seu sistema de valores, em geral seu sucesso decorre do seu próprio trabalho, através do qual ele se avalia e também avalia os outros (BERNHOEFT, 1989; HANDLER, 2009). Bernhoeft (1989) divide a vida em três fases: preparação para o trabalho, fase do trabalho e pós-trabalho, sendo que a última fase dificilmente é bem encarada e tende a levar o sujeito à autodestruição.

O primeiro e indispensável passo para iniciar o processo de sucessão é o autoconvencimento do fundador/sucedido. Essa não é uma decisão fácil tendo em vista o grau de envolvimento, sacrifício e realização a que está associada a empresa na vida do sucedido. Se o sucedido não se convencer da importância do processo, de nada adiantarão os esforços dos sucessores no sentido de conduzir a sucessão (BERNHOEFT, 1989).

Após o autoconvencimento, para ajudar o sucedido, sugerem-se alguns critérios para iniciar o processo de sucessão: procurar escolher mais de um sucessor (caso algum deles desista); delegar poderes para a execução de tarefas e observar o desempenho de cada um; buscar contribuições de pessoas de fora da empresa (a visão de pessoas de fora pode ser bem diferente das que o sucedido tem do próprio negócio e dos seus herdeiros).

Cohn (1991) acrescenta que é difícil para um empresário de 60 anos entender algumas decisões tomadas por alguém de 35 anos ou vice-versa. As diferenças etárias apresentam um impacto significativo na operação de transferência de propriedade bem sucedida em empresas familiares. Gersick et al. (1997) recomendam que os sucedidos precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência e montar uma estratégia para a seleção dos líderes mais qualificados. É necessário superar a resistência à entrega do poder e ajudar a nova liderança a estabelecer a sua autoridade com os diversos *stakeholders*.

Todas as empresas nas quais o fundador ocupa o cargo de diretor passarão pelo problema da sucessão. O fundador deve aceitar que a empresa que criou terá continuidade e permanecerá funcionando mesmo sem a sua participação direta. Ainda precisa pensar em como agir após o seu desligamento (ADACHI, 2006). Os funcionários costumam ficar ansiosos sobre o relacionamento com o novo ocupante do cargo. Essas expectativas devem ser bem trabalhadas e de preferência com o acompanhamento direto do sucedido.

Os fundadores têm como características fortes o carisma, a liderança e a personalidade, raramente aceitando de forma pacífica a sua substituição. Por isso, tratar de como e o quê será feito da sua vida após a sucessão é de fundamental importância. Essa definição não só garantirá uma melhor qualidade de vida para o sucedido como também garantirá um processo de sucessão gradual e mais tranquilo para toda a empresa. Werner (2004) faz algumas recomendações para o sucedido realizar um bom processo sucessório:

preparar um plano formal de sucessão, divulgar o plano para os interessados, preparar sua própria saída, ter um plano de atividades pós-empresa, preparar a família para esse momento, preparar a empresa e a comunidade para um novo sucessor.

Leone (2005) apresenta três níveis de duelo que o sucedido enfrenta na problemática da transmissão do poder. O primeiro nível de duelo é com ele mesmo (autoconvencimento), onde as dúvidas são: quando fazer a passagem do poder e para quem, se para alguém da família, outra pessoa de dentro da empresa ou para alguém de fora dela. O segundo nível de duelo é na escolha do sucessor; geralmente esse duelo existe devido a falta de planejamento. E o terceiro nível de duelo é entre os sucessores, causado por intrigas e disputas de poder. Como afirma Fritz (1993, p. 129) “o sucesso não é algo que seja transmitido através de genes – é algo que deve ser aprendido”.

A sucessão é uma questão que requer análise da perspectiva da família, do sistema de gestão e de propriedade a fim de entender adequadamente as perspectivas dos diferentes envolvidos no processo. A sucessão é um tópico abordado com ambivalência porque impõe uma ampla variedade de mudança de significados na empresa familiar: os relacionamentos da família precisam ser realinhados, padrões tradicionais de influência são redistribuídos e antigas estruturas de gestão e propriedade devem dar espaço para novas estruturas. A sucessão impacta diretamente os *stakeholders*, começando pelo fundador, passando pelos gerentes e proprietários. Todos estes conspiram, em sua própria maneira, para não planejar a sucessão (HANDLER, 2009).

2.2.4 O perfil do sucessor

Para a escolha de qualquer profissional, é importante analisar três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Durand (1998) o conhecimento pode ser avaliado sob diferentes perspectivas (teórica, organizacional, empírica, social e cognitiva). As habilidades se confundem com as vocações individuais e determinam se o indivíduo se mostra adequado ao cargo. Nas atitudes, são observados o estilo e os valores do herdeiro em relação aos da organização, quanto mais próximos, maior a chance dessa pessoa ser o sucessor.

Existe um mito de que apenas um sucessor deve ser escolhido, porém, em muitas ocasiões, as funções anteriormente exercidas pelo fundador/sucedido podem ser divididas entre mais de um sucessor. A maioria dos fundadores tem a ideia de que a pessoa ideal para

sucedê-lo é seu próprio filho (ADACHI, 2006). Contudo, o sucessor é a pessoa responsável pela continuidade da gestão da empresa, não havendo necessidade de vínculo societário ou familiar.

Um sucessor adequado deve ter habilidades de um profissional que possa desempenhar bem as suas novas funções. Deve ser um líder e ter ampla experiência e aprendizado prático. O perfil desse sucessor deve estar em harmonia com o da empresa.

Para Souza et al. (2006, p. 9):

...todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios independentes de sua escolha, e os transforma em membros de uma família empresária. E estes dois fatores tornam esse processo muito complexo, mas a maioria dos herdeiros, bem como suas famílias, não está preparada para esse desafio. Muitos dos pontos na perpetuidade das empresas familiares decorrem da incapacidade dos seus fundadores e herdeiros de compreenderem esses pontos. Ou seja, vinculam a vida da família à empresa e o crescimento ou lucro dos negócios aos interesses e necessidades da família. Tornar uma família comum em uma família empresária é um grande desafio que vai além do que muitos fundadores conseguem compreender.

Para Federico e Barbosa (2001), existem alguns aspectos facilitadores na transmissão do conhecimento de sucedido para sucessor, que são: a aptidão para os negócios, a educação familiar que desde cedo trata dos assuntos da empresa, o prematuro começo dos filhos (propensos sucessores) nas atividades empresariais e o acompanhamento dos pais/sucedidos na condução dos negócios.

Numa pesquisa realizada por Bernhoeft (1989), os próprios sucessores responderam o que facilita e o que dificulta o processo de sucessão nas empresas familiares brasileiras. As respostas foram que entre as facilidades estão o interesse pessoal do sucessor pelo negócio, habilidade do sucessor em aprender com a experiência do sucedido, formação acadêmica, afinidade de ideias entre os sócios, ser cauteloso na implementação de novas ideias e assumir uma área da empresa em que realmente possa contribuir. Entre as dificuldades, os sucessores apontaram o excesso de confiança do sucedido, lutas pelo poder na estrutura familiar, conflito de ideias, despreparo do sucessor, tentativa do sucedido de impor seu estilo ao sucessor, desequilíbrio entre preparo intelectual e exigências práticas, “machismo” no caso de sucessão por mulheres, choque de gerações entre pais e filhos...

Handler (2009) constata que existem processos sucessórios com diferentes níveis de sucesso e busca entender quais foram as influências eficazes. A seleção e preparação do

melhor candidato é uma parte crítica do planejamento. A oportunidade para os herdeiros preencherem suas necessidades na carreira pessoal e estilo de vida no contexto da firma é essencial para um trabalho satisfatório na empresa. Especificamente, os herdeiros precisam ter uma chance de preencher seus interesses profissionais, explorar (em torno dos 20 anos), avançar (nos 30 anos) e encontrar um equilíbrio (por volta dos 40 anos), tudo dentro do contexto da empresa familiar.

2.2.5 Conflitos e profissionalização na empresa familiar

Uma simples discussão, um desentendimento ou uma divergência de ideias não podem ser considerados conflitos. Numa empresa com dois diretores que nunca discordam, pode-se deduzir que um deles é desnecessário. Um conflito existe de fato e pode ser identificado quando as partes sequer se dispõem a conversar sobre alguma situação, debater algum assunto. Esse estágio é extremamente prejudicial para qualquer organização e deve ser evitado (ADACHI, 2006).

Embora os conflitos sejam praticamente inevitáveis, pois cada indivíduo tem um pensamento e necessidades diferentes do outro, é fundamental que existam ferramentas para saná-los, sejam eles familiares, societários ou corporativos. Os conflitos surgem basicamente da falta de respeito das diferenças, discussões por um detalhe insignificante, problemas imaginários... É justamente durante o processo de sucessão que os conflitos são mais propícios a aparecerem (GERSICK et al., 1997).

É importante compreender que os herdeiros são sócios que não foram escolhidos. Na maioria das vezes por questão de parentesco, as pessoas veem-se forçadas a conviver e trabalhar umas com as outras. Essas pessoas são muito diferentes e apresentam reações distintas em cada situação. Também existe a questão do comportamento dual: cooperar e competir; quando se é preterido numa escolha sucessória é comum o comportamento entre sócios e irmãos mudar de cooperativo para competitivo, porque as necessidades de um dos indivíduos não estão sendo atendidas e tende a compensá-las de outras formas, gerando assim ainda mais conflitos (ADACHI, 2006).

A fim de minimizar a existência de conflitos, algumas empresas buscam a profissionalização, que consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem as habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades. Em geral,

nas empresas familiares administradas pela primeira geração, inexistente a questão de profissionalização. As dificuldades para que a profissionalização ocorra são: contratação, promoção, sistema de remuneração e dispensa de funcionários.

Para Bernhoeft (2004) o assunto profissionalização possui duas perspectivas: a dos gestores e a dos sócios. A profissionalização dos gestores consiste na contratação de executivos, comprovadamente competentes, para ocuparem cargos importantes no seu organograma, não necessariamente essas pessoas tenham que ser de fora da família, mas impreterivelmente tem que possuir as habilidades para a função. Já na perspectiva dos sócios, uma habilidade necessária é conseguir conciliar os interesses coletivos da família com as expectativas individuais de cada familiar e isso somente é possível com a profissionalização.

A profissionalização não se resume à introdução de métodos administrativos modernos ou à defesa dos interesses de longo prazo dos acionistas, mais que isso: é um elemento fundamental da estratégia empresarial, visando à formação de uma empresa empreendedora, autônoma e perene (LODI, 1986).

2.2.6 Legitimação do sucessor

Legitimidade em si é um conceito abstrato, trazido à realidade por vários atores no ambiente social. Para um pesquisador tentar e diretamente estabelecer ou mesmo ranquear, a legitimidade de várias empresas parece ser uma abordagem necessariamente subjetiva, dando preferência ao ponto de vista do próprio pesquisador. A legitimidade só existe como uma representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição (TILLING, 2004).

A construção da legitimidade se dá além da questão de propriedade, é necessário construí-la junto à família, ao sucedido, aos empregados, clientes e fornecedores. E o mais importante, construir a legitimidade junto a si próprio (OLIVEIRA et al., 2013).

Independente de o sucessor ser homem ou mulher, já é sabido que eles precisam de mais do que boas escolas. Segundo Bornholdt (2005, p. 62), “o sucessor, para poder legitimar sua posição dentro da empresa junto aos familiares e acionistas, precisa conquistar sua herança. Isso representa um bônus e um ônus. A legitimação exige conhecimentos, habilidades e atitudes. Sem a conquista o processo sucessório se torna impraticável”.

Foi adotada uma abordagem de gênero para o estudo do processo de sucessão no caso de filhas assumindo a empresa (CADIEUX et al., 2002; JIMENEZ, 2009; WANG, 2010).

Essa literatura específica indica que quando uma filha assume o negócio da família, a legitimação de sua posição está ameaçada: ela é a primeira a perceber que se um filho está presente, então ele é o sucessor “natural”, e ela é assim construída como um sucessor “invisível” (COLE, 1997; SALGANICOFF, 1990), muitas vezes com a necessidade de uma experiência profissional fora da empresa antes de ser considerada para a posição. A primeira fase da sucessão é a mais difícil, a credibilidade, a aceitação e a legitimidade da sucessora está em jogo não apenas com os pais ou irmãos, mas também com os *stakeholders* e clientes.

O sucessor além de ter sido escolhido, precisa também ser reconhecido como tal pelos demais *stakeholders* (BERNHOEFT, 2004). A legitimidade não está simplesmente vinculada à questão da propriedade, é preciso construí-la junto à própria família. A legitimação se dá por meio de atitudes, pela interpretação do que é certo e errado dentro de um círculo de valores da empresa e como o sucessor assume esses valores e passa a interpretá-los (BERGER E LUCKMAN, 2004).

Alguns elementos que compõem de forma destacada o processo de legitimação são: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder (OLIVEIRA et al., 2013). Percebe-se também que a questão da legitimidade está amplamente associada à convivência familiar e em como se dá o relacionamento do sucessor com os demais membros da família que atuam no negócio, principalmente com o sucedido.

Quando ocorre a disputa de poder entre sucessor e sucedido, a legitimidade do sucessor tende a ficar abalada perante os demais envolvidos, isso porque o sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa. Além disso, se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os *stakeholders*, pois o pai pode facilitar a rede de negócios ou contribuir para incutir dúvidas na capacidade da filha como empresária (DUMAS, 1998; HABERMAN e DANES, 2007).

Um latente senso de injustiça está localizado no regime de gênero da família que prevê diferentes conquistas sociais para filhas e filhos. Não se pode entender o comprometimento da família no caso de transmissão da firma para uma mulher se não considerarmos como as famílias “tratam” gênero nas famílias e na empresa simultaneamente e de uma maneira interligada. Enquanto na ordem de valor familiar, o formato de informação relevante é dado

como uma tradição oral, exemplos e anedotas, na ordem industrial, ele é construído como “objetivo” e medido através de critérios ou estatísticas (GHERARDI E PERROTTA, 2016).

Desta forma, a questão da legitimação é totalmente influenciada pelo processo sucessório e como ele ocorre. O sucessor não herda o respeito e a confiança do seu antecessor, devendo conquistá-la sozinho. Esse processo de construção da legitimidade muitas vezes é construído à sombra da trajetória do fundador da empresa (empreendedorismo, sacrifícios pessoais...) (BARACH et al., 1988).

O quadro 3 abaixo apresenta quais aspectos de legitimidade são considerados no processo sucessório, segundo os autores citados nesse trabalho.

Tomando por base esse compilado de aspectos apresentados no quadro 3, é possível compreender que muitos são os fatores que compõem a construção da legitimidade para sucessores de empresas familiares, sejam eles homens ou mulheres; e alguns aspectos são ainda mais desafiadores para sucessoras mulheres.

Quadro 3 – Aspectos de legitimidade

AUTOR	ASPECTO
Cole 1997 e Salganicoff, 1990	A sucessão de mulheres está sempre ameaçada, ela é vista como um sucessor invisível, por isso ela tem que provar a sua capacidade antes de ser reconhecida.
Dumas, 1992; Haberman and Danes, 2007	O sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa, não permitindo assim a sua legitimação.
	Se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os <i>stakeholders</i> .
Bayad e Barbot (2002)	As filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras.
Tilling (2004)	Conceito abstrato: é a representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição.
Bornholdt (2005)	Legitimação é a conquista da herança, só ocorre sucessão após essa conquista.
Oliveira et al (2013)	A legitimidade deve ser conquistada junto à empresa, mas também com a família.
	Fatores do processo de legitimação: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder.

Fonte: elaborado pela autora

A simples transferência da herança ou mesmo de um cargo não garante a conquista da legitimação, as sucessoras precisam trabalhar na construção de uma identidade própria a fim de adquirirem a aprovação da família e dos funcionários da empresa. Essa aprovação por vezes só é possível após a mulher sucessora ter trabalho em outras empresas e assim ter provado sua capacidade fora da empresa familiar. A aquisição de um cargo de direção para as

sucessoras só ocorre após a comprovação de sua capacidade, principalmente em setores de atuação dominados por homens.

No caso de setores considerados masculinos, as sucessoras mulheres nem sempre são consideradas para a sucessão da empresa pelos pais, nem mesmo elas se consideram como candidatas ao cargo de direção. Somente após algum evento traumático ou falta de outras opções é que as mulheres passam a ser vistas como possíveis sucessoras.

A relação da filha/sucessora com o pai/sucedido influencia diretamente o processo de sucessão e a conquista da legitimidade, quanto maior for a colaboração do pai na inserção da filha na empresa e nas relações com os demais *stakeholders*, maiores serão as chances de aceitação dessa sucessora. Assim como o apoio às decisões tomadas pela filha são de fundamental importância.

Todos esses aspectos são de fundamental importância e complementam uns aos outros no processo de construção da legitimação.

2.3 QUESTÃO DE GÊNERO EM EMPRESAS FAMILIARES

Conforme as mulheres vão conquistando o mercado de trabalho, maior também é a participação delas nas empresas familiares. Embora esse número seja crescente, as mulheres ainda enfrentam preconceitos que perduram ao longo de suas vidas. Em culturas com igualdade entre sexos, homens e mulheres tem mais liberdade para participarem do mercado de trabalho e da família, e isso se traduz num crescente papel da mulher em ganhos financeiros e posições de liderança nas empresas (CONSTANTINIDIS E NELSON, 2009).

Gênero tem sido um das entradas (“*inputs*”) tradicionalmente usadas no planejamento da sucessão em negócios familiares. O resultado do uso de gênero costumava ser que mulheres eram excluídas do gerenciamento desses negócios a menos que não houvesse outro membro da família que pudesse ser um sucessor potencial (AZUCENA, IDOIA e COVADONGA, 2009).

2.3.1 Mulheres no mercado de trabalho e o teto de vidro

A entrada das mulheres no mercado de trabalho é bastante recente. À mulher sempre coube o cuidado da casa, prover filhos; enquanto ao homem compete trabalhar e sustentar materialmente a casa (NUNES, 2001). Martins (2007, p. 65) complementa:

O indivíduo não se comporta como do gênero feminino porque já existia uma identidade de gênero pré-definida, mas sim porque há práticas reguladoras da coerência de gênero às quais aquele se submete e age em conformidade com tais práticas, sendo ao longo do tempo o gênero constituído. Como essas práticas reguladoras estão inseridas na sociedade, pode-se afirmar que são culturalmente transmitidas, por meio de uma reprodução cultural.

Para Teixeira (2004) as diferenças no tratamento entre homens e mulheres não são de âmbito apenas econômico, mas principalmente cultural. Contudo, essa forte estrutura patriarcal vem sendo posta em xeque. Gradualmente as mulheres passaram a frequentar a esfera pública, ganharam o direito de votar e serem votadas, aprenderam a controlar a reprodução, passaram a participar do mercado de trabalho sem serem mal vistas e agora dividem com o homem a tarefa de prover a família (CAPPELLE et al., 2004)

A inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho desperta a discussão de questões que envolvem a interação entre homens e mulheres nesse ambiente, bem como a trajetória da mulher em cargos de gerência ou como empreendedora de seus negócios. Apesar do discurso de igualdade, é fato que existem desigualdades no mercado de trabalho na participação masculina e feminina (CRAMER et al., 2012). Em outras palavras, enquanto existe uma forte crença na igualdade entre sexos, esse valor social não é realizado em sua plena intenção na prática (CONSTANTINIDIS E NELSON, 2009)

As mulheres têm sido constantemente excluídas das posições de alta gerência nas empresas. Não é raro encontrar mulheres em cargos de média gerência, mas em posições executivas, elas são menos presentes do que os homens. Esse fenômeno invisível, que impede o acesso profissional ao topo, denominado “teto de vidro”, é atribuído ao preconceito e à discriminação por parte dos tomadores de decisões nas empresas – os homens (MARTINS, 2007).

Os autores divergem sobre a questão do teto de vidro estar igualmente presente na vida profissional das mulheres tanto nas empresas familiares como fora delas. Para alguns, as empresas familiares seriam a solução para a falta de oportunidades de cargos de alto escalão para as mulheres no mercado de trabalho. Para outros, mesmo dentro das empresas familiares, as mulheres encontram mais dificuldades que os homens para ocupar certos cargos.

Pelo simples fato de serem mulheres, as profissionais não avançam com a mesma velocidade na empresa e ficam “presas” a cargos de menor nível. Para Powel e Butterfield (1994), a discriminação em relação ao gênero nem sempre é intencional, existem tendências inconscientes de escolher o candidato “certo” para a vaga, estereótipos do candidato adequado que podem distorcer a decisão dos julgadores. Essa tendência à distorção pode ser diminuída quando as decisões sobre as contratações e promoções são sistematizadas e padronizadas; sem a utilização de critérios vagos.

2.3.2 Mulheres nas empresas familiares

Apesar das transformações sociais e da expansão do número de mulheres empresárias, existem ainda algumas restrições de ordem cultural, que limitam o ingresso de mulheres na sucessão de empresas familiares. Vidigal (2000) e Rodrigues (1991), encontram situações em que as mulheres são proibidas de entrar nas empresas familiares e que a empresa é “um negócio entre homens”.

A questão de gênero tem ainda implicação no processo de sucessão que está ligada ao estilo de gestão. Estudos apontam que as mulheres tendem a encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, estimular e motivar os outros para o trabalho (BILLING e ALVESSON, 2000). Além disso, elas dão ênfase aos objetivos sociais e à construção de um bom ambiente de trabalho; mas demonstram ser mais conservadoras em relação ao risco financeiro e também tendem a limitar o tamanho das empresas a fim de manter o equilíbrio trabalho x família (STILL e TIMMS, 2000).

Cada vez mais os estudos sobre empresas familiares concentram-se na questão do aumento da participação das mulheres na gestão. Ussman (2004) acredita que para as mulheres haveria vantagens em se trabalhar numa empresa familiar, tornando mais fácil conciliar a vida familiar e a profissional, estabelecer seus próprios horários, entrar em setores tradicionalmente masculinos... Silva e Araújo (2007) complementam que as mulheres abocanharam fatias importantes do mercado de trabalho, conquistaram sua independência financeira, brigam por postos de comando, expandiram sua escolaridade e ingresso nas universidades, viabilizando assim o acesso a novas oportunidades.

As empresas familiares possuem mais mulheres nos cargos de comando do que as empresas não familiares. Blondel (2005) considera que as mulheres ainda são pouco

numerosas no papel da direção, mas os números aumentam e as empresas familiares lhes oferecem, provavelmente, mais possibilidades que as outras empresas. Para Oliveira (1999) a relação entre pai e filha é menos conflituosa do que a relação entre pai e filho, as filhas são criadas para harmonizar as situações e assim os pais não as veem como ameaça.

As herdeiras estão mais dispostas a aprender e conscientes da necessidade de se prepararem para o cargo que poderão assumir e, em geral, as mulheres carregam os traços e valores da família e tem a confiança dos familiares (INÁCIO, 2006). Firmar-se numa posição de alto cargo nas empresas tem exigido posturas objetivas e sábias das mulheres, pois uma decisão errada pode lhes custar o respeito de sua equipe, que preconceituosamente, não vê esse erro como surpresa (LODI, 2008). Bernhoeft e Gallo (2003) explicam que o modelo empresarial brasileiro é historicamente machista.

Mello (2007) fez um levantamento das características femininas que parecem contribuir para um espaço crescente nas empresas como: a capacidade de relacionamento com os outros, a capacidade de amor, amizade e troca; de ser mãe e assumir esse papel, de perceber os sentimentos e humores dos outros e de ter família e carreira. Em contrapartida as maiores dificuldades que as mulheres encontram são: a definição de papel, o “teto de vidro”, a formação profissional, a falta de tempo e a ansiedade e stress.

A partir de pesquisa bibliográfica, Leone (2010) infere que a investigação da competência profissional no gênero feminino pode estar vindo ao encontro das necessidades ditadas pelo mercado de trabalho, no sentido da combinação de elementos que reproduzem o quesito capacidade, que cada vez mais vem se expandindo em termos de oportunidades de trabalho. Ainda em pesquisa conduzida pela autora, foi possível identificar que, na idealização de suas competências profissionais, as gestoras mulheres das empresas familiares valorizam coerentemente o binômio teoria-prática.

Bernhoeft (2004) lembra que a maioria das empresas tem no seu fundador uma figura masculina e muitas vezes as mulheres (por questão patriarcal ou machista mesmo) acabam excluídas de qualquer participação no processo sucessório, não só de trabalharem efetivamente na empresa, mas também de poderem participar da avaliação e análises dos dados da empresa. Diante dessa situação as mulheres tendem a buscar outras formas de se realizarem profissionalmente e ficam mais “livres” para decidirem o que querem fazer profissionalmente, enquanto os filhos têm seu futuro definido por um emprego na empresa familiar.

Em geral, quando o sucessor não tem outra opção para preservar sua empresa familiar, a filha pode ser posicionada como a salvadora da família (DUMAS, 1998). Constantinidis e

Nelson (2009) corroboram essa informação, dizendo que o gênero exerce influência em como e quando a preparação do sucessor tem início, isso porque a escolha do sucessor está ligada a fatores de gênero, especialmente pela presença ou ausência de um filho na família, mais do que uma avaliação do potencial de liderança do filho ou da filha, o sexo do sucessor é o fator de maior peso.

Assim enquanto a questão de transmissão de geração de um negócio de família não é novo, a questão de gênero permanece altamente problemática, pois ela está intimamente ligada à maneira de diferenciação de gênero no negócio e a construção das relações de gênero na família e na comunidade empresarial. No negócio familiar, gênero ainda é uma fonte de discriminação e dominação, não apenas porque as filhas são mais ou menos sistematicamente ignoradas quando os filhos estão disponíveis, mas também porque o subtexto de gênero que ignora a igualdade de gênero sustenta a invisibilidade da dominância masculina nos negócios (GHERARDI E PERROTTA, 2016).

2.3.3 A entrada das mulheres na empresa familiar

Algumas mulheres não sabem como devem se portar dentro dos negócios familiares, elas querem evitar os problemas de zelo excessivo e também da invisibilidade. O primeiro refere-se a uma mulher muito atenciosa e preocupada com todos ao seu redor, o que gera um sentimento de culpa pelo sucesso por serem vistas como ambiciosas ou agressivas. O segundo refere-se ao fato das mulheres não serem percebidas como possíveis sucessoras de seus pais. Para eliminar esse problema as mulheres teriam que se autopromover constantemente, tornando explícito seu desejo de assumir uma posição hierárquica mais alta, o que socialmente é visto como uma atitude não feminina que remete à ambição e à agressividade (DUMAS 1998).

Herdeiras e sucessoras que trabalham nas empresas familiares encontram problemas similares aos encarados por mulheres em outros negócios e que são únicos a sua condição de gênero: conflitos entre papéis e lealdade, relacionamentos com irmãos e parentes e brigas por poder e autoridade (DUMAS 1998).

Portanto, gênero e legitimidade são dois fatores a serem considerados se quer-se adotar uma abordagem processual para o empreendedorismo e estudar a sucessão em relação ao empreendedorismo como projeto de vida (GHERARDI E PERROTTA, 2016). Para evitar

tais situações, as mulheres nos negócios familiares tendem a adotar atitudes de cunho masculino, anulando suas preferências pessoais, de tal forma que abandonam seu estilo feminino em alguns cargos e agem de forma mais autocrática (GRZYBOVSKI et al., 2002).

As razões que levam as mulheres a assumirem postos de trabalho nas próprias empresas são as mais variadas: ajudar a família, ocupar uma posição que ninguém queria e insatisfação com o outro emprego. A maioria das mulheres não planeja carreira nas empresas familiares. Por outro lado, as empresas familiares tornam-se opções interessantes para as mulheres pois, oportunizam segurança no emprego, horário de trabalho flexível e acesso a cargos geralmente dominados por homens (DUMAS, 1998).

Contrapondo Dumas citado acima, uma pesquisa realizada por Azucena, Idoia e Covadonga (2009) apresenta dados de que a discriminação pode ser encontrada pelas mulheres da família para obter certos benefícios como licença maternidade porque elas são consideradas essenciais para a firma pelos pais ou irmãos. Contudo, nas mesmas companhias, mulheres que não pertencem a família, mesmo quando desenvolvem papéis similares, podem ter licença maternidade. A grande maioria dos negócios analisados tem medidas para conciliar vida profissional e familiar de seus funcionários, mas não para os membros da família.

Para as filhas sem irmãos, o estágio de integração no trabalho da empresa familiar é usado para adquirir experiência prática, já com uma perspectiva de sucessão. Já na fase de assumir um posto de gerência, essas filhas sem irmãos são trazidas mais facilmente para o posto de liderança. Para as filhas que possuem um ou mais irmãos, o filho é preferido como um potencial sucessor desde o início, dessa forma a iniciação das filhas na empresa não contempla nenhuma intenção de sucessão (CONSTANTINIDIS E NELSON, 2009).

No geral, ambas filhas e filhos parecem mostrar o mesmo interesse (ou desinteresse) no negócio da família. Os dados mostram uma presença mais elevada de homens sucessores. Em pesquisa conduzida por Azucena, Idoia e Covadonga (2009) existiam mais filhas que não queriam permanecer no negócio da família, já em outros casos as filhas mostraram mais interesse do que os irmãos. Talvez a razão para a prevalência dos homens é que as razões de ambos, mulheres e homens, para não trabalhar no negócio da família são as mesmas, mas as mulheres dão uma razão a mais - o desejo de passar mais tempo com suas famílias.

Curimbaba (2002) realizou uma pesquisa no Brasil com 12 herdeiras do Sudeste brasileiro e dividiu as entrevistadas em três grupos: as profissionais, as invisíveis e as âncoras. As profissionais enxergavam seus cargos como qualquer outro no mercado, fato que, por vezes, as conduzia para fora do processo sucessório. Já as invisíveis estão ali somente por serem da família e para disseminar os valores femininos nos negócios, mas estão apagadas

pelos irmãos e outros familiares mais bem preparados. E por fim, as âncoras seriam pertencentes a famílias em que há apenas descendentes mulheres ou poucos homens, então a responsabilidade de liderar a empresa estaria com elas desde a infância, essas herdeiras sofreriam com a pressão de serem bem sucedidas e da dependência entre sua vida pessoal e sua vida no trabalho.

Muitas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino: moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis. Elas são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm de enfrentar a competição direta dos homens (BETIOL e TONELI, 1991). Ainda segundo as autoras, o caminho para as mulheres executivas não se encontra aberto. Assim, existe a necessidade de uma preparação psicológica melhor por parte das sucessoras do que das próprias empreendedoras, e ainda maior do que da maioria dos homens que buscam o mesmo cargo.

Há preconceitos instalados nas entranhas organizacionais no que tange à ascensão profissional da mulher. O primeiro, considerado tradicional, e o segundo considerado funcional. O primeiro diz respeito às diferenças de gênero, nas quais a empresa ainda vê as mulheres como inferiores e desiguais para assumirem postos de comando. O segundo implica em desconfiança da disponibilidade do investimento das mulheres no trabalho (GRZYBOVSKI et al., 2002).

Bayad e Barbot (2002) apontam para o fato de como as filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras. O sucesso das mulheres nas empresas demanda redimensionamento do desempenho dos papéis tipicamente femininos e está diretamente relacionado com a cultura organizacional.

2.3.4 O equilíbrio vida-trabalho da mulher em empresas familiares

É justamente essa possibilidade de melhor equilibrar as atividades pessoais e profissionais que motiva as mulheres a ingressarem na empresa familiar. No entanto, é comum a existência de “mensagens duplas” dos pais-sucedidos para as filhas-sucessoras, às vezes os pais insistem na geração de netos, mas ao mesmo tempo reclamam se a filha negligenciar o trabalho (COLE, 1997).

É difícil para as mulheres em empresas familiares decidirem o que é mais importante, empresa ou família. Mesmo que a maioria escolha a família, em alguns casos as mulheres estão tão envolvidas com a empresa que não conseguem passar tempo suficiente com a família. Contudo, o conflito de interesses entre família e empresa é constante e é importante entender que o equilíbrio entre esses interesses precisa existir, caso contrário os resultados serão insatisfatórios para ambos (empresa e família) (KOTHARI e TOBWALA, 2007).

O equilíbrio entre vida e trabalho tem recebido cada vez mais importância. A incompatibilidade entre a dedicação à família e ao trabalho pode gerar uma grande angústia e insatisfação no trabalhador (MACHADO et al., 2008). Quando se trata de mulheres, o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é ainda mais importante.

As mulheres que estão empregadas continuam a fazer a maior parte do trabalho da casa, independente de seu *status*, de suas horas de trabalho ou de sua remuneração. Assim, um ponto naturalmente valorizado pelas mulheres é a possibilidade de flexibilizar as horas e os locais de trabalho (MACHADO et al., 2008).

Como exemplo do prejuízo que sofrem as mulheres, pode-se citar que elas não são designadas para posições internacionais, com base no pressuposto de que não abandonariam a família, ou de que a família não as acompanharia. Tais pressupostos exigem das mulheres um esforço duplo, para revelar sua competência e batalhar contra o preconceito, a fim de trilhar uma carreira bem sucedida. Algumas profissionais desistem da carreira pela família ou desistem de uma família maior para ter uma posição executiva de destaque, comprometendo ainda mais a árdua luta pela igualdade entre homens e mulheres (MARTINS, 2007).

O aspecto afetivo entre pais e filhas é de extrema importância dentro do processo sucessório. Dumas (1998) menciona a comunhão com todos os envolvidos no processo sucessório para a formação da identidade feminina. Os pais geralmente suprem o papel de mentores das suas filhas, contribuindo para uma boa formação de identidade, processo bem diferente do apresentado para a formação da identidade do filho sucessor.

Ainda segundo Dumas (1998), as mulheres adotam três diferentes papéis: “protetoras do pai”, “protetoras do ouro” e “protetoras do ouro do rei”. O primeiro tem como função principal apoiar o pai no dia-a-dia da empresa. O segundo seria o extremo do primeiro, onde a filha estaria mais preocupada em proteger o dinheiro da família do que em agradar o pai. Já o terceiro papel, buscaria uma posição mais equilibrada, em que a filha visaria tanto os objetivos financeiros do negócio como os objetivos afetivos.

Alguns pais experimentam emoções conflitantes quando pensam em colocar suas filhas como suas sucessoras; uma vez que comandar um negócio pode ser uma tarefa

desgastante e irritante, os pais preferem preservar as filhas. Entretanto, a forma como fazem isso normalmente difere do modo como protegem seus filhos (DUMAS, 1998).

Uma pesquisa de Macedo et al. (2004) apontou que mesmo quando as esposas ou filhas participam do processo sucessório, em geral elas assumem funções ligadas a cargos considerados “femininos”, como gerente de recursos humanos, reproduzindo a divisão sexual do trabalho da sociedade.

Uma pesquisa conduzida por Azucena, Idoia e Covadonga (2009), mostrou que para outras funções como trabalhar em tarefas de secretária as mulheres tinham a oportunidade de trabalhar no negócio da família, especialmente antes do casamento. Alguns entrevistados se referem a invisibilidade das mulheres: “em casa, assumia-se que o papel da mulher era ficar na sombra, atrás, silenciosa.. que mulheres não eram capazes de gerenciar o negócio, e nesse sentido, parecia que as mulheres não tinham a mesma oportunidade”.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos empregados na dissertação para responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos. Primeiramente apresenta-se o tipo de pesquisa e após o desenho da pesquisa. Em seguida, apresenta-se os casos a serem estudados e por fim, os procedimentos utilizados para coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, pois a natureza do trabalho é investigar o processo de legitimação e a trajetória de consolidação profissional das mulheres sucessoras em empresas familiares, pois através do estudo de caso “é possível ter uma visão detalhada de um fenômeno, incluindo seu contexto” (GOLDONI; MAÇADA; OLIVEIRA, 2009, p. 36). Segundo Cesar (2005), o estudo de caso, é um estudo que permite uma abordagem qualitativa e é frequentemente usado na área de estudos organizacionais.

O estudo de caso pode referir-se a casos únicos ou múltiplos. O caso único utiliza-se quando o mesmo é decisivo, podendo comprovar ou refutar uma teoria, ou ainda ser um caso extremo ou revelador de alguma teoria estudada. Os casos múltiplos são usados quando os resultados da pesquisa permitem a lógica da replicação, ou seja, os resultados podem ser aplicados e comparados com os resultados de outros casos (YIN, 2005).

O método de trabalho escolhido foi o estudo de caso múltiplo, considerando três empresas familiares. Para que pudessem ser definidas características da análise do processo de percepção da construção da legitimação das sucessoras, usou-se uma pesquisa qualitativa, já que se busca, em um pequeno grupo específico, respostas para se chegar ao objetivo. O tipo de pesquisa foi o descritivo, para que se conhecesse o ambiente familiar e da sucessão e, principalmente, para que se pudesse observar, registrar e analisar os fatos sem alterá-los.

No método de estudo de caso deve-se observar três aspectos: a natureza da experiência, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir desse método (CESAR, 2005). Em Gressler (2004), pode-se encontrar os passos para a realização de um estudo de caso: identificar os pontos críticos (fase exploratória), delimitar o campo de estudo, estabelecer o objetivo, o problema e a hipótese,

fazer o desenho da pesquisa, coletar os dados, organizar as informações e por fim, gerar os resultados e discutir a relevância da pesquisa.

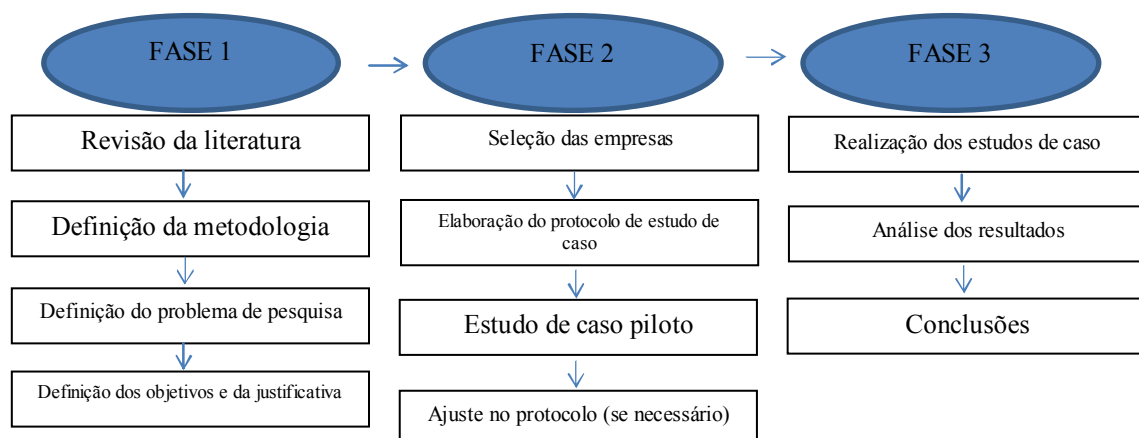
Com a pesquisa exploratória, busca-se trazer maior conhecimento do ambiente das empresas a serem estudadas e do processo de legitimação das mulheres sucessoras, resgatando o histórico e fazendo entrevistas com os envolvidos no problema pesquisado. Segundo Gil (1995), a pesquisa exploratória, é utilizada para explorar temas pouco pesquisados; por isso o estudo desse trabalho torna-se adequado, devido ao tema não ser suficientemente discutido e não ter recebido a devida importância. A pesquisa exploratória, também se torna útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, orientando os pesquisadores para a descoberta (BABIN et al., 2003). Para Andrade (2004), a pesquisa exploratória proporciona uma visão do todo dentro de sua complexidade e das particularidades.

Então, a pesquisa neste trabalho foi qualitativa e exploratória e utilizou como estratégia de investigação o estudo de casos múltiplos, sendo que serão três empresas estudadas.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Na figura 3, apresenta-se o desenho de pesquisa que orientou o desenvolvimento do trabalho, sendo nela explicitadas as fases da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados para responder à questão de pesquisa.

Figura 3 – Fases da pesquisa



Fonte: MOBUS, 2011, p. 67

A fase 1 compreendeu a definição do problema de pesquisa, definição dos objetivos e a justificativa do trabalho, fez-se a revisão da literatura e a definição da metodologia. Já na fase 2 foram selecionadas as empresas para o estudo, elaborou-se um protocolo dos estudos de caso, foi feito o estudo de caso piloto e os ajustes que se mostram necessários. A fase 3 foi a realização dos estudos de caso, análise dos resultados e por fim as conclusões.

3.3 SELEÇÃO DAS EMPRESAS E FONTE DE DADOS

A pesquisa foi realizada em três empresas: Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Delta. Todas as empresas localizam-se na Serra Gaúcha. As empresas selecionadas operam em diferentes ramos de mercado e têm estruturas bastantes diferentes uma das outras. Todas as empresas operam em ramos considerados preponderantemente masculinos e a “passagem do bastão” ocorreu há menos de 10 anos. Considerando esses critérios, selecionou-se dentre as empresas aquelas com maior disponibilidade de acesso para realização do estudo. A empresa Alpha é uma metalúrgica de pequeno porte que fabrica equipamentos, a empresa Beta é uma metalúrgica de médio porte que atua no ramo de usinagem e a empresa Delta é uma empresa de grande porte fabricante de motores. As diretoras participantes da entrevista estão no cargo há menos de 10 anos, fato que se considerou importante no trabalho, a fim de afirmar que a “passagem do bastão” foi concluída, mas que o processo de legitimação não foi esquecido. Todas as diretoras possuem um parente próximo, do sexo masculino, que poderia ter assumido o cargo, mas não o fez.

Quadro 4 – Caracterização das empresas entrevistadas

EMPRESA	RAMO ATUAÇÃO	Faturamento médio anual*	TEMPO NO MERCADO	TEMPO NA DIREÇÃO
ALFA	Metalúrgica	9 milhões	25 anos	3 anos
BETA	Usinagem	13 milhões	44 anos	4 anos
DELTA	Motores	70 milhões	41 anos	9 anos

Fonte: elaborada pela autora

*Ano base 2014

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, a coleta de dados se deu através de entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade buscou compreender a visão do entrevistado a respeito de assuntos, questões e situações pertinentes ao estudo (SILVA e

MENEZES, 2001). Para isso fez-se uma entrevista aberta (anexo A), que permitiu uma análise em profundidade das questões a serem tratadas (YIN, 2004). Segundo Roesch (1999), as perguntas do entrevistador não podem influenciar o entrevistado e por isso são em formato aberto.

3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Após a seleção das empresas, foi feito contato com cada uma delas a fim de verificar a disponibilidade das mesmas em participar da pesquisa. As próprias sucessoras indicaram o funcionário que participaria da entrevista, como membro não familiar e os demais membros da família a serem entrevistados, que estavam dentro do perfil selecionado, a princípio não houve interferência na escolha dos entrevistados para manipular ou mascarar as entrevistas. Todos os entrevistados preencheram os requisitos para caracterização da pesquisa e posterior comparação de respostas, a fim de validar a técnica de Yin.

O quadro 5 a seguir apresenta um resumo dos entrevistados.

Quadro 5 - Apresentação das empresas e entrevistados

EMPRESA	ENTREVISTADO	IDADE	DENOMINAÇÃO	TEMPO EMPRESA
ALFA	Sucessora	33	D.A. (diretora Alfa) / Violeta	6 anos
	Funcionário	46	F.N.F.A. (Funcionário não familiar Alfa)	25 anos
	Irmão	30	F.F.A. (funcionário familiar Alfa)	14 anos
BETA	Sucedido	62	S.A. (sucedido Alfa)	22 anos
	Sucessora	36	D.B. (diretora Beta) / Rosa	16 anos
	Funcionário	55	F.N.F.B. (funcionário não familiar Beta)	7 anos
DELTA	Marido	40	F.F.B. (funcionário familiar Beta)	22 anos
	Sucessora	45	D.D. (diretora Delta) / Margarida	29 anos
	Funcionário	35	F.N.F.D. (funcionário não familiar Delta)	12 anos
	Tio	60	F.F.D. (funcionário familiar Delta)	42 anos

Fonte: elaborado pela autora

As sucessoras são: mulheres com menos de 50 anos, residentes na Serra gaúcha, que assumiram o posto de direção há menos de 10 anos e já passaram ou estão na fase final da legitimação do cargo; todas possuíam um parente próximo do sexo masculino apto a assumir o cargo de direção.

Os familiares são: homens, parentes da sucessora, que atuavam na empresa durante a gestão do pai da sucessora e estavam aptos a assumirem o cargo de direção, mas não o fizeram.

Os funcionários não parentes são: pessoas que trabalham na empresa e acompanharam a sucessão (passagem do bastão), conhecem o sucedido, a sucessora e os demais funcionários parentes ou não que trabalham na empresa.

3.4.1 Caracterização dos entrevistados

Na empresa Alfa, foram entrevistados: o sucedido (S.A.) e a sucessora (D.A), além do irmão aqui denominado funcionário familiar Alfa (F.F.A.) e um funcionário não familiar aqui denominado F.N.F.A. O entrevistado F.F.A. é homem, tem 30 anos, possui união estável, estuda engenharia mecânica, trabalha na empresa desde os 16 anos, atuou de forma mais expressiva na engenharia da empresa, mas já fez incursões pelo setor de compras, financeiro, custos e retornou para engenharia. O F.F.A. é irmão da diretora.

O entrevistado F.N.F.A. é homem, tem 46 anos, casado, tem ensino médio completo e trabalha na empresa Alfa desde a sua fundação, sempre na área da produção. O sucedido (S.A.) é homem, 64 anos, casado e entrou na sociedade 2 anos após a fundação da empresa, tendo hoje 90% do capital social da empresa. O S.A. é pai da diretora.

Na empresa Beta, foram entrevistados: a Sucedida (D.B.), um funcionário não familiar (F.N.F.B) e o marido aqui denominado de funcionário familiar Beta (F.F.B.).

A entrevistada F.N.F.B., é mulher, casada, tem 55 anos, possui ensino superior em administração de empresas. Trabalha na empresa Beta desde 2008; começou atuando como recepcionista e telefonista, após 1 ano foi designada para o departamento de recursos humanos, onde permaneceu por 4 anos e atualmente está de volta a recepção e telefone.

O entrevistado F.F.B., é homem, tem 40 anos, é casado, possui um casal de filhos e tem pós graduação. Trabalha na empresa há 22 anos, começou na empresa como lavador de caixas, operou máquinas na produção e atualmente é o gerente comercial. O entrevistado F.F.B. é o marido da sucessora, casado com ela há 22 anos, mesmo tempo em que atua na empresa.

Na empresa Delta, foram entrevistados: a sucessora (D.D.), um funcionário familiar (F.F.D.) e uma funcionária não familiar (F.N.F.D.). A F.N.F.D. é mulher, tem 35 anos,

casada, tem pós-graduação em administração, trabalha na empresa há 13 anos e atualmente é gerente de recursos humanos.

O F.F.D. é homem, tem 60 anos, é casado e possuiu ensino médio completo. Trabalha na empresa desde a sua fundação (1973), é sócio da empresa e atualmente ocupa o cargo de diretor industrial. O F.F.D. é tio da diretora.

Todos os entrevistados funcionários não familiares, não possuem nenhum parentesco com os donos da empresa e foram indicados pelas próprias sucessoras para a entrevista, pois atendiam aos requisitos solicitados de terem participado da empresa quando o pai delas comandava, terem acompanhado o processo sucessório e por fim estarem presentes na gestão da sucessora.

Após a coleta de dados, os mesmos foram categorizados para posterior interpretação. A categorização foi organizada da seguinte maneira: caracterização das empresas, breve histórico do processo de sucessão em cada empresa, descrição do papel dos entrevistados no processo e percepção da legitimação de cada sucessora.

3.4.2 Procedimentos de análise dos dados

Para este trabalho utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, onde, a partir dos constructos presentes no problema de pesquisa e trabalhados no referencial teórico, buscou-se descrever o processo de legitimação das mulheres sucessoras.

A Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização e baseia-se em três polos: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p.121). “Isto porque a análise de conteúdo se faz pela prática” (BARDIN, 2009, p.51).

Nesse sentido, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO E SILVA, 2005).

Bardin (2009, p. 38) refere que a análise de conteúdo consiste em: um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

No tratamento de resultados ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2009). A análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como modelo exato e rígido. Mesmo Bardin (2009) rejeita esta ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua proposta da análise de conteúdo acaba oscilando entre dois pólos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados a partir das entrevistas em profundidade e da observação dos ambientes de trabalho de cada empresa. Os dados são apresentados por empresas e subdivididos a fim de revelar os aspectos mais importantes de cada entrevista.

Os tópicos abordados são: a caracterização das empresas em análise; o planejamento sucessório e seu processo em cada empresa; o perfil das sucessoras e sua preparação profissional dentro e fora da organização; e os conflitos vividos por elas e como ocorreu a legitimação do cargo.

4.1 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa foi fundada em 1991, está situada na cidade de Caxias do Sul – RS, a 200 km de Porto Alegre. Sua linha de produtos atende aos mais diversos mercados, possui uma linha de equipamentos industriais para o ramo agrícola, automotivo e industrial em geral e também possui uma linha voltada para a construção civil. As vendas estão concentradas no Estado do RS, mas desde o início de 2015 atendem o Brasil todo e atualmente trabalham para exportar para a América Latina.

A empresa foi fundada por dois sócios visando atender principalmente o mercado de implementos agrícolas, bastante promissor no interior do Estado do RS. A empresa ocupava uma área de aproximadamente 360m² num pavilhão alugado. Em 1993 um dos sócios decidiu sair do negócio e então o sócio remanescente convidou um irmão (atual proprietário da empresa) para assumir uma parte do negócio. Esse irmão era engenheiro e cuidava da parte industrial e de projetos, enquanto o sócio fundador cuidava da parte administrativa da empresa.

De 1991 a 2000 a empresa se mudou 4 vezes de endereço, sempre aumentando o espaço ocupado e visando a ampliação dos negócios. Em 1998 foram compradas algumas injetoras de plástico, fugindo um pouco do ramo metalúrgico e do campo de conhecimento dos sócios. A tentativa de atender um novo mercado não deu certo e após um ano as máquinas foram vendidas.

Em 2000 fizeram a última mudança de endereço, todas na cidade de Caxias do Sul, para o atual pavilhão, com uma área construída de 3500m²; possibilitando assim a venda e fabricação de produtos maiores e mais complexos. Assim a empresa Alfa conquistou a maior parte do mercado do RS nessa linha de produtos, vendendo para empresas como Marcopolo, John Deere, Metasa, Kepler Weber...

Também no ano de 2000, a empresa Alfa comprou uma pequena empresa que fabricava peças para automóveis e transferiu parte do seu capital e dos seus funcionários para essa outra unidade, que possuía outro nome (Alfa Junior) e outro CNPJ, embora fosse dos mesmos donos. Após um ano, a empresa Alfa percebe que não possui muita rentabilidade nessa linha de produtos e vende a Alfa Junior para o seu principal cliente na época.

Em 2004, ocorre o falecimento do sócio fundador, que não possuía herdeiros. O irmão compra a parte da viúva e convida o filho e a filha para fazerem parte da sociedade da empresa. Os filhos aceitam. O filho já trabalhava na Alfa e a filha já havia trabalhado na Alfa e na Alfa Junior, mas nesse ano estava em outra empresa.

Com o falecimento do tio e a entrada na sociedade da empresa a filha retorna para a Alfa em 2004, mas em 2007 sai novamente da empresa, permanecendo na sociedade. Também em 2007 a Alfa decide começar uma nova linha de produtos para a construção civil, entrando no ramo de elevadores para obras; com o sucesso dessa linha em 2010 abriu uma filial. Com a abertura dessa filial em outro endereço e com ramo de atuação bastante distinto do já trabalhado, a filha novamente retorna para a empresa, dessa vez para assumir a gerência geral da filial.

Em 2014 os negócios começam a diminuir no ramo de equipamentos industriais, as vendas baixam, as margens diminuem e a concorrência de empresas de outros Estados fica mais acirrada, levando a empresa Alfa a tomar a decisão de encerrar as atividades no ramo de equipamentos industriais e permanecer apenas com a construção civil. Com essa decisão e visando a manutenção do negócio e redução de custos, os sócios decidiram demitir o quadro de funcionários que trabalhavam na unidade de equipamentos e unificar toda a empresa num único endereço, focando suas vendas na construção civil.

Com essa mudança a filha que era a gerente geral da filial, assume a direção geral da empresa que passa a ter apenas o ramo de construção civil. O irmão continua atuando na empresa, na parte de custos e o pai trabalha em tempo parcial atendendo a pequenas demandas de equipamentos especiais.

A empresa Alfa não possui missão, visão e princípios formalizados, mas segundo sua diretora eles tem como base o bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e

toda a comunidade; bem como um forte senso de responsabilidade com as normas de segurança e atendimento da legislação nos seus produtos e serviços.

A família do sucessor é formada pela esposa, por um filho e uma filha. A esposa nunca atuou na empresa, o filho começou a trabalhar na Alfa com 14 anos e permanece na empresa desde então e a filha que também começou a vida profissional na empresa com 16 anos, já entrou e saiu da empresa algumas vezes, até seu retorno definitivo em 2010.

O filho é estudante de engenharia, atua na empresa desde 1999, nunca trabalhou em outra empresa. Com 14 anos trabalhava meio turno na empresa e outro meio turno estudava, terminou o ensino médio, cursou mecatrônica no SENAI, depois começou a cursar engenharia mecânica, pois o pai assim recomendou para que ele pudesse um dia assumir a empresa. Por tratar-se de um ramo bastante técnico o sucedido acreditava que era necessário ter conhecimentos em engenharia. No entanto, o filho nunca concluiu o curso e hoje não está cursando nenhuma matéria. Além de engenharia e mecatrônica o filho fez inúmeros cursos profissionalizantes no SENAI, como torneiro mecânico, leitura e interpretação de desenho técnico, metrologia, entre outros, todos voltados para o ramo metalúrgico.

O sucedido é formado em engenharia operacional e tem MBA em gestão empresarial. Trabalhou em várias empresas em Caxias do Sul até ser convidado pelo irmão para entrar na sociedade da Alfa em 1993.

A filha é formada em Ciências Econômicas, tem MBA em gestão empresarial e é mestranda em administração. Assim como o irmão, fez alguns cursos voltados para a área industrial como leitura e interpretação de desenho técnico e metrologia, mas também possui diversos outros cursos na área administrativa, como controle de estoques, vendas... O que demonstra que o pai sempre teve interesse que os dois filhos um dia assumissem a empresa, mas cada um cuidando de uma área diferente. Ao contrário do irmão que sempre trabalhou na Alfa, a filha teve passagens pela Alfa em diferentes setores, começou como secretária, trabalhou como auxiliar administrativo na Alfa Junior, saiu da empresa para trabalhar em outras empresas, voltou para a Alfa na área de compras, saiu novamente para fazer um intercâmbio, voltou para o Brasil, mas foi trabalhar em outras indústrias, até que em 2010 retornou para a filial da Alfa como gerente geral da unidade.

Atualmente na Alfa não trabalham outros parentes, mas em anos anteriores alguns primos, sobrinhos e amigos bem próximos do sucedido atuavam na empresa. Quando a filha assumiu o negócio, foi feita uma reformulação, por questões de mercado e também de profissionalização da empresa e com isso, esses parentes e amigos acabaram saindo da

empresa. A empresa chegou a possuir 90 funcionários, hoje conta com 26; desses 5 são mulheres e todas atuam na área administrativa.

4.1.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório

A Alfa foi a primeira empresa visitada, a primeira entrevista ocorreu com o irmão mais novo da diretora F.F.A. na sala de reuniões da empresa, o entrevistado estava tranquilo e disposto, vestia calça jeans e camisa bem descontraído. Demonstrou conhecer toda a história da empresa, visto que trabalha nela desde os 14 anos e atualmente está com 30 anos. Respondeu todas as perguntas e contou algumas histórias, durante a entrevista contou que não atua mais na empresa, fazia poucos meses que havia saído por consenso dos sócios, o F.F.A. continua na sociedade da empresa, mas não atua mais na mesma.

Enquanto esse trabalho era escrito, isto é, alguns meses após a entrevista com o F.F.A. ficou-se sabendo que o mesmo havia retornado para a empresa, sem ter atuado em outro trabalho nesse meio tempo. Voltou a convite da Diretora e por imposição do Sucedido para fazer uns trabalhos específicos e acabou ficando de forma permanente, da mesma maneira que atuava antes.

O segundo entrevistado foi o funcionário não familiar F.N.F.A., ele vestia o uniforme de trabalho, calça e jaleco azul, como todos da produção. O F.N.F.A. foi o único entrevistado que não faz parte da área administrativa, ele foi indicado pela diretora, pois trabalha na empresa desde a sua fundação em 1991 e acompanhou os primeiros sócios, a entrada do sucedido, a morte do fundador da empresa e a entrada dos filhos do sucedido. Apesar de trabalhar na produção ele demonstrou conhecer bastante a família proprietária da empresa e suas relações de trabalho. O entrevistado ficou um pouco desconfiado no início da entrevista, pois teria que falar dos chefes, mas logo começou a responder aos questionamentos.

A Alfa é a única das três empresas que compõem o estudo que ainda possui o sucedido atuando. Ele foi entrevistado na mesma sala de reuniões que os demais funcionários, vestia calça social e camisa, estava disposto a conversar. Ele tem uma sala própria, grande com móveis diferentes dos demais funcionários, essa sala tem um banheiro e é toda fechada, mas saindo da sala, no corredor já é possível visualizar toda a fábrica. Atualmente a sala é dividida entre ele e a filha que o sucedeu. Isso porque a filha ocupava uma sala na outra unidade fabril e quando se mudaram ela passou a dividir o mesmo espaço com ele.

4.1.2 O perfil do sucedido S.A. da empresa Alfa

O Sucedido é um Senhor de 62 anos, formado em engenharia operacional. É natural de Farroupilha, mas veio morar em Caxias do Sul muito jovem, por volta dos 12 anos para estudar e morar no Seminário, ele conta que nunca teve a pretensão de ser padre, mas que essa foi a única alternativa que sua mãe encontrou para que ele pudesse estudar.

Assim construiu sua vida em Caxias do Sul, estudou e trabalhou na cidade e conheceu sua esposa com 18 anos. Eles são casados até hoje e possuem dois filhos. A esposa é professora e nunca trabalhou na empresa da família, já os filhos são sócios e trabalham na Alfa.

O S.A. (Sucedido Alfa) trabalhou desde jovem para pagar seus estudos e também seus custos de moradia, ele atuava em empresas da cidade, mas sempre teve espírito empreendedor e abriu um negócio de móveis de metal. Ele trabalhava numa empresa como funcionário e a noite e nos fins de semana trabalhava na própria empresa, mas o negócio não prosperou e ele fechou.

Alguns anos depois seu irmão o convidou para entrar na empresa Alfa, visto que o S.A. era engenheiro e seu irmão não tinha nenhuma formação, os dois dividiam as responsabilidades da empresa, o S.A cuidava da parte técnica enquanto o irmão cuidava da parte administrativa.

Em 2004 o irmão faleceu e o sucedido comprou a parte da empresa que ainda não era dele. Nesse ano os filhos do Sucedido entraram na sociedade da empresa. O filho mais novo F.F.A. já trabalhava na Alfa e a Diretora já tinha passagens pela empresa.

O sucedido é uma pessoa extremamente técnica e exigente, gosta que as coisas sejam feitas a sua maneira e se irrita facilmente quando o que ele pede não é cumprido. Ele dá uma ordem e se não é atendido como esperava ele mesmo executa a tarefa. Ele acredita no “fio do bigode” e que as pessoas vão honrar sua palavra, por isso tem um pouco de dificuldade em trabalhar com as novas gerações, que tem outros interesses e aspirações.

Após a morte do irmão ele assumiu a parte técnica e administrativa da empresa, não gosta de participar de entidades de classe e outros eventos, fica basicamente dentro da empresa e faz algumas visitas esporádicas a clientes quando solicitado pelos vendedores ou para fechar algum negócio importante.

Apesar dessas características é uma pessoa bastante acessível e disponível, conversa com todos os funcionários e permite que eles trabalhem da sua maneira. Se preocupa com as pessoas o que as vezes influencia nas políticas da empresa.

4.1.3 O perfil da sucessora Violeta e sua trajetória profissional

Violeta (nome fictício) tem 32 anos, é casada e tem um filho. É formada em Ciências Econômicas, tem MBA em gestão empresarial e é mestranda em administração. A entrevista aconteceu na sala de reuniões da empresa Alfa, mas em visita à fábrica e ao escritório, pode-se observar que a entrevistada divide uma sala com o pai, com móveis escuros e diferentes das demais salas, a decoração e *lay out* foram escolhidos ainda pelo sócio que faleceu e permanece a mesma desde então. A sala é toda fechada, não permitindo visibilidade para outras salas ou para a fábrica, mas estão sempre de porta aberta e são acessíveis a todos os funcionários. A mesa da diretora possui alguns papéis e um notebook, o mesmo ocorre com a mesa do pai, mas essa possui bem mais papéis e pastas, pois o pai “é das antigas” e começou a usar computador faz poucos anos.

A reunião transcorreu de forma tranquila, com algumas interrupções de telefonemas. A diretora vestia roupas simples, calça jeans e camisa e em alguns dias veste o mesmo uniforme das demais funcionárias. Todos os entrevistados foram claros, mas o sucedido se mostrou bastante evasivo em algumas perguntas procurando ser mais político nas respostas. Houve bastante desencontro de informações quando se tratou do assunto “passagem do bastão”.

Apesar das idas e vindas na Alfa, a Violeta sempre se manteve participativa na vida da empresa, acompanhando todas as mudanças e até mesmo ajudando em algumas decisões estratégicas, até porque desde 2004 é sócia da empresa.

A Violeta começou a trabalhar na Alfa com 16 anos, ela era auxiliar da secretária, mas conta que na época tinham apenas 2 mulheres na empresa, a financeiro e a secretária e que o ambiente de trabalho não era agradável: “na época meu pai e meu tio e mais alguns funcionários trabalhavam numa mesma sala, todos fumavam e apesar de serem amigos brigavam constantemente, eu ajudava a secretária, mas ninguém contou pra ela que eu estava ali para aprender e ela pensou que eu iria ‘roubar’ a vaga dela e então me tratava mal.”

Por isso com 18 anos a Violeta saiu da empresa. Ela já estava trabalhando numa outra unidade da Alfa que foi vendida e com a empresa todos os funcionários, inclusive a Violeta, foram transferidos; assim começou a jornada profissional da Violeta. Nessa empresa ela trabalhou como compradora até que o tio e sócio do pai faleceu e ela voltou para a Alfa.

A empresa já estava ocupando o atual endereço, a Violeta entrou no setor de compras, mas conta: “eu comecei a comparar meu antigo emprego com a empresa do meu pai e daí percebi que por mais que tivesse melhorado em comparação com anos atrás ainda estava longe do que eu esperava para a minha carreira profissional, falando isso em termos de ambiente de trabalho, na questão técnica a empresa era muito forte”.

Com essa percepção decidiu viajar e fazer um intercâmbio e assim ficou morando 5 meses nos Estados Unidos. Ela conta que voltou de viagem num sábado e na segunda feira o pai já a chamou para a empresa, como haviam contratado uma compradora para a vaga dela, a Violeta ficou como secretária por uns meses até que foi trabalhar numa outra empresa da cidade, uma multinacional francesa: “Lembro que perguntei para o meu pai se eu podia trabalhar em outro lugar e ele disse: “vai”, ele tinha certeza que eu não conseguiria outro emprego rápido e por um salário bom, mas em 20 dias eu já estava empregada e ganhando mais do que ele me pagava”. A Violeta conta que sempre quis trabalhar fora da empresa para adquirir experiência e para provar que tinha capacidade e por isso merecia ser diretora da empresa e não apenas ser diretora por ser filha do dono.

Ela trabalhou alguns anos nessa multinacional francesa e então mudou de empresa, sempre com a expectativa de conseguir um cargo de gerência, essa outra empresa era familiar, mas de grande porte. Também após alguns anos mudou novamente de emprego dessa vez para finalmente ocupar um cargo de coordenadora de compras numa empresa multinacional americana.

Ela conta que aprendeu muito em todas as empresas que trabalhou e que cada uma tinha características próprias e processos específicos que ela conseguiu aproveitar muitas coisas na sua vida profissional, sempre acumulando conhecimento e experiência.

Após alguns meses que ela estava trabalhando na multinacional americana o pai a chamou para voltar para a empresa e ela conta: “ele me chamou e fez a proposta para eu assumir a filial que estávamos abrindo, daí eu pensei ‘não moro mais com ele e vou trabalhar num prédio diferente, então posso aceitar’; após algumas tratativas decidi aceitar a proposta e logo estava como gerente da nossa filial”.

Com isso ela diz que voltou definitivamente para a empresa e de fato continua até hoje.

Durante esse percurso profissional ela se graduou em Ciências Econômicas e fez um MBA em gestão empresarial. Ela conta que quando começou o MBA pensou que seu pai deveria estar ouvindo aquilo tudo e por isso convenceu o pai a se matricular no MBA também. Eles não eram colegas, pois ele começou 6 meses depois, mas conta que conseguiu ter um diálogo bem diferente com pai, atualizando os métodos de gestão e falando de ferramentas administrativas.

Atualmente, além do trabalho de diretora geral da Alfa, a Violeta também é membro do conselho da empresária, é fundadora de uma confraria de empresárias que tem 20 participantes, atua no projeto Pescar e faz mestrado em Administração.

4.1.4 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Alfa

A empresa Alfa é a única que ainda tem o sucedido vivo, por isso o processo de passagem do bastão embora concluído foi um pouco diferente das demais empresas. De qualquer forma tanto o sucedido com os demais entrevistados concordam que não houve planejamento ou preparação formal para a sucessão. O S.A. desabafa “Eu nunca fiz grandes planos, sempre sonhei, mas nunca assim, fazendo planos”. O irmão F.F.A. conta “ele (processo de sucessão) foi bem gradual, a partir do momento que ela (Violeta) entrou ela já assumiu responsabilidades que eram da administração que partia só do diretor, que era o nosso pai, e com o tempo foi assumindo mais responsabilidades”.

A questão de preparação foi na prática do dia a dia, a Violeta assumiu a gerência geral da filial da Alfa e no início falava com o pai para cada ação que iria tomar e com o passar dos meses começou a tomar as decisões sobre a filial sozinha, apenas comunicava o pai. Somente as questões de grandes investimentos é que continuavam a ser definidas em conjunto com o pai.

O pai conta que sua ideia era que os dois filhos assumissem a empresa, o filho homem na parte técnica, na engenharia e fábrica e a filha mulher na parte administrativa, mas que as coisas aconteceram diferentes do imaginado; o irmão F.F.A. conta “foi meio que por atitudes né, ela (Violeta) chegou na empresa e foi assumindo as responsabilidades e foi dominando, digamos assim, foi uma dominação territorial aos poucos”. Mas afirma que não houve brigas na família, que tudo aconteceu de forma natural. Sobre o fato de ele não ter assumido ele comenta: “porque eu acho que eu não me desenvolvi na parte que eu, que era proposto para eu

estar assumindo a empresa e acredito que a Violeta é super capaz de tar assumindo essa parte.”

Apesar de todos os entrevistados afirmarem que não houve disputas internas e nem brigas, tanto a Violeta quanto o irmão F.F.A. comentam que existiram sim algumas dificuldades relativas a mudanças que a nova diretora queria aplicar e que o sucedido não era a favor. A Violeta conta:

eu assumi uma parte do negócio e brigava muito com o meu pai para que as coisas na empresa fossem conduzidas de forma diferente do que ele fazia, no fim a matriz tinha a cara e administração dele e a filial a minha cara. Como aprendi tudo do negócio da filial e foi esse que permaneceu como principal renda da empresa, assumi o comando geral da empresa.

A Violeta conta que retornou para a empresa em 2010 e que em 2013 a outra unidade da Alfa, a que seu pai administrava, começou a enfrentar algumas dificuldades comerciais e com a expansão da filial eles optaram por manter apenas o negócio da filial. Ela conta:

eu já era a gerente da minha unidade, mas sempre me reportava ao meu pai e quando decidimos manter apenas o negócio da filial daí eu deixei de ser gerente e passei a ser diretora, foi uma decisão muito rápida, questão de meses e todo o esforço estava voltado para definir se manteríamos os dois negócios ou não e não quem seria o diretor.

O irmão F.F.A.; o sucedido S.A.; o funcionário F.N.F.A. e a própria Violeta concordam em como o processo aconteceu e qual foi o evento definitivo para que a Violeta se tornasse de fato a diretora da empresa, mas todos apresentaram datas divergentes quando se referiram ao início do processo de sucessão. O F.N.F.A. disse “foi aproximadamente uns 6 anos atrás. Eu acho. Porque quando a gente começou com a construção civil ela começou a acompanhar mais de perto o negócio. Então, eu pensei que o sucedido ta deixando um olho dele aqui com nós. Isso eu notei.”. Para o sucedido o processo teve início há 4 anos, quando a filial começou a ter um faturamento mais expressivo e com isso a diretora passou a ter mais autonomia nas decisões. Já para a Violeta o processo ocorreu há uns 3 anos. O que prova que de fato não foi planejado e sim aconteceu de um evento.

A Violeta conta que quando decidiram fechar uma das unidades da empresa, que aqui eles chamam de matriz, os 3 sócios sentaram e chegaram a conclusão que a empresa não comportaria 3 diretores. Por isso cada um disse porque deveria ficar ou sair, foram apresentados motivos profissionais e particulares para a decisão, e os 3 sócios se colocaram a disposição para sair do negócio. Assim, o irmão e o pai votaram para que a Violeta ficasse na

direção da empresa; o irmão não iria mais trabalhar na empresa, mas continuaria como sócio e o sucedido iria se desligar gradativamente das tarefas operacionais da empresa.

Logo após essa conversa foi justamente isso que aconteceu, o irmão saiu da empresa, o pai passou a vir meio turno e a Violeta assumiu como diretora. Mas após alguns meses o acordo não se sustentou. O sucedido passou a ir todos os dias na empresa, não cumpria mais longas jornadas de trabalho e viajava para sua casa na praia constantemente, mas continuava bastante presente no dia a dia da empresa. Por ordem do pai o irmão voltou a empresa para ajudar em algumas tarefas específicas e acabou ficando permanentemente. A única parte do acordo que foi mantida é que a Violeta assumiu a direção e a ela que todos se reportam.

4.1.5 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo

Como é abordado na literatura, o processo de sucessão sem planejamento e sem a adequada preparação tende a ser conflituoso e por vezes mal sucedido. Percebe-se que na empresa Alfa muitas das dificuldades enfrentadas pelos sócios poderiam ter sido minimizadas caso houvesse uma preparação prévia.

Segundo o sucedido sua vontade era que os dois filhos assumissem a empresa, mas fica claro que seu desejo era que o filho homem assumisse a parte técnica da empresa e a filha mulher a parte administrativa. Para isso o filho foi constantemente influenciado em suas escolhas de cursos preparatórios, além de trabalhar na empresa desde os 14 anos. Já a filha teve mais liberdade para escolher sua formação, recebendo apenas conselhos e indicações de quais cursos fazer.

Em conversa com o sucedido ele demonstra um pouco de desapontamento com a saída do filho da empresa: “ele já trabalhou, durante bastante tempo na área técnica e agora resolvemos que ele sairia da empresa para procurar talvez outros caminhos ou para aprender com alguém em outras empresas coisas que aqui ele não aprendeu e talvez não tivesse condições de aprender.”

Como o sucedido é formado em engenharia e era encarregado também da parte administrativa da empresa, ele entende que um engenheiro poderia cuidar da parte administrativa também, mas que um administrador teria dificuldades para cuidar da parte técnica. Com essa explicação fica claro porque o filho começou tão cedo na empresa e teve tanta influência sobre suas escolhas educacionais, enquanto a filha recebeu menos influências.

Tanto o irmão F.F.A. quanto o funcionário F.N.F.A. afirmam que a Violeta entrou na empresa e foi assumindo responsabilidades e ocupando seu próprio espaço. O F.N.F.A. conta: “eu sempre comentei com alguém que pedia, eu acho que a Violeta tem mais perfil de empresária do que o irmão.” E o irmão F.F.A. comenta: “ela (Violeta) assumiu praticamente todas as responsabilidades de lá (filial) e depois por um fator externo ela assumiu a responsabilidade de toda a empresa”.

Quando a questão é se a Violeta teve algum tipo de resistência das pessoas, todos os entrevistados concordam que sim. O Sucedido comenta que algumas pessoas, que trabalhavam na empresa e tinham liberdade e confiança da direção, tentaram influenciar no processo e em como ele ocorreu, mas que a família se manteve unida e conseguiu contornar a situação, infelizmente tendo que desligar algumas pessoas. Ele conta:

É as dificuldades eu acho que foram mais a nível de pessoas que tinham resistência a mudança, daí a família como direção tomou algumas decisões, uma hora, um determinado momento a pedido de um, outra hora a pedido de outro a gente sentou e analisou as questões e definiu por fazer aquilo que julgou necessário fazer e acho que foi com boa dose de acerto

O funcionário F.N.F.A. conta como foi a aceitação da Violeta pelo pessoal de fábrica:

Isso dividiu opiniões, porque o pessoal falou que tava entrando uma mulher que não entendia nada pra gerenciar uma coisa que ela não sabia nem como funcionava. E pra outros é ótimo, toda a mudança, toda a ajuda que a gente precisava era bem vinda né. Só que muita gente achou que ia ser uma barreira a mais.

Já o irmão F.F.A. não viu muita dificuldade da Violeta com os funcionários ou família, mas sim uma certa resistência do pai sucedido: “a sucessão ocorreu com certa tranquilidade até, não vi nada demais. Por parte da família sem problema nenhum, um pouquinho de receio do diretor, do nosso pai, que isso é normal de qualquer sucedido, eu acho.”

Com esse posicionamento, um pouco diferente, o irmão F.F.A. foi novamente questionado sobre o porquê ele acreditava que a Violeta não tinha enfrentando dificuldades para assumir o cargo de direção, ele respondeu:

Eu acredito que pela posição que ela sempre tomou, ela nunca deixou que isso (preconceito) acontecesse na frente dela e eu nunca presenciei, mas é fato que existe, um certo preconceito até por se tratar de uma empresa metalúrgica, mas eu nunca presenciei e acredito que as atitudes dela inibiram muito isso.

Foi solicitado para que ele explicasse melhor essa questão de posicionamento da Violeta, no que ele respondeu:

Uma atitude firme, pulso firme com os funcionários, se mostrando mais profissional que o próprio diretor, que já comandava a empresa, então fica difícil tu, os funcionários ou a própria família, conhecendo a pessoa e conhecendo as atitudes dela discriminarem ela por causa dessas atitudes que se entende que sejam atitudes corretas.

Fica claro nas entrevistas que a Violeta enfrentou problemas durante a passagem do bastão, prova disso é que cada entrevistado acredita que a diretora enfrentou problemas justamente na parte em que mais atuam e não enxergaram problemas em áreas em que não atuam. O irmão F.F.A. acredita que a maior dificuldade da diretora foi em relação ao sucedido, já o funcionário F.N.F.A. não viu problemas no relacionamento da família, mas um pouco de dificuldade de aceitação dos funcionários, enquanto o pai sucedido não mencionou nenhum problema de relacionamento com a filha, mas que alguns funcionários foram resistentes à mudança.

Mesmo com todas essas dificuldades e o fato de que o processo ainda é recente, ocorreu há 3 anos; a Violeta é vista por todos como a diretora da empresa, todos os funcionários, fornecedores e clientes se reportam a ela. O sucedido continua atuante na empresa, mas como figura de fundador e dono da empresa. Prova disso é a fala do F.N.F.A. “as vezes o pessoal brinca que o sucedido desce ali (na fábrica) ‘o vem cá’ e as vezes o pessoal diz, não peraí, quem manda é a Violeta não é o sucedido (risos).”

4.1.6 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Violeta

Um dos primeiros dilemas enfrentados pela sucessora foi tomar a decisão de voltar para o negócio da família; a Violeta já tinha trabalhado na empresa outras vezes em anos anteriores e em cargos diferentes. Ela conta que o trabalho em si não era ruim, mas que o ambiente de trabalho não era agradável, com pessoas com mais tempo de casa e de mais idade e que o estilo de gestão do tio e posteriormente do pai não a agradavam.

Quando o sucedido convidou a Violeta para retornar a empresa ela ponderou muitos aspectos, na época em 2010 não estava satisfeita com o emprego que tinha, o convite era para que ela tomasse conta de uma outra unidade da Alfa, separada fisicamente da unidade que o pai cuidava, ela teria um cargo de gestão e autonomia para tomar decisões, era um ramo diferente de negócio que nem o pai, nem ela dominavam e por fim conta bem humorada que também não morava mais com os pais e isso pesou na decisão:

chegou um ponto que ou eu desistia do meu pai ou do meu chefe e na época que ainda trabalhava com meu pai, decidi ir morar sozinha. Senão era trabalho 24 horas por dia. Ele abria a porta do meu quarto e dizia pra ligar num canal que estava passando uma reportagem sobre indústria a meia noite ou ficava bravo porque eu saía com minhas amigas quando a empresa não estava bem, mas uma coisa não tem nada a ver com outra.

Após uns meses de conversa eles se acertaram e ela aceitou o desafio de assumir a gerência geral da unidade de construção civil. Quando ela aceitou eles estavam montando a fábrica, fazendo a mudança de pavilhão e contratando pessoas para a produção. um dos funcionários mais antigos tinha sido promovido e estava cuidando de tudo na construção, ele centralizava desde a compra de matéria prima, produtos de limpeza, até a venda de equipamentos, visita a clientes e cuidava da fábrica.

Esse foi um dos primeiros desafios da Violeta, esse funcionário tinha um estilo de gestão muito parecido com o do pai dela, centralizava tudo e acreditava que somente o que ele fazia estava certo. A princípio ele gostou da ideia da Violeta ir trabalhar com ele, mas alguns meses depois os conflitos já eram muito fortes.

Enquanto isso na outra unidade os funcionários, também bastante antigos de casa, com 10 a 15 anos de trabalho e que já conheciam a Violeta também se alegraram com o retorno dela, mas ela conta que essa alegria também durou pouco, pois com a sua chegada ela começou a impor algumas mudanças, que já haviam sido previamente negociadas com o pai.

A Violeta já tinha o respeito dos funcionários, todos sabiam que ela era filha do dono da empresa, mas com seu retorno em 2010 após trabalhar em outras empresas, sua aceitação e respeito em relação especificamente ao lado profissional foi maior. Como os funcionários eram antigos e a empresa pequena, todos ficavam sabendo o que os filhos do dono faziam, onde estudavam, onde trabalhavam...

A Violeta começou com pequenas mudanças, que ao ver dela seriam muito simples, mas de extrema importância, ela conta que seu objetivo era ter uma empresa profissional e agradável de se trabalhar, que os funcionários que ali estavam eram, na sua maioria, muito bons tecnicamente, mas que deixavam muito a desejar na parte comportamental.

Ela conta:

uma das primeiras coisas que fiz foi proibir o pessoal de fumar na fábrica, sim as pessoas ainda fumavam em 2010. Além disso, comecei a criar regras para pegar empréstimo consignado, ser mais rigorosa com o cumprimento de horários na empresa. Começamos a fazer um plano de cargos e salários, compramos um sistema de gestão. O que eu estranho é que na época do meu pai não existiam regras claras e por isso tinha muita confusão em quem merecia e quem conseguia o quê, e isso gerava brigas, de gritos mesmo. E a minha ideia era criar regras claras para acabar com as brigas e principalmente para beneficiar quem merecia e não quem chorava mais. Mas as pessoas preferiam o caos e as brigas e isso foi muito difícil para mim.

O funcionário F.N.F.A., mostra outra fala sobre a questão das mudanças, mas que corrobora o que a sucessora contou: “O que eu sempre gostei na fase do fundador, foi que ele me ajudou muito, Nossa Senhora! O sucedido também, agora na tua fase é que vocês são muito claros, muito transparente com as pessoas, se podem, se não podem vocês já dizem na hora, não enrolam e o negócio é certo né.”

O irmão F.F.A. também conta:

E é isso hoje que a Violeta ta fazendo, mexendo na cultura da empresa. Por causa das atitudes dela, eu acho que ela tem uma abordagem muito mais firme. Ela tem um apoio aberto do diretor, ok. Apesar de as vezes não concordar em algumas situações mas ela acaba sempre por a + b convencendo o sucedido e as pessoas tem um respeito por ela, porque ela sempre tem uma atitude, ou pelo menos sempre tenta ter uma atitude correta, acredito que é isso né.

Na entrevista com o sucedido ele é um pouco mais cauteloso em suas respostas, mas comenta: “a gente tem conhecimento que houveram algumas resistências dentro, por parte de pessoas que tinham até certa influência sobre nós, sobre todos, sobre todas as pessoas da família, mas não. Não houveram brigas e essas pressões não surtiram efeitos.”

Essa fala do sucedido coincide com o que a Violeta conta, sobre as pessoas mais antigas de casa e que tinham fácil acesso ao sucedido não gostarem das mudanças que ela estava promovendo, com isso eles procuravam o sucedido e faziam reclamações e até tentavam assustá-lo com relação a gestão da filha.

Apesar de ser normal, mudanças causarem desconfortos, o fundamental para que elas sejam implementadas e deem certo é o apoio da direção. A Violeta conta que sempre antes de fazer qualquer mudança conversava com o pai e o irmão e somente após todos concordarem é que as mudanças eram impostas. Algumas vezes não havia unanimidade nas decisões, mas um lado convencia o outro e assim a decisão que era tomada acabava sendo acatada por todos.

Desde que entrou na empresa para assumir a filial em 2010 até 2013 a Violeta enfrentou diversas dificuldades, mas sempre acreditou que estava no caminho certo e sempre contou com o apoio do irmão. Ele conta: “eu acredito que o ex-diretor não tenha tanta certeza quanto eu (quanto à gestão da irmã). Até porque nas nossas reuniões de diretoria era os dois diretores minoritários contra o diretor majoritário na maioria das questões que tangem a estratégia de como tratar os funcionários, a questão do RH, como tratar essas questões...”

Para fazer as mudanças que julgava necessárias a Violeta dedicava a maior parte do tempo a filial, mas participava muito do dia-a-dia da matriz e com isso tinha muita convivência com o pai e então atual diretor da empresa. Ela já dividia a sala com ele, embora

passasse mais tempo na outra unidade e conta que fazia um trabalho muito forte com ele na parte comportamental: “eu pendurava cartazes nas paredes da sala, como ‘ano da mudança’, ‘não grite’, ‘antes de brigar, questione’. E quando alguma discussão começava eu apontava para o cartaz, no início ele ficava ainda mais bravo, mas com o passar do tempo a doutrinação começou a surtir efeito.”

Durante os primeiros anos a Violeta precisa da aprovação do pai para qualquer mudança e isso era muito difícil, pois mesmo ele acreditando que as mudanças eram necessárias na hora de implementar ele duvidava se aquela era a melhor maneira ou o correto a ser feito.

Em 2011 a Alfa comprou um sistema de gestão e isso foi um divisor de águas dentro da empresa, pois todos tiveram que se adaptar à nova realidade e processos. A empresa deixou de depender exclusivamente do conhecimento que cada pessoa tinha do seu setor e passou a alimentar o novo sistema com essas informações e então todos do administrativo tiveram que aprender a operar o sistema e alimentá-lo da maneira correta e isso gerou inúmeros conflitos. Muitos funcionários não se adaptaram, alguns nem sequer usavam o computador e com isso ocorreram demissões e novas contratações.

Em 2013 ocorreu mais um evento decisivo, os sócios decidiram continuar apenas com um dos negócios e por ser a construção civil, quem permaneceu como diretora geral da Alfa foi a Violeta. Nesse ano ocorreu definitivamente a passagem do bastão.

Após 3 anos de trabalho da Violeta, a Alfa já estava com muitas mudanças implementadas e consolidadas, houve demissões porque o negócio encolheu e a maioria das pessoas que permaneceram na empresa tinham sido contratadas pela Violeta, essas pessoas já faziam parte da gestão dela e se adaptaram bem, pois tiveram uma continuidade na gestão. Já as pessoas que ficaram na empresa, mas trabalhavam com a supervisão do antigo diretor tiveram um pouco mais de dificuldades para se adaptarem.

Assim a Violeta resume suas dificuldades desde sua chegada até a passagem oficial do bastão:

Logo que entrei na empresa já comecei a implementar mudanças, desde as mais simples até as mais complexas, como um sistema de gestão e o plano de cargos e salários. Tive muita resistência, principalmente dos funcionários mais velhos de casa, porque eles estavam acostumados com muitas mordomias e tive que cortar isso para ser justa com todos e também para poder ter um controle melhor sobre os processos. Como eu já administrava a filial, eu que fazia as contratações novas e por isso já escolhia profissionais com o meu perfil e quando fechamos a outra unidade a maioria do pessoal que permaneceu já trabalhava diretamente comigo. Eu tinha o reconhecimento de todos os funcionários, mas como meu pai continuava ali dentro da empresa, quando algum funcionário não concordava com o que eu pedia ia lá falar com o meu pai. Nós já estávamos bem resolvidos e por isso ele nunca me desautorizava, mas as vezes me chamava e pedia explicações e isso gerava conflitos

entre nós que não precisavam ocorrer. Por isso acabei trocando esses profissionais ao longo do tempo, precisava de uma equipe que confiasse no meu trabalho e pegasse junto.

Assim a Violeta conquistou primeiro a confiança do pai e do irmão e da equipe que já trabalhava com ela e posteriormente substituiu os profissionais que a tinham como filha do dono e não como diretora da empresa. Atualmente toda a equipe a respeita e trabalha com as suas orientações e tem o irmão F.F.A. como um colega de trabalho e o sucedido S.A. como o dono da empresa, mas não como o diretor, essa papel é claramente executado pela Violeta.

4.1.7 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Violeta

A seguir no quadro 6 é apresentado um comparativo entre a literatura pesquisada e o resultado encontrado nas entrevistas realizadas na empresa Alfa.

Quadro 6 - Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Alfa

AUTOR	ASPECTO	EMPRESA ALFA
Bayad e Barbot (2002)	As filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras.	Com a sucessora Violeta foi exatamente o que aconteceu. Apesar de ser vista como filha do dono da empresa, ela preferiu sair da empresa familiar e ter outras experiências a fim de adquirir experiências e provar que tinha capacidade para gestão.
Bornholdt (2005)	Legitimação é a conquista da herança, só ocorre sucessão após essa conquista.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Violeta como diretora, o que legitima a conquista da herança.
Cole 1997 e Salganicoff, 1990	A sucessão de mulheres está sempre ameaçada, ela é vista como um sucessor invisível, por isso ela tem que provar a sua capacidade antes de ser reconhecida.	De fato a Violeta não era a sucessora “preferida”, mas após alguns anos de trabalho e convivência com o sucedido e o irmão (propenso sucessor), ela se mostrou mais disposta a assumir a direção da empresa que o irmão.
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	O sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa, não permitindo assim a sua legitimação.	Na Alfa os diretores contam que existem sim desavenças e discordâncias entre os sócios, mas que após a decisão tomada todos acatam. Por isso, nem a Violeta desautoriza o pai e nem o sucedido desautoriza a Violeta.
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	Se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os <i>stakeholders</i> .	Apesar do pai e da filha comentarem que têm bastantes atritos entre eles, todos os entrevistados afirmam que isso não é aparente para os funcionários da empresa e o sucedido apoia a filha e a acompanha em eventos e reuniões quando solicitado.
Oliveira et al (2013)	A legitimidade deve ser conquistada junto a empresa, mas também com a	O irmão mais novo da Violeta não quis assumir a direção, o pai tinha interesse em

	família.	que os dois filhos assumissem a empresa e os demais familiares não se envolvem nos negócios da família.
Oliveira et al (2013)	Fatores do processo de legitimação: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder.	A Violeta participou do negócio desde cedo, mesmo quando não trabalhava na empresa, ela se mantinha a par dos assuntos. Para construir sua identidade profissional trabalhou em outras empresas e na Alfa também. O relacionamento com todos os sócios é muito tranquilo, assim como com os demais funcionários, não houve disputa pelo poder e a transferência do bastão se deu com a concordância de todos.
Tilling (2004)	Sucessão é um conceito abstrato: é a representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Violeta.

Fonte: elaborado pela autora

A partir das entrevistas aqui apresentadas foi possível construir ou descrever, a partir da percepção de diferentes atores, um caminho para a conquista da legitimidade da sucessora da empresa Alfa. Observou-se que por orientação do pai ela começou a trabalhar na empresa, mas que por escolha própria decidiu trabalhar em outras empresas para adquirir experiência e também para se sentir segura num posto de gerência dentro da sua empresa. A Violeta não queria ser simplesmente a dona da empresa, ela queria o respeito das pessoas com quem iria trabalhar por sua competência e isso a fez sair da Alfa e trabalhar em outras empresas. Após assumir um cargo de gestão fora da Alfa ela se sentiu preparada para retornar à empresa e o fez após um convite do pai.

Na Alfa não houve exatamente a transferência da herança, visto que o sucedido continua como sócio majoritário na empresa, mas houve a transferência do poder, a passagem do bastão. Nas entrevistas, principalmente com a Violeta, percebeu-se uma dificuldade de aceitação, dos funcionários com mais tempo de casa e com mais idade, para com a nova diretora, não por questão de gênero, mas sim por estilo de gestão. Situação que foi contornada pela Violeta com a demissão desses funcionários e contratação de novos, esses novos funcionários já entraram na empresa com a nova administração e por isso não tiveram problemas de adaptação.

Essa resistência dos antigos funcionários foi admitida pelo próprio sucedido, que na entrevista afirmou que houve pressão por parte de alguns funcionários que tinham influência sobre a família para que a sucessão não ocorresse naquele momento, mas que essa pressão não surtiu efeito, pois a família se manteve unida e estava decidida a fazer a sucessão.

O sucedido tinha interesse que os dois filhos participassem da direção da empresa, cada um com uma área, mas os planos não saíram como o planejado e somente a filha assumiu a direção, o filho continua na empresa, mas sem cargo de direção.

Apesar de a sucessão já ter acontecido e estar bem consolidada, como o sucedido continua atuante na empresa e também o irmão da Violeta trabalha na empresa, ainda existem conflitos entre eles, mas todos, inclusive o funcionário F.N.F.A., afirmam que as discussões ocorrem entre eles e que após decidido todos acatam a decisão e seguem o que foi combinado.

Como a maioria dos funcionários atuais da Alfa foram contratados pela Violeta ou após ela assumir a direção, ela não tem problemas de legitimidade no cargo de diretora. A Violeta é reconhecida por todos como a responsável pela empresa; mesmo os clientes e fornecedores tem a Violeta como referência e falam com ela quando precisam resolver algum assunto que a equipe não foi capaz de solucionar.

4.2 EMPRESA BETA

A empresa Beta foi fundada em 1970, está situada na Cidade de Caxias do Sul – RS, a 200km de Porto Alegre. Sua linha de serviços atende os mercados automotivo, hidráulico, rodoviário, agrícola, linha branca e moveleira. Trabalha com projetos dos clientes na linha de usinagem de precisão, serviços de solda TIG, MIG, prata e na produção de tubulação para calefação. A venda está 90% concentrada no Estado do Rio Grande do Sul, os outros 10% dividem-se entre os outros Estados do Brasil.

A empresa foi fundada por 3 sócios, com o objetivo de suprir as necessidades de peças usinadas para grandes empresas da região. Ocupava um pequeno porão no centro da cidade de Caxias do Sul, com a expansão das empresas da cidade, começou a produzir peças para o setor automotivo. Em 1980 e durante toda essa década investiram em máquinas e na contratação de funcionários, aumentando a abrangência da empresa.

Em 1992 iniciaram a construção de um novo parque industrial, visando atender a crescente demanda por serviços e em 1993 mudaram-se para outro bairro de Caxias do Sul, ocupando uma área de 2000m². Em 1998 a empresa recebeu a certificação ISO 9002/94 e a recertificação na ISO 9001/2000 em 2003. Em 2007 iniciaram uma nova construção e em 2008 mudaram-se para o endereço que estão até hoje, ocupando uma área construída de 4000m², ainda em Caxias do Sul.

Com a mudança para o novo endereço, com maior área disponível e aproveitando os investimentos anunciados pelo governo federal para a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016, a Beta aventurou-se em outro ramo, começando a produzir máquinas de lavar roupas industriais para o setor hoteleiro. O investimento em maquinário e projetos foi alto e o retorno não foi conforme o esperado.

A concorrência é muito acirrada, pois com o crescimento de empresas de grande porte em Caxias, surgiram diversas outras empresas dispostas a oferecerem serviços no mesmo ramo que a Beta. O diferencial da empresa é o investimento constante em máquinas e o *Know-how* adquirido com os anos de experiência.

Desde 2008 a empresa vem se mantendo no mercado, mas com inúmeros desafios financeiros para cobrir os investimentos da construção do novo pavilhão, do investimento em outra atividade e para manter os serviços de usinagem, visto que o setor automotivo enfrentou crises em 2009 e novamente em 2015, diminuindo suas vendas e consequentemente os serviços demandados.

A empresa Beta não possui missão, visão e princípios formalizados, mas segundo sua diretora eles tem como base a ética nas relações e sustentabilidade nos negócios, princípios herdados do pai e fundador da empresa.

A família do fundador é formada por três filhas e um filho, a filha mais velha nunca teve interesse na empresa, se formou em moda e hoje trabalha como estilista; a outra filha é a atual diretora da empresa; a terceira filha e mais nova das três mulheres se formou em pedagogia e atuou na empresa durante alguns anos e o filho caçula atua na empresa e estuda engenharia.

A irmã pedagoga que trabalhava na empresa, atuava na área financeira e de departamento pessoal. Com o acidente que ocorreu dentro da empresa e a morte trágica do pai, ela não conseguiu superar o trauma e não se manteve mais na empresa, saindo alguns meses depois.

Todas as irmãs e irmão são sócios e possuem o mesmo número de cotas, mas a direção da empresa é de responsabilidade da entrevistada e o irmão que permanece na empresa é responsável pela produção.

Além do irmão, a entrevistada também trabalha com o marido que é gerente comercial e mais dois primos que não ocupam cargos de gestão. Ela conta que no passado trabalhavam com mais membros da família, mas que aos poucos foram optando pelo profissionalismo acima de tudo e mesmo com alguns desgastes no relacionamento optaram por desligar esses parentes e contratar profissionais realmente preparados para os cargos.

No ano 2000, a empresa passou por uma reformulação societária e um dos sócios fundadores ficou com 100% das cotas da empresa, dividindo assim a participação societária com seus quatro filhos; ficando assim 60% para o pai e 10% para cada um dos filhos. Com seu falecimento deixou uma divisão de cotas iguais entre os filhos, mas sendo sucedido na administração do negócio por sua filha.

Em 2011 a Beta comprou algumas máquinas novas, durante a instalação de uma dessas máquinas, ocorreu um acidente, a máquina se soltou do guincho e caiu sobre o dono da Beta, causando sua morte de forma trágica, inesperada e no local de trabalho.

A empresa possui cerca de 60 funcionários e na área de produção não conta com nenhuma mulher, a atuação feminina se restringe ao escritório e aí sim as mulheres são maioria, mas no quadro geral de funcionários ainda são em menor número.

4.2.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório

A primeira entrevista ocorreu com a F.N.F.B. (Funcionária Não Familiar Beta) na sala de reuniões da empresa, a entrevistada estava bem a vontade, demonstrou conhecer a empresa e a família proprietária. Vestia calça jeans e camisa, pois na empresa Beta eles não têm uniforme para o administrativo.

No começo aguardou algumas perguntas, mas após alguns minutos já contava histórias e tentava explicar para a entrevistadora a dinâmica da empresa, como as coisas funcionavam no tempo que o pai (sucedido) atuava e como as coisas estavam funcionando após a sua morte em 2011.

A entrevista apresenta muitos pontos contraditórios em relação às outras entrevistas feitas na mesma empresa e também entre as afirmações feitas pela própria entrevistada e as situações que ela mesma expos durante a conversa. Essas contradições são trabalhadas durante a apresentação dos resultados.

O segundo entrevistado foi o marido da diretora F.F.B. (Funcionário Familiar Beta); a entrevista ocorreu na sala de reuniões, o entrevistado vestia calça jeans e camisa. Aguardou a explicação do que se tratava a entrevista e qual o objetivo da pesquisa e após as perguntas de identificação dele já começou a falar e contar histórias; dominou toda a entrevista, surpreendeu a entrevistadora pelas informações disponibilizadas, pelo tom de desabafo e palavras pejorativas utilizadas para descrever as pessoas e algumas situações.

A entrevista foi bastante sincera e dinâmica, abordou muitos assuntos familiares e pessoais, não só da vida do casal (gestor comercial e diretora geral), mas também da interação entre os irmãos, cunhados e demais parentes, tanto dentro quanto fora da empresa.

Todos os entrevistados descreveram o sucedido como uma pessoa de personalidade forte, mas bastante amável e carismático. Em nenhum momento houve contradição entre a descrição que os entrevistados fizeram do sucedido e as histórias que contaram sobre ele. Citaram raros momentos em que ele foi mais enérgico ou ficou irritado, geralmente era uma pessoa tranquila e disponível.

Antes da sua morte, já fazia alguns anos que passava suas tarefas para os filhos, mas continuava participando das decisões estratégicas da empresa e também trabalhava todos os dias na produção, operando empilhadeira ou ajudando na operação de alguma máquina, pois gostava de estar presente na empresa e acompanhar o dia a dia.

4.2.2 O perfil da sucessora Rosa e sua trajetória profissional

Rosa (nome fictício) tem 36 anos, é casada e tem um filho e uma filha. É formada em Administração de empresas e tem pós-graduação em gestão empresarial. A entrevista aconteceu na sala de reuniões da empresa Beta, mas em visita a fábrica e ao escritório, pode-se observar que a entrevistada tem sala própria, com móveis iguais as demais salas, paredes de plástico e vidro que permite visão do escritório; na mesa poucos papéis e algum material de escritório e o notebook.

O agendamento da reunião foi tranquilo e como estávamos na sala de reuniões houve poucas interrupções. A entrevistada vestia roupas simples, calça jeans e camisa, os demais funcionários não usam uniforme na parte administrativa. A Rosa foi muito gentil e disponível durante toda a entrevista, ela se expressa de forma clara e objetiva, percebeu-se que quando a entrevista abordava assuntos relacionados a dificuldades, preconceitos e o mundo masculino a entrevistada adotava posturas mais masculinas, como sentar mais relaxada, descruzando as pernas, apoiando os cotovelos nos joelhos e gesticulando de forma mais firme, o que não acontecia quando se falava em família e história da empresa.

A Rosa sempre participou da vida da empresa, acompanhando o pai e os irmãos em atividades dentro da empresa, mas fora do horário comercial, trabalhando nas férias como ela mesma conta:

Existia quando eu era pequeninha uma novela chamada rainha da sucata, todo mundo conhecia e naquela época meu pai comprou uma máquina super moderna que se chamava laminadora de rosca e aquela máquina fazia parafusos em segundo, imagina fazer parafuso em segundos, e eu tinha sei lá 7, 8, 10 anos de idade e eu dizia em alto e bom som pra todo mundo dentro da fábrica que eu ia ser a rainha do parafuso, então desde aquela época eu tinha o sonho de assumir o negócio.

O pai só permitiu que ela assumisse um cargo oficial dentro da empresa após a sua graduação, enquanto isso ela trabalhou em outras empresas na área do comércio, diferentemente do irmão mais novo que sempre trabalhou na empresa, atua até hoje e ainda não se formou.

Após sua formatura, em 1999, Rosa entrou para a empresa e começou a trabalhar em diferentes áreas, começou pela área da qualidade, onde afirma que ganhou muito conhecimento de todos os setores da empresa:

Em 99 quando eu entrei na empresa eu comecei bem da base assim, eu comecei na área de qualidade fazendo toda a parte da gestão da ISO 9000 e foi onde que eu conheci toda a empresa, todo o processo, como acontecia compras, como acontecia vendas, como acontecia a produção, como era organizado esse fluxo de processo, eu acho que a área da qualidade que me deu a base para conhecer tudo

Durante alguns anos ela ficou na qualidade acompanhando todos os processos da empresa, inclusive da produção, onde nunca atuou diretamente, pois o irmão e o primo são os responsáveis. Após alguns anos assumiu a gerência comercial, área que o pai não se identificava muito, “a empresa foi crescendo e ele já não tinha mais o pique, e a área que eu mais gostava que era o comercial não tinha nada a ver com ele então...” (Rosa).

No início o pai a acompanhava nos clientes, por se tratar de uma empresa de usinagem e que tanto as peças como o maquinário dependem de conhecimento técnico específico para a venda do serviço, o sucedido tinha receio que a Rosa, por não ser engenheira, não soubesse alguma informação. Ela acredita que esse foi um dos pontos cruciais para ele ganhar a confiança final que ela precisava para assumir a empresa, pois como já dominava as demais áreas, demonstrar conhecimento técnico sobre o produto e o processo de produção a tornaria completa para a função de diretora geral.

Na fala da Rosa:

quando eu sentava numa mesa pra negociar com um cliente com o meu pai e ele via que eu discutia com um engenheiro frente a frente e que o cara não me enganava e que eu não tava falando nenhuma besteira, tu entendeu? Foi a partir daí que eu acho que ganhei a confiança dele, além de querer assumir as responsabilidades.

Atualmente, além do trabalho de diretora geral da Beta, a entrevistada participa do conselho da CIC, nessa entidade ela trabalha diretamente com a questão do empreendedorismo feminino. O grupo de empresárias busca incentivar que mais mulheres

abram seus próprios negócios e se capacitem para tal, mas mesmo nesse grupo ela reconhece que de 20 mulheres, ela é a única que trabalha na indústria, as demais atuam em áreas de serviço e comércio, isso dá um destaque para a atuação dela, pois as opiniões são diferentes das demais e o ponto de vista sobre variados assuntos também. Além disso, acompanha a carreira de modelo da filha de 12 anos.

4.2.3 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Beta

A questão da sucessão nas empresas familiares é um assunto geralmente complicado e pouco discutido, embora seja consenso entre os principais estudiosos sobre o assunto, que quanto antes for tratada e quanto maior for o grau de profissionalismo e formalidade no planejamento, maiores serão as chances de sucesso do processo e poucos serão os traumas durante sua execução. Na empresa Beta o processo ocorreu como na maioria das empresas familiares, sem planejamento e sem nenhuma formalidade como afirma a sucessora:

Não, não foi nada formal, foi totalmente informal, da minha formação eu já venho, administração já te leva a pensar sobre sucessão, só que com um pai muito ativo tu nunca imagina que isso um dia vai acontecer, ou quando, ou até tu imagina, mas tu imagina muito velhinho no hospital, que tu vai ter tempo pra pensar em como tu vai fazer as coisas.

O pai e fundador da empresa é descrito pelos funcionários e pelos próprios filhos como uma pessoa de personalidade forte e carismática, costumava centralizar todas as decisões. Com a entrada dos filhos na empresa ele começou a delegar algumas funções. Segunda a diretora da empresa o sonho do pai era que todos os filhos trabalhassem na empresa. Contudo o caminho trilhado por cada filho não correspondeu exatamente a vontade do pai.

A filha mais velha escolheu um caminho diferente da indústria, trabalhando com moda e design. Os outros três filhos começaram atuando na empresa. Uma das filhas era formada em pedagogia, mas assumiu a área financeira e administrativa da empresa e o filho, único homem, começou a estudar engenharia e assumiu a área industrial, juntamente com um primo mais velho, que já trabalhava na empresa e continua atuante até hoje.

A atual diretora da empresa trabalhou em outras áreas, atuando no comércio enquanto estudava administração de empresas. Na época o pai queria que ela estivesse formada para entrar na empresa, enquanto o irmão já trabalhava na empresa e até hoje não está formado.

Como mostra a fala da funcionária F.N.F.B., era de fundamental importância que a Rosa estivesse formada para trabalhar na empresa “o pai dela disse que agora tu tá formada, agora quero que tu me ajude a trabalhar na empresa”, informação confirmada pela própria Rosa, “eu fiz toda a faculdade pra depois entrar na empresa, então eu primeiro busquei o conhecimento teórico pra depois ir pra prática”.

Com a entrada da Rosa na empresa, estavam atuando então os três irmãos, um na parte industrial, uma na área administrativa financeira e a Rosa assumiu o comercial. Assim o pai começou a delegar algumas das suas funções para cada filho. Com o passar dos anos o pai estava basicamente com as decisões estratégicas e atuando constantemente na produção da empresa, pois gostava desse contato com os produtos e os funcionários.

Assim o processo de sucessão teve início, de forma gradual e informal. O pai passava as informações e suas tarefas um pouco para cada filho. Nas entrevistas é possível perceber que todos concordam que apesar da distribuição de tarefas ser destinada para os três filhos, as funções de maior importância e relevância eram passadas para a Rosa, ou quando o pai pedia quem podia tratar do assunto, a Rosa sempre se disponibilizava; como mostram trechos das entrevistas: “ele (o pai) por ter visto a Rosa mais envolvida com os assuntos mais determinada, mais indo a frente das coisas é que ela ficou.” (F.N.F.B.); “e a partir dali eu comecei a demonstrar um grau de responsabilidade maior que o dos meus irmãos e eu era muito proativa, eu puxava a responsabilidade pra mim e fazia aquilo acontecer e se acontecia errado eu ia lá e corrigia” (Rosa) e por fim o marido F.F.B.

...daí o pai começou a passar um pouco das funções dele para cada um. Mas a Rosa era a que tinha mais afinidade com o pai, mais pró ativa, ela pegava as coisas mais fácil e assumia o problema e ia fazendo as coisas, os outros faziam só a parte deles.

Assim o pai já havia passado quase todas as suas tarefas para os filhos, com ênfase para a filha Rosa. Os funcionários já reconheciam ela como a sucessora por direito, mesmo com a presença do pai. Enquanto ele atuava na empresa, todos se dirigiam a ele, como dono e diretor para qualquer decisão, mesmo os filhos não tomavam nenhuma decisão sem consultar o pai, como mostra a fala da Rosa “era meu conselheiro, pai o que que tu acha de fazer isso? Fazer assim ou assado?”.

O processo, que teve início com a entrada da Rosa em 1999 na empresa, levou quase 10 anos para ser concluído e só foi consumado pela morte trágica do sucedido.

A irmã que cuidava da parte financeira estava na empresa no momento do acidente e presenciou tudo, o que a deixou bastante abalada e segundo a Rosa, ela não conseguiu mais

seguir na empresa: “ela até tentou ta, meu pai faleceu em outubro e ela permaneceu com nós até março, mas chegou um ponto que a restrição psicológica dela era tão grande que ela passava mal aqui dentro, e tu como família não quer ver teu irmão nesse processo”.

Assim após a saída da irmã, permaneceram na empresa a Rosa, seu marido, seu irmão, um cunhado e dois primos e o restante dos funcionários. A sucessão estava concluída, assim como toda a parte formal do inventário e sociedade na empresa.

4.2.4 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo

É difícil abordar o assunto de conflitos dentro de uma empresa familiar, muitas vezes as pessoas optam por não comentar para não expressar o que está acontecendo, outros conflitos são velados e não explícitos, assim nem todos reconhecem que determinado assunto é um tabu ou quando os conflitos são encarados, ocorrem brigas nas famílias e o ambiente de trabalho fica prejudicado.

Na empresa Beta essa realidade não é diferente das demais empresas, na entrevista com a F.N.F.B., quando questionada sobre a relação entre pai e filha, relação entre os sucessores e a relação entre diretores e funcionários, ela comenta que a transição entre o sucedido e a sucessora foi muito tranquila para todos, que os irmãos aceitaram, que todos são igualmente respeitados pelos funcionários e que não ocorreram brigas de espécie nenhuma, como mostra a resposta: “na realidade quando eu cheguei na empresa em 2008 a Rosa já estava como diretora, já tinha assumido a empresa, então o pai participava bastante das reuniões e coisas assim, mas a Rosa e a irmã na época, era a financeira, ela (Rosa) já tinha assumido.”

A afirmação que em 2008 a Rosa já havia assumido a direção da empresa conflita com a informação passada pela própria Rosa que diz ter assumido a empresa após a morte do pai: “Desde 2011 com a morte do meu pai, antes eu cuidava da gestão comercial da empresa. Da parte comercial”.

A F.N.F.B. também conta fatos onde se contradiz com relação ao respeito dos funcionários para com o irmão da Rosa. Ela mesma vivenciou uma história onde recebeu uma ordem desse irmão (sócio diretor) e outra do primo responsável pela produção e que não é sócio e acabou acatando o primo que é funcionário:

Mas o irmão também é o diretor, entende? Eu levo os dois igual, eu respeito os dois igual, até teve uma ocasião que o irmão disse assim pra mim, mas tu não fez uma vez aquilo que eu te pedi, e eu disse: mas não dependeu de mim aquela situação, me disseram pra não fazer. Mas quem é o dono aqui? Ele disse pra mim, e eu disse assim, tu ta certo, mas e ai, eu fiquei no meio, tu faz e tu não faz, e daí? Eu não fiz. Diz ele assim, eu devia ter te mandado embora. Ta eu disse pra ele, tu ta certo, mas eu acabei vendo o outro lado.

Apesar de a funcionária acreditar que respeita igualmente a Rosa e seu irmão, durante toda a entrevista fica claro que o respeito pelo irmão é pelo fato de ele ser dono da empresa, enquanto que o respeito pela Rosa é em decorrência de ela ser dona, mas também pelo trabalho desenvolvido por ela e reconhecido por todos.

A entrevistada F.N.F.B. comenta sobre o momento difícil de mercado, que as vendas baixaram e consequentemente o faturamento está menor e está complicado explicar essa situação para os funcionários. Com a morte do pai em 2011, a mudança de endereço, a compra de novas máquinas e a crise econômica muita coisa mudou na gestão da empresa. Não apenas o fato da Rosa ter assumido, mas toda a conjuntura econômica e financeira que impede que o tratamento aos funcionários seja o mesmo de antigamente.

Assim a entrevistada expressa algumas frases dos funcionários: “os mais velhos de empresa eles diziam, eu até ainda to, eu até fico pela memória do pai”; perguntada se os funcionários sentem a diferença de gestão ela disse: “sentem, eles me dizem assim, só acontece isso porque o pai morreu.”; e então ela diz que na recepção ela ouve comentários como: “só ta acontecendo isso porque o pai não está na empresa” e conclui com a seguinte observação: “é que o povo tem uma definição assim, ‘filhos tomaram conta, empresas afundaram’, isso é geral, não sou eu que tá falando, é um geral, as vezes tu fala diz assim, bah aquele cara tinha isso isso assim e o pai deixou pro filho e ele acabou afundando”.

Dessa forma a entrevista com a funcionária não familiar, apresentou-se bastante contraditória, mas muito interessante, porque percebia-se que não era vontade dela esconder os fatos, diante da visão dela as coisas na empresa estavam bem, a Rosa é a diretora geral e é respeitada e reconhecida por todos, os demais fatos e situações contados ao longo da entrevista pareciam secundários para a entrevista e de pouca importância.

O marido da Rosa se mostra mais enfático e disposto a falar dos conflitos. Quando questionado “porque a Rosa assumiu a direção da empresa?”. A resposta é muito rápida: “O irmão não tem perfil para assumir a empresa, ele diz pra todo mundo que se ele sair a empresa quebra, que ele que sabe das coisas e o faturamento da empresa só acontece por causa dele. Mas ele não tem condições de tocar o negócio, por isso sobrou pra Rosa”.

Percebe-se nessa resposta que o marido da Rosa enfatiza a falta de capacidade do irmão dela, mas a expressão “sobrou pra Rosa” deixa transparecer que ela está no cargo não por ser a pessoa mais competente e preparada, mas sim por ser a única opção para a empresa.

Perguntado sobre o desejo do fundador em que um dos filhos assumisse e qual seria esse filho, o marido é o único que responde com convicção: “O pai queria que o filho assumisse a empresa desde sempre, mas ele não fazia diferença entre as filhas e o filho, acho que ele queria que todos trabalhassem na empresa, mas ele disse pra Rosa que ela só trabalharia na empresa depois que ela estivesse formada”.

Sobre a possibilidade de ele assumir a empresa, ele comenta: “nunca fui cogitado para assumir a empresa, como tem muitos irmãos com certeza o controle ficaria com um deles” e com relação da aceitação ou não do pai para que a Rosa assumisse a direção ele diz: “só podia ser a Rosa, o pai dela sentiu isso e foi passando as responsabilidades pra ela, ela acompanhava ele em todos os negócios e ficou claro pra todo mundo que os irmãos iriam trabalhar na empresa, mas cada um cuidando do seu setor e a Rosa ficaria com a direção geral”.

Como ele é marido da Rosa, comenta que trabalham juntos na empresa e depois em casa fazem “hora extra”, pois continuam com os assuntos e problemas da empresa, “ontem era 2h da manhã e eu e a Rosa estávamos discutindo coisas do trabalho”

Questionado sobre se o tratamento para os funcionários familiares e os não familiares é o mesmo ele responde: “mas tu não faz ideia da pressão que eu sofro aqui dentro. O tratamento entre as pessoas é muito diferente. Tipo quando a irmã da Rosa pediu para ir embora, a Rosa fez um cálculo como se ela fosse funcionária e pagou todos os ‘direitos’ pra ela”, em outro momento da entrevista ele comenta: “eu to só esperando a situação melhorar aqui na empresa para sair”, nesse momento é solicitado para que explique melhor essa colocação, no que ele responde: “sim, se eu sair agora vão dizer ‘o marido abandonou o barco quando a empresa mais precisava dele’ então eu vou esperar mais um pouco até as coisas melhorarem e vou me mandar. Acho que vai mais uns 3 anos e depois eu vou cuidar da minha vida, abrir um negócio pra mim”.

A entrevista com o marido foi bastante extensa e não pode ser gravada, a maioria dos comentários foram sobre a situação financeira atual da empresa, sobre como as coisas ficaram após a morte do fundador, como a esposa era a única apta a ocupar o cargo, porque as irmãs saíram da empresa e o irmão não tem capacidade administrativa para tal função. Ele valorizou bastante a incompetência do irmão e sua incapacidade em assumir a empresa, sobre a esposa usou adjetivos como “coração mole”, “deixa todo mundo fazer o que quer”; mas enfatizou que dentre os irmãos, com certeza ela era a melhor opção. Ele também afirmou que como a

Rosa acompanhou o pai durante anos na visita a clientes, negociação com fornecedores e assumiu muitas tarefas que eram do pai, ainda quando ele estava vivo e atuava na empresa, a transição foi relativamente tranquila.

4.2.5 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Rosa

Aborda-se a sucessão pela ótica da sucessora a fim de conhecer quais foram os conflitos vividos por ela ao longo do processo e como ocorreu a passagem do bastão e sua legitimação no cargo que ocupa hoje.

Um dos primeiros desafios encontrados pela sucessora foi a entrada na empresa, apesar do pai manifestar sua vontade de ter todos os filhos trabalhando na empresa, ela só pode começar após estar formada: “nesse período que eu trabalhei no comércio, o contato que eu tinha na empresa era muito superficial, sabia quantos funcionários tinha, quem eram os funcionários, sempre existiu uma relação muito paternalista”.

Após sua formatura foi convidada a entrar na empresa e então começou a trabalhar na área da qualidade, enquanto o irmão e a irmã trabalhavam em outras áreas. Com o passar dos anos o pai começou a delegar algumas tarefas para os filhos, o pai nunca manifestou de forma explícita que queria um ou outro filho na posição de diretor geral da empresa, mas num momento da entrevista a Rosa comenta: “óbvio que quando meu irmão escolheu engenharia meu pai se encantou né, porque o filho engenheiro né”.

Questionada se ela sentia que o pai tinha alguma preferência pelo filho homem assumir a empresa ela responde: “eu acho que ele tava buscando mais a capacidade, mas a primeira opção vai ser o filho homem”. A pergunta seguinte é por que então o irmão não assumiu? E a resposta veio num tom um pouco mais ameno do que o expressado anteriormente pelo marido, quando recebeu a mesma pergunta: “(pensativa) ...é que na realidade o meu irmão tem um perfil pacato, ele não quer a responsabilidade, ele não assume, por exemplo, ‘a Rosa resolve’” e complementa “ele é muito inteligente, mas se tem um problema e botam pressão nele...”.

Assim ela acredita que embora a preferência fosse pelo irmão, no momento que ela começou a trabalhar com o pai e demonstrar interesse e conhecimento pela empresa ele percebeu que precisava reavaliar suas opções, como o irmão passava a responsabilidade pra

ela todas as vezes que o pai pedia alguma coisa mais complexa: “ele (irmão) fala ‘ Rosa, é teu’. E isso meu pai viu, o mercado viu, as pessoas viram”.

Como a Rosa trabalha com o conselho da empresária da CIC, ela comentou que “eu vejo hoje as mulheres mais metidas, sabe. As mulheres com menos medo de encarar desafio, sabe. As mulheres mais proativas, eu vejo isso de forma muito clara” e se considera uma dessas mulheres mais ‘metidas’.

A questão de a Rosa enxergar as mulheres mais “metidas” revela um preconceito de gênero da própria sucessora, pois o fato das mulheres assumirem e desejarem assumir posições de direção não as define como mais metidas. Embora ela use a expressão para falar da postura mais proativa, o termo revela obviamente um preconceito.

Ela conta que ainda quando dividia as responsabilidades com o pai, teve algumas situações complicadas de relacionamento familiar dentro da empresa, não com os irmãos, mas com cunhados, primos e outros parentes que ali trabalhavam. Ela tinha o desejo de profissionalizar a empresa, ter profissionais capacitados, familiares ou não, mas que para fazer isso teve muitas conversas com o pai, pois o mesmo não gostava da ideia de demitir parentes. Ela mesma coloca que: “querendo ou não quando tu é uma empresa familiar existe um tratamento diferente, tu acaba, as pessoas dizem ‘tu tem que separar o pessoal do profissional’ é extremamente difícil isso acontecer. Extremamente difícil”.

Ela conta que:

aconteceu isso muito no passado, aconteceram problemas familiares com alguns primos que eu acabei tendo que demitir porque eles achavam que por ser da família eles tinham o direito de estar aqui. Arrumei até algum...; ai meu pai ficou até naquela época um pouco chateado e tal, mas a gente mostrava pra eles que não era benéfico pra empresa.

Em diversos momentos da entrevista a Rosa conta que foi assumindo a empresa aos poucos, primeiro dividindo as tarefas do pai com os irmãos e após assumindo todas as tarefas que ela mesma se encarregava de delegar para os irmãos ou outros funcionários: “ele foi delegando funções que antes ele exercia para os filhos que estavam na empresa, mas de certa forma eu predominava, ele tinha mais confiança em mim do que nos meus irmãos”.

Como em todas as entrevistas, essa questão da Rosa aos poucos assumir a empresa ao lado do pai ficou muito clara. Perguntou-se se os irmãos aceitaram isso bem:

Eu era e sou a conselheira de vários assuntos, então de uma certa forma eles também se sentiam seguros em ter a liderança da Rosa né, eu transparecia essa liderança pra família e pros funcionários, então foi uma coisa muito tranquila, a questão da sucessão, apesar de traumática, no meu caso, a coisa que menos me preocupava era a questão de quem iria assumir ou se ia ter briga, porque era uma coisa que já estava até meio que estabelecida

Com relação às pessoas da fábrica, a impressão que as entrevistas passaram foi a mesma; a Rosa coloca: “aconteceu de uma forma natural porque todas as demandas que ele tinha ele acabava passando pra mim, então isso de uma forma subentendida a todos pareceu que o desejo dele fosse que a sucessão ficasse comigo e de certa forma meus irmãos e os funcionários aceitaram isso de uma forma muito tranquila”.

A relação entre os parentes que permanecem hoje na empresa, irmão, marido, cunhado e primo parece estar bem esclarecida, qual o cargo e a responsabilidade de cada um, e a Rosa corrobora isso: “tu não precisa ficar dizendo ‘eu sou teu chefe, sou eu que mando’ mas tu vê que naturalmente existe esse respeito”.

Um dos momentos mais críticos na vida profissional da Rosa foi a morte do pai, sem comentar sobre a questão emocional do fato, a Rosa coloca que não estava esperando, porque o pai não ficou doente ou pediu para se afastar, a morte foi de maneira súbita e trágica, num acidente de trabalho. E então do dia para a noite ela estava lidando com toda a questão sentimental da perda do pai, com a questão burocrática do inventário, com a questão administrativa da empresa e ainda tentando conciliar tudo isso frente a fornecedores, clientes e funcionários.

Ela coloca que: “muitas pessoas quiseram se aproveitar chegando na empresa e dizendo ‘eu era muito amigo do teu pai, nós tínhamos combinado isso ou aquilo’.” E não era verdadeira a informação, então ela desabafa:

É uma função onde tu não pode demonstrar fraqueza, insegurança, tu não pode comentar todas as tuas expectativas, porque a tua expectativa vira sonho pras outras pessoas e as vezes eles não se realizam, tu é a vitrine, então se tu ta bem provavelmente a tua equipe vai ta bem, se tu ta mal a tua equipe vai estar desmotivada, tu tem que eternamente se auto motivar e motivar as pessoas, fazer com que elas acreditem no teu sonho, acredite na tua empresa e que se hoje ta ruim amanhã vai estar melhor, mesmo tu achando que não vai ta.

Um dos principais sentimentos que ela tem em relação a administração da empresa é a insegurança de estar fazendo a coisa certa, pois com o pai ela conversava e eles tomavam a decisão juntos, assim as coisas dando certo ou errado ela tinha com quem dividir essa responsabilidade:

Muitas vezes, eu me questiono isso todos os dias. Com a morte do meu pai, depois desse processo, eu fiquei até um pouco doente na parada, pirei o cabeção como dizem e uma das coisas que eu senti, hoje eu faço tratamento até com psiquiatra por causa disso era, eu tinha perdido, eu tinha medo de tomar decisão, na verdade eu tinha 5 caminhos, 5 decisões que eu podia tomar pra resolver o problema e eu não sabia qual tomar, eu tinha medo, se eu tomar essa vai acontecer aquilo, se eu tomar essa vai acontecer.. sabe?

Ela hoje afirma estar mais segura e confiante nas decisões e sabe que o caminho da administração é árduo, mas está mais tranquila. Com relação a postura do irmão: “o meu irmão ele continua igual, ‘a eu sou o diretor, mas quando a pressão é muito grande...’”. Mas quando a pergunta é formal e diz respeito ao cargo que ele ocupa e se ele a ajuda na administração a resposta é um pouco diferente: “meu irmão é hoje, ele é um, vamos dizer que eu sou a presidente e ele é o vice presidente, mas ele cuida da operação, eu cuido mais da parte administrativa e comercial, então ele se envolve com a área da qualidade, com a área de programação”.

Fica claro nas entrevistas que a Rosa é a diretora geral da empresa, que todos os funcionários e comunidade a aceitam e respeitam a figura dela como diretora. O processo de sucessão embora não tenha sido formal, foi gradual e todos percebiam a aceitação do pai para com a filha e que ela estava assumindo as principais tarefas.

Também fica claro que o irmão é tratado como dono e chefe, mas que mesmo ele obedece a Rosa e todos têm a ela como a responsável pela empresa.

Dessa forma a Rosa termina a entrevista dizendo: “eu sou completamente apaixonada pela empresa e pela minha profissão, eu amo extremamente o que eu faço, é obvio que eu desejaria que muitas coisas fossem diferentes, eu batalho um monte pra nós superarmos esse momento difícil que ta sendo, desde a morte do meu pai”.

4.2.6 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Rosa

A seguir no quadro 7, é apresentado um comparativo entre a literatura pesquisada e o resultado encontrado nas entrevistas realizadas na empresa Beta.

Quadro 7 – Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Beta

AUTOR	ASPECTO	EMPRESA BETA
Cole 1997 e Salganicoff, 1990	A sucessão de mulheres está sempre ameaçada, ela é vista como um sucessor invisível, por isso ela tem que provar a sua capacidade antes de ser reconhecida.	De fato a Rosa não era a sucessora “preferida”, mas após alguns anos de trabalho e convivência com o sucedido e o irmão (propenso sucessor), a capacidade dela foi preponderante na escolha do pai.
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	O sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa, não permitindo assim a sua legitimação.	A Rosa sempre atuou em conjunto com o sucedido, dessa forma as decisões eram tomadas em conjunto e depois anunciadas para os demais funcionários da empresa. A Rosa só passou a tomar decisões sozinha após a morte do pai e por isso não foi percebido nas entrevistas essa situação de

		perda de autoridade.
	Se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os <i>stakeholders</i> .	De fato a relação com o pai foi fundamental para o posicionamento da Rosa como sucessora, o fato de ter acompanhado o pai durante alguns anos e ter sido introduzida por ele em todas as negociações da empresa, permitiram que ela desse continuidade nas atividades do pai, mesmo estando inserida num ramo preponderantemente masculino.
Bayad e Barbot (2002)	As filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras.	A sucessora Rosa só foi aceita na empresa após estar formada, ela chegou a trabalhar em outras empresas, não com o intuito de adquirir experiência, mas para trabalhar durante a faculdade, aguardando o momento de entrada na empresa.
Tilling (2004)	Sucessão é um conceito abstrato: é a representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Rosa e mesmo comparando a sua gestão com a do pai, aceitaram a nova chefe.
Bornholdt (2005)	Legitimação é a conquista da herança, só ocorre sucessão após essa conquista.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Rosa como diretora, o que legitima a conquista da herança.
Oliveira et al (2013)	A legitimidade deve ser conquistada junto a empresa, mas também com a família.	As irmãs não tinham interesse em assumir a empresa e embora o irmão estivesse sempre presente, segundo todos os entrevistados ele nunca quis assumir a responsabilidade. Assim todos os irmãos aceitaram a Rosa como diretora geral da empresa.
	Fatores do processo de legitimação: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder.	Todos os fatores aqui apresentados foram cumpridos pela Rosa, começou a trabalhar na empresa e passou por diversas áreas até acompanhar o pai. Sempre tomava as decisões em conjunto com o pai, mas todos acatavam o que a Rosa falava. O poder foi transferido de forma trágica, com a morte do pai, mas a figura da sucessora já estava consolidada. Não houve disputas explícitas pelo poder que pudessem comprometer a sucessão.

Fonte: elaborado pela autora

A partir das entrevistas aqui apresentadas foi possível construir um caminho para a conquista da legitimidade da sucessora da empresa Beta. Observou-se que ela precisou esperar estar formada (em administração de empresas) para entrar na empresa familiar e que antes trabalhou em outras áreas, não com o propósito de ter experiências, pois as áreas não eram a mesma do negócio da família, mas com a intenção de esperar sua graduação.

A Rosa entrou na empresa e trabalhou em diversos setores, para aprender todas as rotinas e após demonstrar que estava disposta a assumir responsabilidades, diferentemente do seu irmão que não demonstrava a mesma disponibilidade, ela começou a acompanhar o pai nas visitas a clientes e fornecedores.

Assim ela sempre era vista na companhia do sucedido e todos os *stakeholders* já estavam cientes de que ela assumiria o lugar do pai; ele, consciente do ambiente que a empresa estava inserida, onde as negociações são feitas em sua maioria entre homens, levava a filha a todos os eventos a fim de apresentá-la para os fornecedores, clientes e outros parceiros, facilitando assim a interação da diretora após a sua morte.

A ideia inicial do sucedido era que os quatro filhos (3 filhas e um filho) assumissem a empresa de forma compartilhada e que o irmão ficasse com a direção geral, mas com a saída de uma das filhas e o comportamento do filho diante da tomada de decisões os planos mudaram e a Rosa começou a acompanhar o pai e ser a provável sucessora. Embora essa situação fique bem clara em todas as entrevistas, também foi possível perceber que o irmão se julga fundamental para o negócio, ele acredita que sem ele não seria possível administrar a empresa, mas não disputa a direção geral com a irmã, pois não se mostra apto para a resolução de problemas.

Com a morte do pai, após um acidente dentro da empresa, a Rosa assumiu a empresa como diretora geral. Assim, mesmo a sucessão não tendo sido formalmente planejada e ter ocorrido de um evento traumático, a trajetória da Rosa ao longo dos anos acompanhando o pai, garantiu a ela a legitimação que precisava para dirigir a empresa. Mesmo assim, nas entrevistas realizadas e em conversas informais foi possível perceber a comparação que ainda é feita entre a gestão da Rosa e a de seu pai, fato que não se pode afirmar ser consequência da questão de gênero.

4.3 EMPRESA DELTA

A empresa Delta foi fundada em 1973, está situada na cidade de Bento Gonçalves - RS, a 111 km de Porto Alegre. Sua linha de produtos consiste em motores. Atualmente é a terceira maior empresa do Brasil na fabricação desses produtos, atrás apenas de duas multinacionais. O parque fabril está concentrado em Bento, mas possuem vendedores próprios em todos os Estados do Brasil e contam com um centro de assistência técnica em Campinas-SP.

Desde a sua fundação ocupa o mesmo endereço, mas o espaço fabril mudou bastante. Os próprios sócios construíram um pequeno galpão que ocupava uma área de 300m² e iniciaram as atividades com um pequeno torno usado, prestando serviços para grandes

empresas da região e fabricando pequenas peças para móveis. A sociedade era formada por sete irmãos, alguns trabalhavam em tempo integral na empresa, mas a maioria tinha outro emprego durante o dia e trabalhava na empresa a noite e nos fins de semana.

Com o passar do tempo a empresa foi crescendo e se consolidando, todos os irmãos já trabalhavam dentro da empresa em tempo integral e já haviam contratado outros funcionários, construíram um pavilhão maior e compraram mais máquinas. Durante a crise de 1986 houve uma baixa nos serviços terceirizados e a Delta sentiu a necessidade de mudar os rumos da empresa, decidindo assim começar com um produto próprio. Como já prestavam serviços de manutenção em redutores, optaram por fabricar esse produto, investindo assim na compra do primeiro torno CNC.

Desde então a empresa enfrenta concorrência internacional e por isso também investe em tecnologia de classe mundial. Inicialmente atendiam apenas a região sul do país, mas com o crescimento da empresa decidiram expandir sua atuação. Contrataram representantes, mas tiveram muitas dificuldades para vender o produto para outras regiões, por se tratar de produto muito técnico, assim optaram pela contratação de vendedores técnicos, que mesmo atuando em outros Estados são funcionários da Delta. Após a expansão de vendas, enfrentaram outro desafio, como atender rapidamente os clientes que precisavam de manutenção ou reposição de peças. Por isso em 2014 abriram um centro de distribuição e assistência técnica em Campinas-SP e estão trabalhando na abertura de outros centros no Nordeste, além de exportarem para os mercados da América do Sul e América Central.

Atualmente ocupam uma área total de 80.000m² e área construída de 15.000m² e contam com uma equipe de 250 funcionários, são 3 pavilhões industriais e mais um centro esportivo. O faturamento anual da Delta é de aproximadamente R\$ 70 milhões. Possuem o programa de qualidade total desde 1993, são certificados na ISO 9002, desde 1998; na ISO 9001/2000 desde 2000 e em 2001 conquistaram a ISO 14001.

Nas paredes da empresa é possível encontrar declarados a missão:

Criar e produzir acionamentos com rapidez e agilidade, com preços e prazos de entrega competitivos, a fim de tornar a empresa sustentável, assegurando o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

A visão: “Ser referência nacional em ofertas inovadoras de redutores e motoredutores”; o negócio: “Gerar confiança, acionando ideias”. A política de qualidade: “A Delta tem por objetivo principal a satisfação de seu cliente, buscando aprimoramento contínuo dos seus produtos e do seu sistema de gestão através do conhecimento e capacitação técnica de seu colaborador.”

Todos os irmãos continuam na sociedade, cada um com um cargo específico dentro da empresa, dois faleceram e foram sucedidos. O sócio fundador e detentor da maior cota societária, faleceu em 2005 e foi sucedido por sua filha. A direção da Delta agora está na segunda geração, pode-se dizer que apesar da gestão ainda ser familiar ela já está profissionalizada, pois após a sucessão foram feitos diversos trabalhos de formação com toda a direção da empresa, o desenvolvimento profissional é bastante destacado pela D.D.(Diretora da Delta):

nós começamos há dois anos atrás, a gente fez o PDA, aquele de acionista (programa ministrado pela Fundação Dom Cabral), a gente começou de cima pra baixo, porque o pessoal começa sem recursos, tudo é a canetinha atrás da orelha e a empresa ta com 43 anos, vai crescendo né, então chega uma hora que ou tu muda ou te mudam né.

Por isso tanto os funcionários familiares quanto os não familiares que possuem cargos de direção e gerência participaram do programa. A diretora destaca ainda que foram feitos trabalhos específicos de formação de acordo com a necessidade de cada gestor e que os programas empresariais continuam.

Desde a sua fundação essa é a primeira vez que uma mulher ocupa o cargo de direção. A sociedade inicial era composta por 7 irmãos, mas na família tem mais 5 irmãs que nunca trabalharam na empresa e foram citadas apenas em um momento da entrevista.

É possível observar algumas funcionárias mulheres na fábrica, mas a maior concentração está no setor administrativo, do total de 213 funcionários, apenas 50 são mulheres. A participação das mulheres na empresa começou de forma tímida, com a participação da própria família (esposas e filhas) para auxiliar na parte burocrática da administração e há apenas alguns anos que a produção começou a aceitar mulheres. No início o trabalho era considerado “pesado” e “sujo” e por isso os sócios entendiam que não era um serviço para mulheres.

Os sete irmãos trabalharam muitos anos sozinhos, admitindo novos funcionários e membros da família conforme a empresa se desenvolvia. As negociações eram feitas com empresas da região e diretamente entre os donos, o que tornava a conversa “um negócio de homens”, segundo o entrevistado F.F.D da Delta.

4.3.1 Análise da percepção dos entrevistados sobre o processo sucessório

A primeira entrevista ocorreu com a F.N.F.D. na sala de trabalho dela, a entrevistada estava um pouco receosa, pediu autorização para a diretora para liberar a gravação da entrevista; demonstrou conhecer bem a empresa, seus processos e a interação dos membros da família que trabalham na empresa. Vestia o uniforme da empresa, assim como os demais funcionários do administrativo (homens e mulheres).

Ela já estava preparada para a entrevista, pois sabia qual era o assunto e o teor das perguntas antecipadamente, mas respondeu a todas as perguntas, contou algumas histórias e situações que ela ouviu os mais antigos de empresa contarem ou que ela mesma presenciou dentro e fora da empresa.

O segundo entrevistado foi o tio da diretora F.F.D.; a entrevista ocorreu na sala da diretora, o entrevistado vestia calça jeans e camisa polo, não usava uniforme como os demais funcionários. Ele contou toda a história da empresa e falou bastante da relação dos irmãos (sócios) e da família em geral, sempre em tom muito baixo e calmo. Por diversas vezes a entrevistadora teve que retomar algumas perguntas, pois o entrevistado ficava pensativo ou respondia com poucas palavras, se mostrou bastante seguro e crível nas informações passadas.

O sucedido foi descrito pelos entrevistados como uma pessoa empreendedora, muito rígido e exigente, mas um “paizão”. Percebe-se que ainda hoje as pessoas lembram dele com carinho e saudosismo, o reconhecem como o responsável pela criação e crescimento da empresa e tratam todas as suas conquistas com muito respeito e admiração.

4.3.2 O perfil da sucessora Margarida e sua trajetória profissional

Margarida (nome fictício) tem 45 anos, é casada e tem duas filhas. É formada em Ciências Contábeis e tem MBA em gestão financeira. Iniciou recentemente um novo MBA no programa PDD da Fundação Dom Cabral, juntamente com toda a família que trabalha na Delta.

A entrevista aconteceu na sala particular dela na empresa, que é composta por uma mesa, cadeira de escritório e um balcão, todos os móveis de madeira de estilo e cor diferente

das demais salas dos funcionários. A sala possui divisórias plásticas com vidro que permite visualizar toda a atividade do escritório.

O agendamento da entrevista foi difícil, devido a restrição de horários disponíveis da Margarida. Foi preciso uma série de e-mails e ligações e conversas com a secretária executiva dela para conseguir o tempo necessário. Durante toda a entrevista o telefone da sala dela não parou de tocar, embora ela tivesse solicitado para não ser interrompida. A mesa estava cheia de papéis, percebia-se que eram assuntos em andamento, definições a serem tomadas.

A entrevistada vestia roupas simples, calça jeans e camisa, enquanto todos os demais funcionários usavam uniformes. Apesar da dificuldade de agendamento e das constantes ligações recebidas, a Margarida foi muito solícita e disponível durante toda a entrevista. Ela se expressa de forma clara e objetiva, tem um tom de voz normal e calmo, mas em algumas declarações baixava o tom de voz, como se estivesse contando um segredo, principalmente quando se referia a alguma situação difícil da gestão ou da adaptação que teve com os tios (sócios da empresa).

Sempre participou da vida da empresa, desde pequena acompanhava o pai no trabalho em casa à noite, depois durante as férias escolares fazia alguns trabalhos na empresa e por fim assinou a carteira em 1986 e começou a trabalhar oficialmente na empresa, sendo o único lugar que ela trabalhou. Assim construiu toda a sua carreira dentro da Delta, ao lado dos tios e dos funcionários mais antigos.

Ela conta um pouco sobre sua trajetória na empresa:

Que que eu vinha fazer? Brincar né, então meu pai que tinha o escritório no porão de casa e eu ficava ali, sabe aquela história, vai picar papel, limpar aqui, serve cafezinho lá e na fábrica também eu passei, desde as furadeiras, quando a gente fazia puxadores e dobradiças, outras máquinas e estoque, fiquei um bom tempo no estoque e depois eu vim pro administrativo e fazia o que, eu era telefonista, recepcionista quando a guria tirava férias, fazia NF, o livro fiscal a mão, era tudo manual, duplicatas. Daí fui subindo, ajudei aqui internamente a parte de contabilidade e meu último trabalho foi compras.

Atualmente, além do trabalho de diretora presidente da Delta e do MBA que está cursando, a entrevistada também atua no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves (SIMMME) e comenta que trabalha mais do que simplesmente o horário comercial da empresa para que as coisas aconteçam dentro do ritmo esperado.

4.3.3 O planejamento sucessório e seu processo na empresa Delta

Quando trata-se da questão de sucessão na empresa Delta percebe-se que o assunto está bem assimilado, até porque a sucessão ocorreu há 10 anos. Contudo pelas entrevistas é possível compreender que o processo não foi conduzido formalmente, mas de certa forma foi planejado; esse planejamento não foi pensado e executado com o intuito de passar a direção para uma segunda geração, mas surgiu da necessidade de dar continuidade no trabalho que era feito na ausência do fundador da empresa que estava bastante doente.

Quando o sucedido soube da sua condição de saúde e do tratamento médico que teria que fazer colocou a filha ao seu lado e a fez acompanhá-lo em todos os eventos, negociações e decisões que tomava.

Ela conta que:

eu participava de negociação de compra de máquinas, essas coisas mais pesadas, documentos, imóveis, empresa pequena tinha sempre essa coisa de faz tudo né. Então quando ele ficou doente (referindo-se ao pai e diretor) e teve que se afastar um pouco mais a gente já tava junto né, então a sucessão ela aconteceu meio que, ele faleceu em setembro e a gente levou até dezembro sem ninguém definido né.

O pai e fundador da empresa é descrito pelos funcionários como um “paizão”. Dentre os sete irmãos sócios ele não era o mais velho, mas como foi o primeiro a sair da colônia, ir para a cidade e ter a ideia de fundar uma empresa, trazendo os irmãos para a cidade também, ele é considerado como um pai. Todos os irmãos e funcionários reconhecem o sucedido como o realizador do sonho, o responsável pela criação e crescimento da empresa.

Segundo a Margarida sempre foi vontade do pai que ela continuasse os negócios da empresa, tanto que ele era o diretor presidente e quando adoeceu passou todos os assuntos que tratava para a filha. A Margarida tem um irmão, mas na época do falecimento do pai ele tinha apenas 23 anos e por isso foi considerado muito novo e inexperiente, assim não foi cogitado para o cargo de diretor presidente.

A Margarida trabalha desde pequena na empresa, passou por diversos setores, desde a produção até a parte administrativa. Ela conta que seus estudos e sua formação profissional estão mais voltados para a parte administrativa, mas que com 13 anos já foi matriculada num curso de CAD por orientação do pai. Ela também conta que o sucedido participava de muitas entidades de classe e grupos de empresários e que considerava essa interação fundamental para o crescimento dos negócios e por isso sempre levou a filha junto.

Nas palavras da Margarida:

Pra ti ter uma ideia eu já tinha feito aquele curso de CAD com 13 anos, vê se pode, eu no meio dos empresários, curso de negociação trabalhista, datilografia na época, cursinho de cá e de lá, o que fosse, empretec, o que fosse eu tava metida no meio, ia pra reuniões do sindicato, centro de indústria, porque a gente sempre foi dessa, ele gostava muito e sempre apostava nisso como crescimento, a empresa ta inserida nessas entidades pra crescer junto.

Quando a Margarida começou a trabalhar na empresa os tios (outros 6 irmãos e sócios do pai dela) já trabalhavam na empresa. Assim todos conviveram e trabalharam juntos. A F.N.F.D conta histórias que ela ouve dos tios diretores “e eles sempre comentam que ela está na empresa desde criança, brincam com a história de que na fábrica eles brincavam com ela: ‘ah lembra quando a gente carregava ela pelos braços pelas mãos, que ela tava com um ano um ano e meio e já tava dentro da empresa’.”

Essa interação entre a Margarida e os demais sócios (tios) e funcionários desde muito cedo foi muito importante para a aceitação dela na ausência do pai. Todos os entrevistados disseram que era ordem do sucedido que na sua ausência, de curtos ou longos períodos (devido o tratamento médico) todos os assuntos que eram tratados com ele fossem discutidos com a Margarida.

Dessa forma começou o processo sucessório; a Margarida sempre acompanhando o pai, desde pequena, em todas as reuniões e negociações; tendo uma orientação para formação administrativa, mas voltada para a gestão da empresa; recebendo conhecimento técnico e tendo uma vivência dentro de diversos setores da empresa. Por acompanhar o pai nas suas atividades, ficava responsável pelas decisões quando o mesmo não estava na empresa. A entrevistada F.N.F.D. conta “ele (sucedido) falava, quando eu não estiver aqui se dirijam a Margarida para os meus assuntos”.

A Delta já estava com aproximadamente 100 funcionários quando a doença do diretor ficou mais grave, então a empresa já possuía uma divisão de cargos e cada tio diretor tinha bem definido em que área atuava e quais eram as suas responsabilidades, assim como a Margarida tinha suas próprias atribuições e agregava mais algumas que eram específicas do pai.

Quando o pai faleceu em setembro de 2005, a Margarida já estava bastante inserida no contexto da empresa, o tio F.F.D. conta: “até na produção ela trabalhou, um tempo depois ela foi com o pai dela pra ajudar e foi assumindo e quando faleceu o pai dela ela já tava bem forte na administração porque ela era o braço do pai.”

A Margarida conta em sua entrevista que o pai faleceu em setembro e que até dezembro a empresa ficou sem um diretor presidente oficial; nesse mês os diretores (tios e sócios) se reuniram para fazer uma votação e definir quem ficaria com o cargo. O entrevistado F.F.D. conta: “Ela tava bem, já executando praticamente a função, com a doença do pai dela, ela já executava a função né, daí a gente até se reuniu e conversou tudo, mas não teve nenhuma oposição de dizer de nenhum dos sócios ‘não, não vai ser’, foi bem tranquilo.”

Após essa votação a Margarida passou a ser oficialmente a diretora presidente da Delta, função que era ocupada por seu pai, mas que segundo ela mesma e os demais entrevistados ela já ocupava informalmente nos últimos anos.

4.3.4 Conflitos vividos na empresa e a legitimação no cargo

Em conversa com a Margarida ela coloca que a sucessão na empresa ocorreu de forma trágica em função da morte do pai, ela entende que acompanhava o pai e fazia as suas tarefas para ajudá-lo nos períodos que ele estava ausente, já a entrevistada F.N.F.D tem outra visão, ela diz:

tem uma coisa que eu acho que foi importante para a preparação, são coisas diferentes, essa pessoa está bem e tragicamente acontece uma morte trágica, a pessoa estava atuando até hoje e amanhã ela não está mais aqui, como teve um período de doença, ele vinha ele se afastava, ele vinha ele se afastava, então nesse tempo acabou acontecendo uma preparação para a sucessão.

Momentos depois apresenta uma opinião um pouco divergente “teve preparação, mas foi no susto, porque querendo ou não ela tava envolvida com a questão da doença, da empresa, da família dela, uma série de coisas e um ano se tu for pensar não é tempo suficiente pra preparação”.

Apesar da Margarida já desempenhar a função de diretora (informalmente) e de acompanhar o pai em diversos eventos e ser bem conhecida pelos *stakeholders* da empresa, o tio F.F.D. comentou:

teve uma fase de medo sim, até na hora de comprar algum equipamento, tinha que ver como é que tá, aquela pesquisa, mas isso foi bem rapidinho viu, o pessoal em 6 meses já entendeu que a empresa tava firme, não tinha aquele, sabe no começo toda aquela parte, principalmente na cidade, o pessoal mandando currículo pra ser

administrador e não sei o que, até a fofoca agora eles vão quebrar não sei o que. Toda aquela onda, mas a gente se manteve muito tranquilo, muito muito tranquilo.

Esse comentário foi em relação a aceitação da Margarida pelos fornecedores. Mesmo a empresa tendo 32 anos de mercado, mais de 100 funcionários e todos conhecerem a Margarida, logo após a morte do sócio fundador os fornecedores ficaram receosos em vender para a Delta, fazendo pesquisa de crédito e pedindo documentos para se certificarem da venda.

Como o F.F.D. mencionou, a cidade onde a empresa está localizada não é muito grande (aproximadamente 100mil habitantes) e as pessoas se conhecem e comentam sobre as notícias locais, como no caso da Delta, que a sobrinha mais nova estava assumindo a empresa e teria que mandar nos tios. A mesma fala foi apresentada pela F.N.F.D “...tipo ah os tios, será que vão aceitar a sobrinha? Imagina a sobrinha estar acima dos tios. Isso se ouviu muito, da sociedade, na cidade, não aqui de dentro.” Outra fala da F.N.F.D. foi: “Mas a sociedade enfim questiona, será que vai dar certo? Mulher num ramo metalúrgico, tem toda essa questão né.”

Quando apresentaram essa fala foram novamente questionados sobre a aceitação da Margarida na empresa e na sociedade e a fala da F.N.F.D. foi:

Sim, trabalharam com ela (os tios), e ela cresceu aqui dentro, ela conhece tudo dessa empresa, então isso transmitia pros demais que ia continuar dando certo, porque ela sempre esteve por aqui. Agora fora da empresa, e particularmente aquela coisa que tu (entrevistadora) falou, mulher assumindo um cargo, então a sociedade, 6 tios abaixo dela, 6 homens, sobrinha mais nova assumindo um cargo assim.

O F.F.D. fala que os sócios da empresa sentiram muito a partida do irmão que havia fundado e dirigido a empresa por tantos anos, mas que os funcionários, principalmente os mais antigos de casa, sempre apoiaram e acreditaram na continuidade da empresa.

No ano que o fundador faleceu, a Margarida tinha um irmão, os tios e alguns primos trabalhando na empresa. Os entrevistados foram questionados sobre um tio ou outro parente ter sido cogitado para assumir a empresa, ambos entrevistados ficaram alguns instantes pensativos e responderam a mesma coisa: que o irmão da Margarida era muito jovem, que os demais primos tinham suas funções e estavam bem cientes dos seus lugares e que os tios também tinham funções específicas e por isso todos entenderam que além do fundador ter expressado sua vontade de ter a filha na direção, a Margarida era de fato a mais preparada para o cargo.

O F.F.D. conta que os tios (sócios) se reuniram e fizeram uma votação e o resultado foi unânime. Todos concordaram com a Margarida como diretora presidente da empresa. Quando questionado sobre a forma como a administração da empresa é feita hoje o tio F.F.D. conta que a Margarida administra a empresa juntamente com ele (tio) e o irmão mais novo:

nós 3 que administremo (sic), a gente conversa muito, digamos que a diferença era que com o meu irmão eu sentava com ele definia era isso e pronto e hoje tem um pouquinho mais de cuidado nas decisões, um pouquinho mais lenta, mas elas acontecem né, com o meu irmão era muito mais dinâmico, mais simples.

Mas ele também expressa que entende que essa diferença não é apenas da pessoa que administra, mas também que os tempos mudaram e a situação política e econômica que o país vive hoje exigem mudanças e mais calma nas decisões.

A percepção geral da funcionária F.N.F.D. sobre o processo de sucessão da Margarida na empresa Delta é:

... a minha percepção com relação a essa sucessão é isso, ela sempre esteve dentro da empresa, então ao longo do tempo ela foi criando esse respeito com os tios né, e mesmo os tios vendo que ela cresceu aqui dentro, não foi uma pessoa que chegou depois com as coisas formadas, então eles que foram ensinando ela, o pai, mas eles também, então tudo isso facilitou muito pro momento depois da doença do fundador, ela estar ai do lado dele e depois assumindo mesmo a direção da empresa.

O tio F.F.D., um pouco mais contido, comenta sobre sua satisfação e segurança na administração da Margarida: “eu não tenho dúvida disso, que foi bom para a empresa, que nem a gente conta quando assumiu, eu conhecia a fábrica, basicamente assumi a produção e ela conhecia o administrativo né, então eu toco lá e ela aqui e juntos vamos pra frente.”

Percebeu-se durante as entrevistas que desde a época da fundação da empresa em 1973 e da colocação dos irmãos como sócios e diretores que o fundador da Delta e pai da Margarida sempre priorizou a competência das pessoas. Mesmo beneficiando familiares e trazendo os irmãos para a cidade e conseqüentemente para a empresa, a escolha dos cargos e sua relevância não era determinada pela idade dos irmãos, mas sim pela capacidade e conhecimento de cada um.

Os entrevistados acreditam que não existe preconceito em relação a gênero na família ou na empresa e que a participação das mulheres, esposas, filhas... não acontecia porque na época essas mulheres eram acostumadas a trabalhar em casa e na colônia e não tinham nenhum tipo de estudo, era como a divisão do trabalho funcionava nos anos 70. Mulheres em casa com os filhos e os homens trabalhando fora.

Em nenhum momento da entrevista os respondentes explicitaram qualquer comentário ou dúvida sobre a questão da Margarida trabalhar na empresa e ter sucedido o pai, percebe-se que dentro da Delta a Margarida tem total apoio dos funcionários familiares ou não e que todos os questionamentos sobre a questão de uma mulher assumir a direção da empresa foram feitos por pessoas e entidades de fora da empresa.

4.3.5 Conflitos vividos na empresa e legitimação sob a ótica da sucessora Margarida

Durante as entrevistas é possível reconhecer que cada entrevistado tem uma visão um pouco diferente do processo de sucessão e de cada evento que ocorreu na empresa. Contudo o F.F.D e a F.N.F.D tem opiniões mais parecidas, enquanto as exposições feitas pela sucessora Margarida a respeito do processo mudam bastante. Ela responde de maneira mais pessoal e conta alguns receios que teve na época da sucessão, algumas dúvidas em relação à passagem do bastão, receios esses que não foram explicitados pelos demais entrevistados.

Para a Margarida a sucessão ocorreu de forma trágica e com pouca preparação:

não foi uma sucessão normal programada, meu pai cansou de trabalhar então vou passar pra alguém, não, ele faleceu, essa foi a sucessão. Ele já vinha sempre em compras e na época tinha 70 funcionários, chegou a 100 quando ele faleceu mesmo, só que como ele sempre participou de entidades foi do sindicato, foi presidente do centro de indústria, então ele ficava aqui na empresa só meio dia, então eu ia auxiliando em outras funções também.

O sucedido faleceu em setembro de 2005 e a Margarida assumiu oficialmente o cargo de diretora em dezembro, após uma votação dos tios diretores. Na entrevista com o tio F.F.D. ele afirma que a votação foi feita mais para cumprir os procedimentos da própria empresa do que para de fato deliberar sobre o assunto, pois todos os tios já estavam certos de que a Margarida havia sido preparada pelo seu pai para assumir o cargo. Mas na entrevista com a Margarida ela conta o episódio da seguinte maneira: “Daí a gente fez a reunião com os sócios e foi daí que na reunião a gente disse: temos que definir alguém que vai assumir né, daí eu fiquei surpresa, porque tinha um tio meu também, porque ele era do industrial, mas na falta do meu pai ele era o pai.”

Essa afirmação demonstra que a Margarida não estava certa de que assumiria a direção geral da empresa. Mas ela comenta que além de acompanhar o pai, que era o diretor geral e desempenhar suas tarefas na sua ausência; o fato de terem a maior parte das ações da empresa

42%, enquanto o restante das ações está dividida entre os demais sócios também contou na decisão de todos.

Questionada sobre a possibilidade de o irmão assumir a direção ela responde a mesma coisa que os demais entrevistados: “quando o pai faleceu ele (o irmão) tinha 23 anos, super jovem, até por isso que não foi ele”, conta também que hoje o trata da mesma maneira que o pai a tratava. A Margarida já prepara o irmão para a sucessão fazendo que ele a acompanhe nos eventos e participe ativamente das decisões da empresa, assim como o tio F.F.D. comentou anteriormente, ela confirma que os 3 (Margarida, irmão e tio) administram em conjunto. Sobre o irmão a Margarida comenta:

Na época meu irmão era novo, né. Ele fez SENAI, engenharia de produção, ele ficou fora, ficou no Canadá, ele teve essas coisas que eu não tive né, não fui trabalhar fora, até acho que pela consequência, pelo trabalho, eu casei cedo então tinha família, diferente dele, cresci aqui dentro, acho que foi uma sucessão dessa maneira, ter conhecimento administrativo, ter eles (os tios) por traz para a parte técnica, foi uma coisa boa, mas eu acredito que talvez até meu irmão seria a pessoa, por ser 99% homem, nós tínhamos aqui meia dúzia de mulheres, hoje a gente já tem mais.

Embora a Margarida considere a sucessão em si como um processo decorrido de um evento trágico e com pouca preparação, essa percepção é só dela, os demais sócios e funcionários enxergam o processo como triste, mas tranquilo, que houve preparação e que a Margarida era a sucessora óbvia para o cargo. Outra coisa que contribuiu para o sucesso do processo nas palavras da própria diretora foi: “a nossa transição te digo que foi bem tranquila, não teve aquele negócio de brigas familiares, a gente conseguiu contornar bem aqui internamente e não deixou tipo a família em casa, primos, as mulheres, que geralmente as esposas complicam a vida, tu sabe né, influenciarem no processo.”

Esse comentário da Margarida de que “as esposas complicam a vida” mostra que as mulheres que não trabalham na empresa ficam alheias aos assuntos tratados na Delta e isso também demonstra um preconceito, uma barreira à entrada das mulheres no negócio.

Após a definição de que a Margarida permaneceria no cargo, ela seguiu a linha de trabalho do pai, considerando a capacidade profissional mais importante que o parentesco; quando questionada sobre a participação de outros familiares na empresa, visto que são 7 irmãos sócios ela responde: “não, não, não, te digo que tem poucos, porque muitos passaram por aqui, outros nem vieram e os que passaram saíram, porque como a gente sempre quer trabalhar profissionalmente, eles não se encaixavam.”

Apesar de afirmar que não teve nenhum tipo de problema com os tios e demais funcionários pela questão de ser mulher em certo momento da entrevista ela comenta: “Sim, mas a nossa cultura é forte italiana e machista, é machista pura né”. Outros aspectos que a diretora da Delta aborda como complicados foram as mudanças administrativas que ela implementou ao longo dos anos como diretora:

... muitas mudanças tinham que ser feitas, porque como meu pai tinha mania de ser pai deles né (dos tios sócios), então a gente tirou toda aquela questão de plano de saúde só pra eles diferente, vai se encaixar dentro da empresa, sabe não tem a história de gasolina e depois vem aqui e desconta, pendura a conta lá e depois vem aqui e cobra, a distribuição de resultado é diferente sabe, não é pegar aqui quando precisa não. É tal valor, programado, a gente começou com um valor X, um percentual o resto era investido aqui, porque a gente tinha que crescer.

A Margarida conta que implementar mudanças que implicavam no corte dos benefícios dos próprios tios e sócios da empresa foi uma das suas maiores dificuldades: “é não gostaram muito, então o que que a gente fez, aí fui um pouco pelo bom senso, fomos aplicando as mudanças gradativas, não dei o tombo todo de uma vez.”

Segundo a funcionária F.N.F.D. o modo de administração da Margarida em relação ao pai foi: “... ela seguiu o trabalho que ele (sucedido) vinha fazendo do jeito dele e ao longo do tempo ela foi fazendo do jeito dela”.

Uma das principais mudanças promovidas dentro da empresa foi a contratação de uma consultoria, a Delta contratou a Fundação Dom Cabral e seus programas de preparação de acionistas e gestores e convidou todos os diretores e gerentes familiares ou não a participarem dos programas. Essa consultoria é considerada pela Margarida e também pelo tio F.F.D. como um divisor de águas nas relações profissionais dentro da empresa.

A Margarida conta como ela e os tios procederam após a morte do pai e diretor da empresa:

... bom quando ele (pai) morreu a primeira coisa a gente reuniu todos os funcionários, pra tranquilizar que a empresa ia continuar, depois em dezembro a gente reuniu todo mundo avisando que eu que ia assumir, e a gente promoveu bastante coisa, se não era SEBRAE era ISO, a gente se agarrou na ISO pra dar continuidade, programas de liderança pras pessoas que não tinham, a própria Dom Cabral entrando agora né, e acho que isso aí que vai mostrar a cara pro pessoal que é uma empresa profissionalizada que a gente quer continuar, acho que foi dada essa importância na gestão de pessoas. E eu te digo, teve alguns que ficaram assim, “ai e agora mulher”, então claro né, a própria cultura de chegar junto com meus tios né, também de mudar internamente, de dizer agora tem que mudar.

Sobre a dificuldade com clientes e fornecedores em relação ao fato da Delta ter uma diretora mulher a Margarida comenta: “Não que mudasse negócios, isso não. Até ainda hoje

os clientes ficam surpresos que é uma mulher né, eu te digo, mais cliente do que fornecedor”.
Questionada em como ela lida com essas situações ela responde:

as vezes não é nem o dono, as vezes é o funcionário (que estranha o fato de ela ser mulher), mas procuro ter alguma coisa a mais, tem meu engenheiro junto e tal e eles sabem que eu sou muito frunhenta², eu me meto em tudo então eu sinto falta de não ter feito engenharia, eu te digo né, isso é uma coisa que sinto falta ou elétrica ou mecânica ou de produção.

Esse comentário, mais uma vez expressa a necessidade que a sucessora vê de buscar uma formação mais “masculina” para lidar com a situação da desconfiança pelo fato de ser mulher e trabalhar num ramo considerado masculino.

Hoje a Margarida é presidente do sindicato, ela conta: “É, mas não é fácil não, porque tu tem a rejeição, se tu não tem aqui dentro tu teve fora, tipo no sindicato né, eles ficam te vendo diferente, até tu provar que tu não caiu de paraquedas.” Nesse momento da entrevista ela desabafa um pouco:

Mas tu ouve comentários: “mas que loucura, como que tu da conta de tudo? E tuas filhas tu sai com elas? Tu da atenção pra elas?” É isso aí, essa é a dificuldade, porque como eu trabalhava sempre, estudava de manhã, de tarde vinha pra empresa, depois fui trabalhar todo o dia e estudar de noite, aí na história casou, casei nova né, então eu tinha que vir as 6 da manhã, eu faço isso, se tiver que vir as 6 da manhã eu venho e quantas vezes na transição foi bem assim, ficar até as 22h ou meia noite, porque na época que meu pai faleceu minha irmã tava abrindo uma academia que eu sou sócia dela também na academia, então tu imagina né.

E em outro momento continua:

Na época eu tinha 35 anos e o negócio pegou firme, então não é tudo flores, a gente tem dificuldades, a maior rejeição que eu tive foi dos empresários aqui da cidade, das entidades, alguns aceitando e outros meio receosos, só que depois tu vai mostrando e agora eu te digo que eu sou bem respeitada, Nossa Senhora.

Ela também conta sobre conversas que tem com o marido, que trabalha na parte comercial da Delta:

meu marido acha que eu sou muito “a tu só vê o lado ruim”, não vejo o lado ruim, a gente vai aprendendo com o tempo sentir né e agora até pela questão da empresa, como tu falou eu mostrei no trabalho e a mulher também ela não tem que ser vulgar né, tu ta no grupo tu tem que chegar toda aberta eeee; não pelo contrário; eu ficava na minha, no começo eu ficava até mais calada pra ir aprendendo né, agora eu já falo até diferente, a gente vai aprendendo

Apenas no final da entrevista que a Margarida comentou sobre essas dificuldades que teve, no início o que ela transparecia é que teve medos e dúvidas sim, mas em relação ao trabalho dela dentro da empresa, nunca em relação a comunidade, mas no final da entrevista,

² frunhenta: expressão local para definir uma pessoa curiosa, que quer saber de todos os assuntos e tudo o que acontece ao seu redor

após lembrar algumas situações e ser questionada de diferentes maneiras sobre os desafios que teve que enfrentar como uma mulher diretora de uma empresa de motores ela apresentou essa série de comentários.

Apesar dessas dificuldades que enfrentou, hoje a Margarida tem cargos dentro e fora da empresa bem definidos, de grande importância e com muito respeito e prestígio de todos. Ela está muito segura na sua atuação e conta com a colaboração dos tios sócios, do irmão mais novo e de todos os funcionários da Delta, bem como conquistou o reconhecimento de toda a comunidade da cidade em que a Delta está localizada.

4.3.6 Paralelo entre as entrevistas e a literatura quanto à legitimação da sucessora Margarida

A seguir, no quadro 8 é apresentado um comparativo entre a literatura pesquisada e o resultado encontrado nas entrevistas realizadas na empresa Beta.

Quadro 8- Comparativo sobre legitimidade entre literatura e a empresa pesquisada Delta

AUTOR	ASPECTO	EMPRESA DELTA
Cole 1997 e Salganicoff, 1990	A sucessão de mulheres está sempre ameaçada, ela é vista como um sucessor invisível, por isso ela tem que provar a sua capacidade antes de ser reconhecida.	De acordo com os entrevistados F.F.D. e F.N.F.D. estava claro que a Margarida seria a sucessora, mas a própria Margarida acreditava que um dos tios iria assumir e comentou que o irmão só não é o sucessor natural devido sua idade (muito jovem).
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	O sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa, não permitindo assim a sua legitimação.	A Margarida já substituiu o pai na sua ausência, devido a doença, e ele sempre a apontou como responsável pelas decisões que cabiam a ele; dessa forma todos os funcionários e demais sócios já entendiam a Margarida como sucessora.
	Se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os <i>stakeholders</i> .	De fato a relação com o pai foi fundamental para o posicionamento da Margarida como sucessora, o fato de ter acompanhado o pai durante alguns anos e ter sido introduzida por ele em todas as negociações da empresa, permitiram que ela desse continuidade nas atividades do pai, mesmo estando inserida num ramo preponderantemente masculino.
Bayad e Barbot (2002)	As filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras.	A sucessora Margarida nunca teve experiências profissionais fora da Delta, ela participa da vida da empresa desde muito pequena, trabalhava nas férias escolares e desde 1986 tem carteira assinada da Delta.
Tilling (2004)	Sucessão é um conceito abstrato: é a representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Margarida e mesmo tendo um irmão homem e outros

		5 tios trabalhando na empresa, aceitaram a nova chefe.
Bornholdt (2005)	Legitimação é a conquista da herança, só ocorre sucessão após essa conquista.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Margarida como diretora, o que legitima a conquista da herança.
Oliveira et al (2013)	A legitimidade deve ser conquistada junto a empresa, mas também com a família.	O irmão homem da Margarida era muito jovem para assumir a empresa quando o pai faleceu, os tios e sócios que poderiam ter assumido a empresa respeitaram a vontade do irmão e fundador da Delta e mantiveram a Margarida como diretora. Assim toda a família reconheceu a Margarida.
	Fatores do processo de legitimação: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder.	Todos os fatores aqui apresentados foram cumpridos pela Margarida, começou a trabalhar na empresa e passou por diversas áreas até substituir o pai na sua ausência. Era a responsável pelas decisões quando o pai não estava. O poder foi transferido de forma trágica, com a morte do pai, mas a figura da sucessora já estava consolidada. Não houve disputas explícitas pelo poder que pudessem comprometer a sucessão.

Fonte: elaborado pela autora

A partir das entrevistas aqui apresentadas foi possível construir um caminho para a conquista da legitimidade da sucessora da empresa Delta. Observou-se que a sua inserção na empresa desde muito cedo, colaborou para a sua aceitação. Ela passou por diversas áreas da empresa, desde a produção, estoque até chegar no administrativo, a última área que ela trabalhou foi compras e nesse período já substituíu o pai na sua ausência.

A Margarida sempre foi orientada pelo pai a fazer cursos e participar da vida social de entidades. Ela sempre demonstrou responsabilidade e vontade de trabalhar na empresa. Ela conta que teve uma preparação um pouco diferente da do seu irmão, ele estudou engenharia, morou fora do país e está tendo uma preparação formal para a sucessão. Ela sempre trabalhou na empresa, fez muitos cursos e teve uma preparação informal para a sucessão.

Apesar de a Margarida substituir o pai, quando ele se ausentava, e participar ativamente da empresa e das atividades de entidades de classe, a comunidade onde a empresa está localizada fez muitos questionamentos a respeito de quem seria o sucessor após a morte do fundador da empresa. Como a Margarida tinha 5 tios sócios que também trabalham na empresa, as pessoas de fora da empresa acreditavam que um deles assumiria o cargo, já que seria estranho uma sobrinha mais jovem mandar nos tios mais velhos. No início alguns fornecedores e entidades de classe da cidade se surpreenderam com a escolha da diretora

Margarida, mas passados alguns meses a rotina da empresa voltou à normalidade e hoje a Margarida é reconhecida e respeitada por todos, inclusive é presidente do sindicato da cidade.

Com a morte do pai, após uns 2 anos de luta contra um câncer e de idas e vindas na empresa, a Margarida assumiu a empresa como diretora geral. Assim, mesmo a sucessão não ter sido formalmente planejada e ter ocorrido de um evento traumático, a trajetória da Margarida ao longo dos anos acompanhando o pai, garantiu a ela a legitimação que precisava para dirigir a empresa.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS ESTUDOS DE CASO

Aqui faz-se uma síntese geral dos estudos de caso, analisando cada aspecto da trajetória de legitimação das sucessoras e comparando-os entre os casos.

Quadro 9- Comparativo sobre legitimidade entre literatura e as empresas pesquisadas

AUTOR	ASPECTO	EMPRESA ALFA	EMPRESA BETA	EMPRESA DELTA
Bayad e Barbot (2002)	As filhas são obrigadas a adquirirem experiência profissional fora da empresa a fim de obterem suficiente legitimidade para serem consideradas sucessoras.	Com a sucessora Violeta foi exatamente o que aconteceu. Apesar de ser vista como filha do dono da empresa, ela preferiu sair da empresa familiar e ter outras experiências a fim de adquirir experiências e provar que tinha capacidade para gestão.	De fato a Rosa não era a sucessora “preferida”, mas após alguns anos de trabalho e convivência com o sucedido e o irmão (propenso sucessor), a capacidade dela foi preponderante na escolha do pai.	De acordo com os entrevistados F.F.D. e F.N.F.D. estava claro que a Margarida seria a sucessora, mas a própria Margarida acreditava que um dos tios iria assumir e comentou que o irmão só não é o sucessor natural devido sua idade (muito jovem).
Bornholdt (2005)	Legitimação é a conquista da herança, só ocorre sucessão após essa conquista.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Violeta como diretora, o que legitima a conquista da herança.	A Rosa sempre atuou em conjunto com o sucedido, dessa forma as decisões eram tomadas em conjunto e depois anunciadas para os demais funcionários da empresa. A Rosa só passou a tomar decisões sozinha após a morte do pai e por isso não foi percebido nas entrevistas essa situação de perda de autoridade.	A Margarida já substituiu o pai na sua ausência, devido a doença, e ele sempre a apontou como responsável pelas decisões que cabiam a ele; dessa forma todos os funcionários e demais sócios já entendiam a Margarida como sucessora.
Cole 1997 e Salganicoff, 1990	A sucessão de mulheres está sempre ameaçada, ela é vista como um sucessor invisível, por isso ela tem que provar a sua capacidade antes de ser reconhecida.	De fato a Violeta não era a sucessora “preferida”, mas após alguns anos de trabalho e convivência com o sucedido e o irmão (propenso sucessor), ela se mostrou mais disposta a assumir a direção da empresa que o irmão.	De fato a relação com o pai foi fundamental para o posicionamento da Rosa como sucessora, o fato de ter acompanhado o pai durante alguns anos e ter sido introduzida por ele em todas as negociações da empresa, permitiram que ela desse continuidade nas atividades do pai, mesmo estando inserida num ramo preponderantemente	De fato a relação com o pai foi fundamental para o posicionamento da Margarida como sucessora, o fato de ter acompanhado o pai durante alguns anos e ter sido introduzida por ele em todas as negociações da empresa, permitiram que ela desse continuidade nas atividades do pai, mesmo estando inserida num ramo preponderantemente

			masculino.	masculino.
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	O sucedido, descontente com as decisões do filho/sucessor desfaz ou desautoriza suas ordens, minando sua autoridade perante os demais membros da empresa, não permitindo assim a sua legitimação.	Na Alfa os diretores contam que existem sim desavenças e discordâncias entre os sócios, mas que após a decisão tomada todos acatam. Por isso, nem a Violeta desautoriza o pai e nem o sucedido desautoriza a Violeta.	A sucessora Rosa só foi aceita na empresa após estar formada, ela chegou a trabalhar em outras empresas, não com o intuito de adquirir experiência, mas para trabalhar durante a faculdade, aguardando o momento de entrada na empresa.	A sucessora Margarida nunca teve experiências profissionais fora da Delta, ela participa da vida da empresa desde muito pequena, trabalhava nas férias escolares e desde 1986 tem carteira assinada da Delta.
Dumas, 1998; Haberman and Danes, 2007	Se a sucessora é mulher e jovem e a empresa opera em um setor dominado por homens, então ela terá dificuldades para ganhar a aceitação e sua relação com o pai vai afetar diretamente sua interação com os <i>stakeholders</i> .	Apesar do pai e da filha comentarem que têm bastantes atritos entre eles, todos os entrevistados afirmam que isso não é aparente para os funcionários da empresa e o sucedido apoia a filha e a acompanha em eventos e reuniões quando solicitado.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Rosa e mesmo comparando a sua gestão com a do pai, aceitaram a nova chefe.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Margarida e mesmo tendo um irmão homem e outros 5 tios trabalhando na empresa, aceitaram a nova chefe.
Oliveira et al (2013)	A legitimidade deve ser conquistada junto a empresa, mas também com a família.	O irmão mais novo da Violeta não quis assumir a direção, o pai tinha interesse em que os dois filhos assumissem a empresa e os demais familiares não se envolvem nos negócios da família.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Rosa como diretora, o que legitima a conquista da herança.	Todos os entrevistados demonstraram total aceitação da Margarida como diretora, o que legitima a conquista da herança.
Oliveira et al (2013)	Fatores do processo de legitimação: a inserção dos sucessores no negócio, a construção de sua identidade profissional, o reconhecimento dos membros da família e dos funcionários, a relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder.	A Violeta participou do negócio desde cedo, mesmo quando não trabalhava na empresa, ela se mantinha a par dos assuntos. Para construir sua identidade profissional trabalhou em outras empresas e na Alfa também. O relacionamento com todos os sócios é muito tranquilo, assim como com os demais funcionários, não houve disputa pelo poder e a transferência do bastão se deu com a concordância de todos.	As irmãs não tinham interesse em assumir a empresa e embora o irmão estivesse sempre presente, segundo todos os entrevistados ele nunca quis assumir a responsabilidade. Assim todos os irmãos aceitaram a Rosa como diretora geral da empresa.	O irmão homem da Margarida era muito jovem para assumir a empresa quando o pai faleceu, os tios e sócios que poderiam ter assumido a empresa respeitaram a vontade do irmão e fundador da Delta e mantiveram a Margarida como diretora. Assim toda a família reconheceu a Margarida.
Tilling (2004)	Sucessão é um conceito abstrato: é a representação simbólica da avaliação coletiva de uma instituição.	Todos na empresa entenderam que a nova diretora geral era a Violeta.	Todos os fatores aqui apresentados foram cumpridos pela Rosa, começou a trabalhar na empresa e passou por diversas áreas até acompanhar o pai. Sempre tomava as decisões em	Todos os fatores aqui apresentados foram cumpridos pela Margarida, começou a trabalhar na empresa e passou por diversas áreas até substituir o pai na sua ausência. Era a responsável

			conjunto com o pai, mas todos acatavam o que a Rosa falava. O poder foi transferido de forma trágica, com a morte do pai, mas a figura da sucessora já estava consolidada. Não houve disputas explícitas pelo poder que pudessem comprometer a sucessão.	pelas decisões quando o pai não estava. O poder foi transferido de forma trágica, com a morte do pai, mas a figura da sucessora já estava consolidada. Não houve disputas explícitas pelo poder que pudessem comprometer a sucessão.
--	--	--	--	--

Nenhuma das sucessões foi tratada de maneira formal e planejada, a preferência dos sucedidos era clara, mas não declarada, duas sucessões foram por morte e apenas uma ocorreu com o sucedido ainda vivo; contudo todas ocorreram de eventos traumáticos, a empresa Delta e a Beta passaram o bastão com a morte do fundador e a empresa Alfa consolidou a passagem do bastão com o fechamento de uma das suas unidades.

Todas as sucessoras se prepararam para assumir os cargos de direção, elas se graduaram, fizeram cursos no exterior, trabalharam em outras empresas, começaram com cargos inferiores na própria empresa e somente após sólida formação assumiram a direção. Duas das entrevistadas D.D. (Margarida) e D.B. (Rosa) optaram por construir suas carreiras dentro da própria empresa, por orientação dos pais e também para adquirirem conhecimento técnico e vivência do negócio da família, já a D.A. (Violeta) chegou a trabalhar na empresa, mas optou por uma formação profissional em outras empresas.

Além da formação das sucessoras, um passo importante para o sucesso do processo é o apoio do sucedido, nos 3 casos havia outros membros da família aptos para assumirem os cargos, em dois casos houve desinteresse desses membros da família e no outro a opção tinha pouca idade; ficou evidente nas entrevistas que os sucedidos davam as tarefas mais difíceis ou de maior relevância justamente para as sucessoras e deixavam as de menor complexidade para os demais irmãos.

Não foi possível observar a interação das sucessoras com o sucedido nas empresas Beta e Delta, mas na empresa Alfa pôde-se observar que a convivência entre gerações (sucedido com mais de 60 anos e sucessora com 30 anos) gera alguns atritos na hora da tomada de decisões. Alguns conflitos também foram detectados quando a questão foi a aceitação das sucessoras pelos funcionários; em duas das empresas os funcionários já tinham bastante convívio com as sucessoras e tiveram uma rápida adaptação, na terceira empresa o quadro de funcionários foi quase totalmente alterado em função de uma série de mudanças que a sucessora fez na empresa e os antigos funcionários não se adaptaram.

Independente de estarem trabalhando na empresa ou não as três sucessoras acompanharam a carreira dos pais e frequentavam as empresas nas férias, nos finais de

semana, no final das tardes, principalmente no começo das empresas, quando muito do serviço era levado para casa pelos sucedidos.

Não houve disputa pelo poder nas empresas entrevistadas, em duas delas Alfa e Beta, os irmãos e prováveis sucessores não se interessaram pela direção da empresa, nas duas empresas os irmãos continuam trabalhando, mas apoiam as irmãs diretoras. Na empresa Delta o irmão era muito jovem para assumir e os tios sócios da empresa fizeram uma votação e a decisão pela diretora Margarida foi unânime.

A empresa Delta está investindo na profissionalização da própria família e a empresa Alfa, nunca pensou em contratar alguém de fora em função da confiança no profissional e também na questão da viabilidade financeira; já a empresa Beta pensa em um dia contratar um profissional externo a família para administrar a empresa, mas pagando todos os sócios e mais os parentes que atuam na empresa hoje, isso não é possível financeiramente.

O respeito que as sucessoras conquistaram com os *stakeholders* das empresas é diferente do tratamento que seus irmãos recebem. O irmão da diretora da Alfa, apesar de trabalhar na empresa desde os seus 14 anos de idade nunca conseguiu conquistar o respeito dos demais funcionários, que o tratam como um colega, inclusive reclamando de coisas da empresa. Algo parecido acontece com o irmão da diretora da Beta, que assumiu a parte industrial da empresa, mas continua atuando com um gerente (que não é da família) o qual manda mais que ele, os funcionários em geral ouvem o que o irmão diretor tem a dizer, mas se o gerente falar o contrário eles seguem o gerente, também os demais familiares não respeitam sua presença na empresa, entendendo que ele só está lá porque é da família, mas não por competência. Já o irmão mais novo da diretora da Delta está conquistando seu espaço e tem o apoio da irmã nessa jornada, os demais tios que têm cargos de chefia estão bem definidos e são respeitados, além de respeitarem a diretora e seu provável sucessor (o irmão).

Alguns elementos que compuseram de forma destacada o processo de legitimação foram: a) a inserção das sucessoras no negócio: a Rosa só pôde entrar no negócio após a sua formatura, enquanto seu irmão participa da empresa ativamente desde seu primeiro emprego; a Margarida da Delta também trabalha na empresa desde sempre, ocupando diferentes cargos e seu irmão entrou algum tempo depois em função da idade, mas também começou ali; a Violeta da Alfa começou sua vida profissional na empresa, mas fez diversas incursões por outras empresas e seu irmão está na empresa desde sempre. B) A construção de sua identidade profissional: a Rosa acompanhava o pai e todos entenderam que ela era a preferida e a filha que mais assumia responsabilidades, não agia igual ao pai, mas tinha o respaldo dele; algo parecido acontecia com a Margarida, que seguia os passos do pai e tinha o respeito dos

funcionários; já a Violeta tinha muitos embates com o pai e só voltou definitivamente na empresa após conquistar respeito fora dela. C) O reconhecimento dos membros da família e dos funcionários: todas as diretoras eram respeitadas pelos funcionários e demais *stakeholders* e possuíam apoio da família que estava dentro da empresa e fora dela também. d) A relação com o sucedido, a forma como se dá a transferência do poder e como foram as disputas pelo poder (OLIVEIRA et AL., 2013): a transferência do poder em duas situações foi de forma trágica com a morte do sucedido, no caso da Delta um pouco mais previsto já que o sucedido tinha câncer e levou anos tratando a doença; já no caso da Beta foi mais abrupto pois a morte do sucedido se deu por um acidente de trabalho dentro da própria empresa; o único caso de passagem do bastão *inter vivos*, ocorreu na Alfa e foi tranquila em certos aspectos, mas ainda é trabalhado, pois o sucedido continua frequentando a empresa. Em relação à vida familiar as entrevistadas disseram que atuam bastante nas famílias, a Rosa comentou que todos os irmãos procuram por ela, que ela media brigas, dá conselhos, ajuda os irmãos. A Margarida não foi tão explícita, mas falou que os tios continuam bastante unidos e o tio entrevistado comentou que ela sempre teve atitude tanto dentro como fora da empresa. O mesmo acontece com a Violeta, a família procura por ela para resolver problemas e pedir conselhos.

Na questão da invisibilidade das mulheres nas empresas é possível observar que mesmo nas empresas entrevistadas onde mulheres são diretoras, os demais cargos de gerência são, na sua maioria, ocupados por homens. Em relação ao fenômeno denominado “teto de vidro”, onde as mulheres tem acesso a cargos até um certo escalão, pois são os homens que tomam as decisões, vemos um movimento contrário a isso na empresa Delta, onde os tios homens votaram na sobrinha mulher e mais jovem para assumir a direção geral da empresa. Já nas empresas Beta e Alfa, as filhas assumiram a direção por demonstrarem competência, mas também porque seus irmãos homens abdicaram do cargo.

Embora as empresas estudadas atuem em ramos considerados masculinos em nenhuma das entrevistas, sejam elas com os funcionários familiares, não familiares, o sucedido ou as próprias sucessoras existiu um discurso feminino x masculino.

Outra situação observada é em relação ao equilíbrio família x empresa e na aversão ao risco, que a maioria dos autores traz como característico das mulheres, essas constatações não foram confirmadas nas entrevistas. Todas as diretoras têm projetos sociais e estão preocupadas com a família e a sociedade, mas sempre de forma a engajar a empresa em projetos e não apenas fazê-los sem objetivos profissionais por trás. Quanto ao risco financeiro todas se demonstraram conservadoras, mas não de forma a prejudicar o crescimento e o desenvolvimento das empresas, todas as empresas cresceram em tamanho e faturamento

durante suas gestões e nenhuma delas tinha intenção de manter o mesmo tamanho, todas tinham planos de avançar e crescer contrariando o apresentado pelos autores Still e Timms (2000).

Foi observado que de fato as diretoras entrevistadas se valem da situação de autonomia e flexibilidade de estar numa empresa familiar, mas todas mencionaram inúmeros momentos de trabalho fora do horário convencional de expediente, de passar datas importantes da família, como o aniversário de um filho ou a própria licença maternidade fora de casa ou trabalhando, o que mostra que a liberdade de sair a qualquer horário também se torna uma obrigação de estar presente em qualquer horário.

Todas as diretoras entrevistadas citaram diversos momentos de conflito e tensão com os pais, o que é normal num momento de sucessão, nenhuma se demonstrou submissa ou conivente com algo que não estava de acordo. Já na questão de assumirem a direção da empresa e serem mais exigidas por serem mulheres todas as entrevistadas demonstraram esse medo, uma vontade profissional muito exacerbada de fazer as coisas corretamente, não só para o bom funcionamento da empresa, mas também pelo risco de perderem a confiança da sua equipe. É possível identificar pelas entrevistas, mesmo que de forma um pouco velada; que as diretoras conseguiram seus cargos por competência, porque os pais tinham como primeira opção o filho, mas sabiamente optaram por capacidade e não gênero. As diretoras se destacaram na realização das tarefas que lhes eram delegadas, assumiram muitas responsabilidades e foram ganhando espaço e respeito, o que não aconteceu com os filhos homens.

Embora nenhuma das empresas estudadas tenha passado por um processo formal de sucessão, a passagem do bastão se deu de forma gradual, mesmo nos casos de morte do sucedido o processo já estava em andamento. Dessa forma em nenhuma das entrevistas percebeu-se questões de conflitos entre irmãos ou demais parentes pelo poder. As sucessoras já haviam conquistado um espaço relevante na administração e nas decisões da empresa, sempre respaldadas pelos sucedidos. Dessa forma já tinham o respeito dos funcionários e demais membros da família. Mas todas afirmam ter tido problemas de relacionamento pessoal e profissional no momento que assumiram oficialmente seus cargos, por quererem executar mudanças de cunho profissional dentro da empresa e para isso ter que mexer com a questão familiar. Alguns exemplos são a demissão de primos, esposas de primos, retirada de benefícios dos sócios. No entanto, tais fatos, com base nos dados disponíveis, não podem ser interpretados como vinculados a uma questão de gênero ou a iniciativas de profissionalização da administração.

Todas as diretoras entrevistadas se mostraram disponíveis para o cargo, sem ao mesmo tempo se imporem nessa posição. Foram solícitas e responsáveis, mas sabiam que poderiam não assumir o cargo de diretoras. Nenhum dos demais entrevistados, seja o sucedido, o parente do sexo masculino ou o funcionário mencionaram alguma atitude de autopromoção que não fosse pelo próprio trabalho. E em nenhum momento essa autopromoção, ou maior senso de responsabilidade ficou caracterizado como uma atitude com segundas intenções, sempre ficou claro que o objetivo de todos os compromissos assumidos era promover a empresa e seu sucesso, o que culminou também com o sucesso das diretoras.

Por estarem num universo masculino, é possível identificar nas mulheres diretoras a adoção de um estilo mais masculino que é perceptível em todas as sucessoras entrevistadas; desde a maneira como tratam seus funcionários e as questões do dia a dia do trabalho como no relacionamento com as famílias. Todas se mantêm no papel de esposa e mãe, mas uma esposa e uma mãe diferente das demais; os próprios maridos e filhos (as) percebem a esposa e a mãe como diretora de uma empresa e têm orgulho disso, por isso incentivam esse comportamento, mesmo que muitas vezes essas mulheres passem por situações de críticas e questionamentos por parte da comunidade em que estão inseridas.

Esse é um fato revelador de que apesar de conquistarem o espaço, a questão de gênero não desaparece, onde a mulher acaba assumindo um viés do gênero masculino para garantir a autoridade e a legitimidade perante a família e comandados.

Quanto ao fato das mulheres serem obrigadas a adquirirem experiência fora da empresa para provarem sua capacidade, isso foi relatado em apenas uma das empresas pesquisadas e a preocupação foi relatada pela própria diretora e não pelos demais entrevistados: na entrevista da Violeta ela disse que não se sentia segura para assumir um cargo de gestão ou direção, pois não sabia se o cargo seria dado por ser da família ou por competência e por isso optou por trabalhar vários anos fora da empresa, até que ela provasse para si mesma que tinha a competência necessária para assumir o negócio da família.

Cole (1997) fala sobre a diferença das empresas profissionais e das empresas familiares na questão de lucratividade x dimensão pessoal. Nas entrevistas, todas as diretoras estavam focadas e preocupadas com seus negócios, mencionaram a família e alguns malabarismos que faziam para equilibrar algumas situações particulares, mas nunca colocando a empresa ou a família em segundo plano, a ideia de todas era conciliar e integrar a vida pessoal e profissional de modo a administrar as duas frentes de forma bem sucedida.

Todas as diretoras mencionaram a diferença de ser funcionária e de ser diretora de uma empresa, principalmente no que tange aos benefícios, como licença maternidade, férias,

13º salário, atestados médicos, seguro desemprego; colocando justamente a situação de que elas não têm direito a nada disso.

Nas entrevistas não foi possível determinar se o processo de preparação dos sucessores foi diferente entre o irmão e as sucessoras, mas ficou claro que todas acompanhavam o dia a dia dos pais e eram orientadas por eles de o quê e como proceder em cada caso. As entrevistadas citaram vários momentos de estarem junto com os pais em negociações, definições e tomadas de decisão, algumas vezes não participando do assunto diretamente, mas sempre acompanhando e aprendendo como os pais faziam.

Dumas (1998) traz três definições para as mulheres sucessoras: “protetoras do pai”, “protetoras do ouro” e “protetoras do ouro do rei”. Duas das entrevistadas demonstraram mais o perfil de “protetoras do pai”. Enquanto atuavam junto com os pais, elas acompanhavam a rotina dos mesmos e os apoiavam tanto na decisão, quanto na execução do que fora decidido. Esse papel mudou para “protetoras do ouro do rei” quando assumiram oficialmente o negócio e os pais já estavam ausentes. Já a terceira entrevistadas, demonstrou o perfil de “protetora do ouro do rei” desde que assumiu a gestão da empresa e o manteve após assumir o cargo de direção, muito provavelmente esse papel mais combativo, se deu em função de ainda ter o pai na empresa, enquanto as demais entrevistadas não tem mais que lidar com a figura do sucedido, pois o mesmo já faleceu.

Todas apresentam trechos em suas entrevistas falando sobre mudanças que fizeram na empresa após assumirem a direção. Muitas das mudanças estavam relacionadas à redução de privilégios e regalias que os familiares tinham dentro da empresa e na maneira como usufruíam da empresa. Outras foram relacionadas a questões mais operacionais e diretamente ligadas ao funcionamento da empresa.

Em apenas uma entrevista (Alfa) foi possível observar que o pai cobrava duramente o filho para que assumisse suas responsabilidades com a empresa e o “empurrava” o tempo todo para manter o negócio e dirigir a empresa. Enquanto a filha pôde entrar e sair da empresa sempre que quis, mesmo que um pouco a contragosto do pai. Já o irmão demonstra na entrevista se sentir “preso” e não ter tido muitas opções de escolha de educação (cursos e graduação) e nem mesmo profissional (sempre trabalhou na empresa).

Verificou-se em pelo menos duas das entrevistas (Beta e Alfa) que a ideia inicial dos pais era manter as filhas na área administrativa e os filhos na área industrial. Os sucedidos imaginavam que as responsabilidades seriam divididas, mas quem assumiria a empresa seria o filho. Mas com as atitudes e a maneira de agir das duas sucessoras, não foi o que aconteceu. Já na terceira entrevista, devido a grande diferença de idade entre o irmão, a sucessora sempre

se apresentou como a opção do pai, embora não fosse certo que ela assumiria a empresa, visto que possuía muitos tios ligados a outras áreas da empresa e que estariam aptos a assumirem a direção geral do negócio.

Fica claro na literatura pesquisada neste trabalho que muitas empresas eram fechadas ou vendidas quando o fundador não conseguia transmitir a herança e o controle da empresa para um filho homem ou genro ou alguém do sexo masculino. Contudo nesse trabalho foi possível identificar, que mesmo que ainda exista uma preferência por um sucessor do sexo masculino, ainda mais se tratando de empresas que atuam em ramos considerados masculinos, as mulheres sucessoras têm oportunidades nas suas empresas, desde que demonstrem disponibilidade e capacidade para exercer o cargo.

Na empresa Alfa e Beta fica muito claro que os filhos homens não se apresentaram para assumir a empresa, como era desejo do pai. Assim os irmãos representaram um desafio a menos. As filhas assumiram o posto de sucessoras e posteriormente consolidaram esse posicionamento, assumindo a direção da empresa. Já na empresa Delta o irmão não foi considerado para a sucessão, pois era muito novo, mas os tios e também sócios da empresa foram considerados, mas votaram na sobrinha para assumir a direção da empresa.

As empresas pesquisadas nesse trabalho apresentaram histórias diferentes, mas em todas elas as mulheres sucessoras foram escolhidas e trabalharam para isso ao demonstrarem maior empenho, condição de gerenciar o negócio e não enfrentaram disputas internas pelo poder. Embora seja evidente que as mulheres ainda têm um longo caminho a percorrer para conquistarem a igualdade de oportunidades nos negócios familiares, já é possível vislumbrar uma mudança na postura dos sucedidos e das próprias sucessoras.

As mulheres talvez ainda não sejam a primeira opção numa linha sucessória, mas já estão mais disponíveis e assumindo responsabilidades, tornando-se mais visíveis e propensas a assumirem cargos de direção. A aceitação por parte dos *stakeholders* também parece mais tranquila, mesmo que cause um pouco de estranheza no início, logo as negociações são tratadas normalmente.

Assim, de modo geral, é possível verificar que as mulheres que assumiram os postos de direção das suas empresas, se prepararam, se dedicaram e enfrentaram diversos obstáculos concernentes a questões de sucessão, mas também de gênero.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho optou-se por pesquisar a interação entre gênero e legitimação de mulheres sucessoras nas empresas familiares. Considerando a literatura disponível sobre o assunto e também sobre questões similares como empresas familiares, sucessão e legitimação em geral foram trabalhados três estudos de caso em que as filhas assumiram as empresas familiares. O trabalho abordou em detalhe três casos que representam empresas familiares de ramos considerados preponderantemente masculinos e que em todas as empresas havia homens que poderiam ter assumido a direção, mas não o fizeram.

O trabalho analisou quais os elementos que explicam o processo de legitimação de sucessoras mulheres nas empresas familiares e apresentou os fatores que seguem.

A preparação de um sucessor, seja ele homem ou mulher, começa dentro da família, na interação entre a vida pessoal e profissional do fundador da empresa com seus herdeiros. Por isso propiciar oportunidades iguais para ambos os gêneros é de fundamental importância para garantir condições iguais entre filhos homens e mulheres de competir pelo posto de sucessor de uma empresa. Os pais empresários tendem a influenciar nas escolhas profissionais e educacionais de seus filhos, assim observa-se que as mulheres são geralmente direcionadas para cargos administrativos como financeiro, marketing... enquanto os filhos homens são direcionados para cargos mais técnicos como engenharia e produção, e para os homens também delega-se o controle da empresa.

As mulheres que conseguem galgar postos mais elevados dentro das empresas familiares, consideradas de ramos masculinos como metalúrgicas, siderúrgicas, mineradoras, construção civil, em geral, enfrentam barreiras de gênero que começam dentro da própria família. No entanto, percebe-se uma facilidade maior em transpor a barreira familiar e após essa barreira ser transposta consegue-se o apoio da família para seguir com a trajetória profissional.

Como os pais/sucedidos se veem obrigados a vencer o próprio preconceito eles se aliam às filhas sucessoras e passam a apoiá-las e prepará-las para a vida empresarial. Assim todos os pais aqui estudados introduziram as filhas na sociedade empresarial da qual faziam parte, a fim de prepará-las e legitimá-las perante essa sociedade.

Outra barreira a ser quebrada é dentro da própria empresa, junto com os funcionários, fornecedores e clientes. Nos casos estudados percebe-se que a atitude profissional das

mulheres sucessoras foi de fundamental importância para que elas conquistassem seu espaço. Seja atuando desde cedo na empresa de forma responsável e proativa, seja com formação acadêmica adequada, as mulheres sucessoras estudadas conquistaram o respeito primeiramente dos funcionários, depois dos fornecedores e por fim dos clientes.

A fase mais difícil da conquista da legitimação foi com a comunidade na qual a empresa estava inserida. Mesmo os pais sucedidos deixando claro que as filhas iriam dar sequência nos trabalhos da empresa, mesmo as filhas já tendo uma trajetória profissional de muitos anos acompanhando os pais e provando a sua capacidade administrativa; a sociedade que permeia as empresas duvidou do sucesso da sucessão.

Por sociedade aqui se entende: entidades de classe das quais as empresas faziam parte, outras famílias empresárias que tinham contato com as empresas estudadas, empresas concorrentes...

Assim o último passo para a conquista definitiva da legitimação das mulheres sucessoras na direção das suas empresas foi a aceitação por parte da comunidade em que estavam inseridas. A dúvida dessas entidades e pessoas era justamente em relação ao fato das sucessoras serem mulheres.

A questão central é que as mulheres sucessoras entrevistadas nesse trabalho tiveram atitudes e postura profissional, se prepararam para a vida empresarial, assumiram os desafios impostos pelo cargo, demonstraram capacidade técnica e principalmente emocional para ocuparem a direção das empresas e sempre que se depararam com um problema agravado pela questão de gênero, enfrentaram a situação e a solucionaram de forma profissional.

A atitude dessas mulheres foi fundamental para o sucesso das suas carreiras. E apesar de já estarem consolidadas nos cargos que ocupam ainda enfrentam desafios na gestão da empresa quando trata-se da questão de gênero. Conclui-se, que essas mulheres sucessoras construíram seu espaço, mesmo diante de situações adversas.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da profundidade das entrevistas e da disponibilidade dos entrevistados em contribuir com este trabalho, sabe-se que abordar a questão de sucessão familiar e perguntar para as pessoas diretamente envolvidas no processo sobre questões pessoais da própria família

nem sempre é fácil e por isso entende-se que algumas situações não tenham sido mencionadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Quando trata-se de questões como empresas familiares, gênero e sucessão ainda existem muitos aspectos que podem ser abordados para pesquisas futuras. No âmbito acadêmico seria interessante fazer comparativos entre diferentes setores da economia, como serviços, tecnologia da informação, estética, indústria a fim de verificar se existem barreiras de gênero. Pode-se abordar a questão financeira das empresas e relacionar com a administração profissional ou familiar. Pode-se fazer uma pesquisa mais ampla a fim de se conhecer a trajetória profissional de mulheres que assumiram cargos de gestão e comparar com a de homens com os mesmos postos. Ou simplesmente repetir a mesma pesquisa, aqui apresentada, em outras regiões e países para verificar se os resultados podem tornar-se mais abrangentes.

No âmbito empresarial, algumas recomendações práticas seriam: criar políticas e diretrizes, dentro das empresas, relativas à igualdade de gênero. Criar políticas e sistematizar o processo sucessório, a fim de propiciar oportunidades iguais entre os gêneros. Criar requisitos específicos para cada cargo e avaliar os candidatos de acordo com esses requisitos.

Já no âmbito das famílias empresárias deve-se estimular igualmente a participação na empresa, procurando não relegar as filhas aos papéis considerados tradicionalmente como femininos; oportunizar formação e abertura na empresa para experiência de forma igualitária para todos os gêneros;

De forma mais abrangente, uma recomendação plausível seria a criação de disciplinas ou inserção de conteúdo no MBA (já que esse é um espaço privilegiado de formação de gestores) sobre questões de gênero. A questão de gênero deve extrapolar o espaço da empresa, atingindo as famílias e a academia, pois é um tema de interesse social mais amplo.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Pdboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

AHL, Helene. *Why research on women entrepreneurs needs new directions*. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 30, n. 5, p. 595-621, 2006.

ALBUQUERQUE, Jader Moreira de. *O direito sucessório e as inovações introduzidas pelo NCC*. *Gazeta Mercantil*, 6 jan. 2004.

AMAT, Joan M.. *La Continuidad de la empresa familiar: negocio, sucesión, familia, gestión y propiedad*. Barcelona: Gestión 2000. 3ª edição, 2001.

ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

AZUCENA, Vicente; IDOIA, Idígoras e COVADONGA, Aldamiz. *Gender Influence on the succession planning in family owned businesses*. Basque Institute for Women and FESIDE, 2009.

BABIN, Barry; HAIR, Joseph; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2003.

BARACH, Jeffrey A.; GANTISKY, Joseph; CARSON, James A.; DOOCHIN, Benjamin, A. *Entry of the next generation: strategic challenge for family business*. *Journal of small Business management*, Washington, v. 26, n. 2, p. 49-56, abril 1988. 26 (2): 49-56.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, Lda, 2009.

BAYAD, Mohamed; BARBOT, Marie-Christine. *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: Étude de cas exploratoire de la relation père-fille*. 6º congresso Internacional Francophone da PME, Montreal, Canada. 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMAN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 248p.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar, sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. *Consultor do curso de sucessão para herdeiros*. Folha de São Paulo. Especial Negócios, São Paulo, 26 dez de 1990.

BERNHOEFT, Renato. *Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERNHOEFT, Renato. CASTANHEIRA, Joaquim. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança corporativa na empresa familiar: gestão, poder e sucessão*. 3. Ed. São Paulo: Campus, 2003.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. *A Mulher executiva e suas relações de trabalho*. Revista de administração de empresas, v. 31, n. 4, p 17-33, out-dez, 1991.

BILLING, S. N.; ALVESSON, M. *Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labeling of leadership*. *Gender, work and Organization*, vol 7, n. 3, 2000.

BLONDEL, Christine. *Les femmes et L'entreprise familiale: rôles et evolution*. Working paper Series, Centre International Wendel pour L'entreprise Familale, INSEA, 2005.

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CADIEUX, Louise; LORRAIN, Jean; HUGRON, Pierre. *La succession dans les entreprises familiales: une etude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes*. 5º Congresso Internacional da PME, Lille, França – 2000.

CAPPELLE, et al. *Representação feminina na mídia de negócios: um estudo com duas revistas populares especializadas em gestão*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em administração, 25, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos. ENANPAD, 2004.

CARTER, S. *Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature*. Glasgow: University of Strathclyde, 2001

CASSILLAS, José Carlos; VAZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

CASTANHEIRA, Joaquim. *Filho, um dia isso tudo será seu*. São Paulo: Exame, 1990.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. *Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas, São Paulo.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. *Método do Estudo de caso (Case Studies) ou método do caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em administração*. 2005. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/graduacao/ccsa/REMAC/jul_dez_05/06.pdf. Acesso em: setembro de 2015

COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COLE, Patricia M. *Women in Family business*. *Family Business Review*, v. 10, issue 4, p. 353, dezembro, 1997.

CONSTANTINIDIS, Christina; NELSON, Teresa. *Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation*. Management international, v. 14, n. 1, p. 43, 2009.

CRAMER, Luciana; CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; ANDRADE Áurea Lucia Silvia; BRITO, Mozar José de. *Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios*. Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – REGEPE, v.1, n.1, jan/abril 2012.

CURIMBABA, F. *The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers*; Family Business Review, vol. 15 (3): 239-252. 2002

DALLA COSTA, Armando. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá, 2006.

Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração*. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV. 2005.

DUMAS, C. *Understanding the father-daughter and the father-son dyads in family-owned businesses*, Family Business Review, 2: 31-47. 1989

DUMAS, C. *Integrating the daughter into family business management*. Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (4): 41-55. 1992

DUMAS, C. *Women's pathways to participation and leadership in the Family-owned firm*. Family Business Review, v. 11, issue 3, p. 219, 1998.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. In. International Conference on Competence – Based Management, 4, Oslo. Norwegian School of Management, 1998.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. 2009.

FRITZ, Roger. *Empresa familiar: uma visão empreendedora*. São Paulo: Makron Book, 1993.

GAJ, Luis. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. *A gestão das empresas familiares*. Iberconsult, 1996.

GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 3. Ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GHERARDI, Silvia e PERROTTA, Manuela. *Daughters taking over the Family business and Their justification work within a dual regime of engagement*. International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 8 Iss 1 pp. 28 – 47. 2016

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLDONI, Vanessa; MAÇADA, Antônio Carlos Gaustad; OLIVEIRA, Mirian. *Forças e Fraquezas na Aplicação do Estudo de Caso na Área de Sistema de Informação*. Revista de gestão USP, São Paulo, n. 1, jan/março 2009, p. 33-49.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, família e empresa*. São Paulo: Negócio, 2000.

GRESSLER, Lori. *Instrução à Pesquisa: projetos e relatórios*. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. *Estilo Feminino de gestão em empresas familiares gaúchas*. RAC – Revista de administração contemporânea, v. 6, n. 2, p 185-207, maio/go. 2002.

HABBERMAN, H. e DANES, S. M. *Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*. Family Business Review, 20(2):163-184. 2007

HANDLER, Wendy. *Succession in Family Business: A Review of the Research*. <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009.

HEILBRONER, Robert L. *A formação da sociedade econômica*. 5. Ed. Guanabara, 1987.

HENRY, Michael; ERWEE, Ronel; KONG, Eric. *Family business succession –trust and gender issues in Family and non-family succession*. 13 th Euram, Galatasaray University , Istanbul, Turkey. 2013

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. *O comportamento do fundador e dos herdeiros da empresa familiar*. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/artigo.aspx>. Acesso em: junho de 2014.

JIMENEZ, Martinez. *Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Decisions*, Family Business Review, 22; 1; 53-64. 2009

KOTHARI, Anil; TOBWALA, Shehnaz. *Growing role of women as sucessor in Family Business*. Pacific Business Review. A quarterly refereed Journal, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LE VAN, G. *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao: Deusto, 1999.

LEMOS, Mônica de F. M. *O processo de sucessão em empresas familiares*. FAE Business, n. 5, 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra e SOUSA, Cleneide Clemente de. *Sucessão nas empresas familiares: a visão dos dirigentes de pequenas e médias empresas comerciais de João Pessoa*. Estudos Avançados em Administração, v. 1, n°1, p. 7-34, 1993.

LETHBRIDGE, Eric. *Tendências da empresa familiar no mundo*. Rio de Janeiro: BNDES/Pnud, 1998.

LETHBRIDGE, Tiago. *O desafio de trabalhar com o pai*. São Paulo: Exame, 2005.

LODI, João Bosco. *O fortalecimento da empresa familiar*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, João Bosco. *A formação dos príncipes herdeiros*. Ícaro, ano 7, n. 83, 1991.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, Cecilia. *A difícil tarefa da mulher na direção*. Disponível em: http://www.empresafamiliar.org.br/index_pt.htm>. Acesso em Junho 2014.

MACEDO, K.; CAIXETA, C.; GUIMARÃES, D.; MACEDO, G.; HERNANDEZ, J. *O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher*. Psicologia e sociedade (on line). Set/dez 2004, v. 16, n. 3, p.69-81. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010271822004000300009&script=sci_arttext – acesso em 22/06/2014

MACHADO, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica Esteves. *A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro*. Cadernos EBAPE, BR, v. 6, n. 3, set 2008.

MANCUSO, J. R., e SHULMAN, N. *Running a family business*. New York: Prentice Hall. 1991

MARTINS, Regina Helena Peres. *Mulheres executivas: ascensão e obstáculos nas empresas*. Tese de Doutorado apresentada na Pontifícia Universidade Católica – PUC São Paulo, 2007.

MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MELLO, Dorothy Nebel de. *O espaço da mulher na empresa*. Rio de Janeiro: Nebel & Mello Consultores associados, 2007.

NUNES, Aparecida Maria. *Uma história mal contada: a imagem da mulher nas publicações populares*. In: Congresso Brasileiro da Comunicação, 24, 2001. Anais... Intercom, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. *De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares*. R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33, jan-fev-mar 2013.

PADULA, Antônio Domingos. *Empresa familiar*. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

POWELL, Gary; BUTTERFIELD, D. Anthony. *Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management*. Academy of management Journal, v. 37, n.1, p. 68-86, 1994.

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RODRIGUES, Arakcy. Martins, *Padrões afetivos na família e empresa familiar*. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 31, n. 4, out/dez 1991.

ROESCH, S. *Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALGANICOFF, M. *Women in Family business: challenges and opportunities*. Family Business Review, 3(2), 125-138, 1990.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Besato. *Sucessão em empresas familiares: dificuldades de ações preventivas*. 1993. 141f. Tese de mestrado – UFRGS – Porto Alegre

SILVA, Norberta Neto; ARÁOZ, Victor Venâncio. *Mulheres do século XXI: uma série de possibilidades no desenvolvimento político, social e econômico*. 2007

SILVA, Eda L. da; MENEZES, Estera M. *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOUZA, M. P.; TRENTIN, R. M.; SANTOS, J. S.; SERRA, N. E. M. *Gestão estratégica e aprendizagem organizacional em empresas familiares*. Disponível em: <<http://www.congresso-info.cu/intempres>>, Acesso em 2014.

STILL, L.; TIMMS, W. *Women’s business: the flexible alternative workstyle for women*. Women in management review, vol 15, n. 5/6, p. 272-283, 2000.

TEIXEIRA, Z. *As mulheres e o mercado de trabalho*. *Universia: portal de educação para estudantes Universitários*. Disponível em www.universia.com.br/html/materia/materia_daba.html. Acesso em 19/06/2014.

TILLING, Matthew. *Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting*. Commerce Research paper series NO. 04-6. 2004

USSMAN, A. M. *Empresas familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Lisboa: Sílabo, 2004.

VIDIGAL, A. C. *A sobrevivência da empresa familiar no Brasil*. Revista de Administração, vol 35, n. 2, p. 66-71, 2000.

WANG, C. *Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature*. Journal of Family and Economic Issues, Vol. 31 No. 4, pp. 475-484. 2010

WERNER, René. *A Família e Negócio: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manoel, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE A – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS PARA ENTREVISTAS

SUCEDIDO:

- 1) Número de filhos:
- 2) Estado civil:
- 3) Idade:
- 4) Grau de escolaridade:
- 5) Cargos ocupados na empresa e cargo atual (qual o critério adotado para chegar ao cargo atual?):
- 6) Qual o principal fator ou situação que levou à decisão de abrir um negócio próprio?
- 7) Todos os seus filhos trabalham na empresa?
- 8) Se algum dos filhos não trabalhar na empresa, perguntar onde trabalham.
- 9) Quando iniciou o processo de sucessão na empresa? Houve planejamento? Tomou como referência práticas/critérios anteriores de sucessão na empresa?
- 10) Quem o Sr. desejava inicialmente que assumisse a empresa?
- 11) O Sr. pensou em alguma pessoa externa a família, num profissional, para assumir o seu lugar?
- 12) O Sr. já imaginava que a sua filha assumiria o comando dos negócios?
- 13) Quais os principais fatores que determinaram que sua filha assumisse o negócio?
- 14) Como foi a preparação dela para isso?
- 15) Quais os principais receios/medos/dilemas por parte de familiares, funcionários, clientes, fornecedores e outros parentes quanto ao fato da sua filha assumir a direção da empresa?
- 16) O Sr e a sua filha enfrentaram algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?
- 17) O Sr acredita que a sua filha teve dificuldades adicionais em função de ser mulher? Ela sofreu algum preconceito?
- 18) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sua filha, até o momento de ela assumir a direção da empresa?
- 19) O Sr se sente confortável com a administração dela atualmente? Acredita que a empresa está no rumo certo?
- 20) O Sr preferiria que outra pessoa estivesse no comando? Por quê?
- 21) O Sr acha que se um homem tivesse assumido o comando da empresa, as coisas estariam melhores ou diferentes?

22) O Sr ainda participa de alguma forma das decisões?

SUCCESSORA:

- 1) Número de filhos:
- 2) Estado civil:
- 3) Idade:
- 4) Grau de escolaridade:
- 5) Trabalha na empresa desde:
- 6) Cargo que ocupa hoje na empresa:
- 7) Por que ingressou no negócio?
- 8) Quando iniciou o processo de sucessão na empresa? Houve planejamento?
- 9) Quem o seu pai desejava inicialmente que assumisse a empresa?
- 10) Pensaram em alguma pessoa externa a família, num profissional, para assumir o a direção?
- 11) Você já imaginava que assumiria o comando dos negócios?
- 12) Por que você assumiu o negócio?
- 13) Como foi a sua preparação para isso?
- 14) Como foi a aceitação da família, dos funcionários, dos clientes, dos fornecedores e dos outros parentes atuantes na empresa?
- 15) Você e seu pai enfrentaram algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?
- 16) Você enfrentou ou enfrenta algum tipo de dificuldade com os negócios, simplesmente por ser mulher? Enfrenta algum tipo de preconceito?
- 17) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sucessora, até o momento que você assumiu a direção da empresa?
- 18) Você se sente confortável com a administração que está fazendo? Acredita que a empresa está no rumo certo?
- 19) Você acha que outra pessoa deveria estar no comando da empresa? Quem e por quê?
- 20) Você acha que se um homem tivesse assumido o comando da empresa, as coisas estariam melhores ou diferentes?
- 21) Você acha que o seu pai está satisfeito com os resultados da empresa?
- 22) O seu pai ainda participa de alguma forma das decisões?

FUNCIONÁRIO FAMILIAR ATUANTE NA EMPRESA

- 1) Estado civil:
- 2) Idade:
- 3) Grau de escolaridade:
- 4) Grau de parentesco:
- 5) Cargo que ocupa hoje na empresa:
- 6) Trabalha na empresa desde:
- 7) O Sr acompanhou o processo de sucessão na empresa? Quando ele teve início? Houve algum tipo de planejamento?
- 8) Quem o Sr imaginava que assumiria a empresa? Por quê?
- 9) O Sr imaginou que poderiam contratar ou promover alguma pessoa externa a família, um profissional, para assumir a direção da empresa?
- 10) O Sr imaginava que a Sra (nome da sucessora) assumiria o comando dos negócios?
- 11) O Sr gostaria de ter assumido o negócio? Por que não assumiu?
- 12) Por que ela assumiu o negócio?
- 13) O Sr sabe como foi a preparação dela para isso?
- 14) Como foi a aceitação dela perante a família, funcionários, clientes, fornecedores e os outros parentes atuantes na empresa?
- 15) O Sr acredita que ela sofreu algum tipo de dificuldade pelo fato de ser mulher? Sofreu algum tipo de preconceito?
- 16) O Sr sabe se houve algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?
- 17) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sucessora, até o momento de ela assumir a direção da empresa?
- 18) O Sr se sente confortável com a administração dela atualmente? Acredita que a empresa está no rumo certo?
- 19) O Sr preferia a antiga administração? Por quê?
- 20) O Sr acha que outra pessoa deveria estar no comando da empresa? Quem e por quê?
- 21) O Sr acha que se um homem estivesse no comando da empresa, as coisas estariam melhores ou diferentes?

FUNCIONÁRIO NÃO FAMILIAR ATUANTE NA EMPRESA

- 1) Estado civil:
- 2) Idade:
- 3) Grau de escolaridade:
- 4) Cargo que ocupa hoje na empresa:
- 5) Trabalha na empresa desde:
- 6) O Sr (a) acompanhou o processo de sucessão na empresa? Quando ele teve início?
Sabe se houve algum tipo de planejamento?
- 7) Quem o Sr (a) imaginava que assumiria a empresa? Por quê?
- 8) O Sr (a) imaginou que poderiam contratar ou promover alguma pessoa externa a família, um profissional, para assumir a direção da empresa?
- 9) O Sr (a) imaginava que a Sra (nome da sucessora) assumiria o comando dos negócios?
- 10) Por que ela assumiu o negócio?
- 11) O Sr (a) sabe como foi a preparação dela para isso?
- 12) Como foi a aceitação dela perante a família, funcionários, clientes, fornecedores e os outros parentes atuantes na empresa?
- 13) O Sr (a) sabe se houve algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?
- 14) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sucessora, até o momento de ela assumir a direção da empresa?
- 15) O Sr(a) acredita que ela teve dificuldades a mais em função de ser mulher?
- 16) O Sr(a) se sente confortável com a administração dela atualmente? Acredita que a empresa está no rumo certo?
- 17) O Sr (a) preferia a antiga administração? Por quê?
- 18) O Sr(a) acha que outra pessoa deveria estar no comando da empresa? Quem e por quê?
- 19) O Sr(a) acha que se um homem estivesse no comando da empresa, as coisa estariam melhores ou diferentes?