

A mulher e o processo sucessório: um estudo em empresas familiares

Resumo: Este estudo buscou analisar o processo sucessório e a mulher em cinco empresas familiares mato-grossenses, identificando a cultura, normas e fatores que facilitam ou dificultam a participação da herdeira, e a existência de um plano de sucessão. Foi realizada uma pesquisa descritiva por intermédio de entrevistas semiestruturadas com cinco sucessoras de diferentes empresas comerciais. Os resultados mostraram que 80% das empresas pesquisadas não possuem um plano de sucessão estruturado. As dificuldades enfrentadas pelas sucessoras na organização familiar não estão ligadas à questão de gênero e sim ao relacionamento familiar no ambiente de trabalho e ao *status* de “filha do dono”.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Processo Sucessório; Sucessão com mulheres.

Women and the successor process: a study in family businesses

Abstract: This study sought to analyze the women success process in family businesses in Mato Grosso/Brazil, identifying the culture, norms and factors that facilitate or hinder the participation of the heiress, and the existence of a succession plan. A descriptive research was carried out through semi-structured alterations with five successors from commercial companies. The results induced that 80% of the companies surveyed do not have a succession plan. The difficulties faced by successors in the family organization are not linked to the issue of gender, but to the family relationship in the work environment and the status of “the owner's daughter”.

Keywords: Family Firm; Succession Process; Succession with women.

doi.org/10.23925/2595-4865.2022v1n16.57012

1 Introdução

A empresa familiar é um sistema organizacional complexo, que leva as tensões das relações entre os membros de uma família para o ambiente empresarial e envolve questões racionais e emocionais. A esse respeito, Benthlem (1999) comenta que as empresas familiares possuem relevância visto que são consideradas o sustentáculo da economia brasileira.

Uma pesquisa realizada pela Ernst & Young Global Limited (2014) com as maiores companhias do mundo revelou que as empresas familiares são responsáveis pela criação de 50% a 80% dos empregos existentes atualmente. Vidigal (1996) afirma que cerca de 99% de todas as empresas brasileiras foram fundadas por famílias, com exceção das governamentais.

Para que o sucesso da empresa familiar se estenda e ela dure várias gerações, deve-se levar em conta a gestão e planejamento sucessório. De acordo com a PWC

(2016), 54% dos negócios não possuem planejamento de sucessão. Além disso, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) mostra que 95% das empresas familiares não sobrevivem à segunda ou terceira geração.

Abordando o tema do planejamento de sucessão, a Ernst & Young Global Limited (2014) pode constatar que em torno de 70% das maiores empresas familiares do mundo estão considerando uma mulher para ocupar a presidência. No entanto, atualmente, apenas 22% das empresas possuem mulheres ocupando cargos altos.

A respeito da presença do elemento feminino em cargos de alta liderança, uma pesquisa realizada pela consultoria Deloitte (2017) revelou que somente 7,7% dos assentos dos conselhos de administração nas empresas são ocupados por mulheres. O documento mostrou que, em empresas cujos CEO (Chief Executive Officer ou Diretor Executivo) são do gênero feminino, dobra-se esse número. Além disso, apenas quatro por cento dos cargos de CEO são ocupados por elas.

Ao longo da história, diversos fatores políticos, étnicos e culturais têm interferido na trajetória social e profissional feminina, alega Serpa (2007). A esse respeito, Kurzawa (2003) declara que a mulher tem tomado posse de cargos em diversos setores da economia, e tem colaborado com o desenvolvimento dos Estados e do país por meio do planejamento e exercício da democracia vigente no governo brasileiro.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2013) mostrou que haviam 15.815.276 proprietários de negócios do sexo masculino no Brasil, enquanto que o número de empreendedoras se resumia a 7.025.368. Em Mato Grosso, 318.820 homens eram donos de empresas e o montante feminino totalizava 107.552. Esses números mostram que, conforme constata Ramadani et al. (2017), existe uma forte percepção de que a sociedade favorece o homem em detrimento da mulher. Essa desigualdade de gênero se estende também para o ambiente da empresa familiar, cujo papel de líder tradicionalmente é atribuído aos membros do sexo masculino.

A desigualdade entre a presença do homem e da mulher no ambiente da empresa familiar se dá por uma série de fatores organizacionais e sociológicos que condicionam a mulher ao papel de mãe e guardiã do lar. Além da forte cultura patriarcal existente no contexto nacional, a invisibilidade na organização, a estrutura

social, a competição pelo poder e autoridade são algumas das várias barreiras encontradas por mulheres no negócio da família.

Do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: existem fatores que dificultam ou facilitam a participação da mulher, especificamente da herdeira, na sucessão das empresas familiares em Mato Grosso?

Neste sentido, o estudo foi realizado em cinco empresas familiares mato-grossenses do comércio. Para que fossem atingidos os objetivos propostos pelo presente artigo, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, cujo instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada com as sucessoras das organizações, que buscou verificar a presença de possíveis vantagens e/ou dificuldades encontradas pelas herdeiras no ambiente de trabalho familiar.

Logo, este artigo teve como objetivo geral analisar o processo sucessório de empresas familiares de Mato Grosso/Brasil, analisando aspectos da cultura organizacional, normas e fatores que facilitam ou dificultam a participação da herdeira no processo sucessório. Além disso, foi possível caracterizar as empresas estudadas por seu histórico, estrutura organizacional e ramo de negócio.

Esta pesquisa tem relevância devido promover informações e discussões relacionadas às diferenças de tratamento entre homens e mulheres nas organizações. Como o caso das mulheres inseridas nos negócios da família, no que diz respeito especialmente à participação das herdeiras no plano de sucessão. Além disso, possui importância empírica para as empresas pesquisadas, visto que passam a ter uma visão diferente de seu processo sucessório e do tratamento do elemento feminino familiar.

Destarte, este artigo contém em sua estrutura uma introdução e mais quatro partes. A primeira aborda os aspectos teóricos necessários para a realização da pesquisa; a segunda engloba a metodologia utilizada para a coleta de dados; a terceira é composta pelos resultados obtidos e sua consequente análise; e a última apresenta as considerações finais do artigo.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção, estão abordados os conceitos de empresa familiar, sucessão, a mulher no contexto empresarial familiar e as dificuldades e facilidades encontradas pelo elemento feminino no ambiente de trabalho.

2.1 Empresa Familiar

Ao tentar-se definir o termo “empresa familiar”, depara-se com diversos conceitos. A dificuldade para descrevê-los está diretamente ligada à complexidade da coexistência de fatores empresariais e familiares no ambiente organizacional.

A esse respeito, Lanzana e Constanzi (1999) declaram:

Empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na “propriedade” (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p. 33).

Logo, possuir a maioria da propriedade da empresa confere à família o direito de intervir na administração da mesma.

Conforme Lodi (1998), empresa familiar é todo o estabelecimento comercial cuja sucessão está diretamente ligada ao fator da hereditariedade e seus princípios convergem com os da família ou do proprietário. Por meio do processo sucessório, o poder de decisão e a posse do negócio são transferidos para os consanguíneos mais próximos.

Bernhoeft (1989) diz que as empresas familiares brasileiras possuem características fundamentais, como a valorização da confiança nos vínculos familiares e não familiares e laços afetivos como principais influenciadores de comportamentos e tomada de decisão. Existe também a valorização da antiguidade acima da eficiência e a total dedicação e fidelidade à organização. É comum ocorrerem problemas com a separação entre o emocional e racional, tendo maior presença a emoção nas relações profissionais.

Segundo Benthlem (1999), esse termo, empresas familiares, está diretamente ligado com a grande influência familiar na gestão do negócio, não somente com a propriedade do mesmo. Por isso, ao abordar-se o tema “empresa familiar” no Brasil, refere-se à família que administra sua organização e transfere a propriedade e a gestão dela para seus herdeiros.

A multiplicidade de formas de definir a empresa familiar mostra sempre uma grande semelhança: a organização pertence a uma família que, além de ser proprietária, também a administra.

Sobre a dinâmica da empresa familiar segundo a teoria sistêmica, Barbieri (1997) afirma:

É fundamental para a compreensão do funcionamento das empresas familiares, uma análise da família isoladamente, devido ao ingrediente emocional que esta insere no âmbito dos negócios. A dinâmica da família que trabalha em conjunto objetivando gerar lucros é extremamente complexa. Nem as técnicas administrativas, nem as teorias organizacionais têm conseguido explicar esse fenômeno. A maior falha de alguns estudiosos destas organizações é a pouca importância dada ao entendimento do sistema familiar, de como esse sistema funciona, do papel de cada membro da família, entre outros aspectos. É evidente que existem alguns estudiosos que abordam a empresa familiar sob a ótica da teoria sistêmica da família, entretanto, esse tipo de estudo é ainda escasso (BARBIERI, 1997, p. 43).

Por conta dessa negligência, é comum ouvir falar que a empresa familiar é regida pela emoção em detrimento da razão, o que dá espaço à ocorrência de conflitos e que, por isso, deve ser profissionalizada para que se promovam melhores resultados organizacionais.

Sobre esses conflitos, Longenecker et al. (1997) dizem que a designação “familiar” possui um caráter negativo, visto que esse tipo de negócio possui algumas desvantagens específicas, como a presença da emoção no desenvolvimento organizacional e a manifestação das intensas relações familiares no ambiente de trabalho.

Ainda conforme Longenecker et al. (1997), todavia, existe também um lado positivo a respeito das organizações familiares. Os sucessores, por terem sempre fácil acesso ao diretor da empresa, acessam informações que muitos gestores contratados só obtêm depois de certo tempo de carreira; existe também maior envolvimento com a empresa por parte dos herdeiros, maior dedicação e forte sentimento de lealdade que, muitas vezes, não são manifestados pelos gestores corporativos, que não possuem este vínculo emocional com o negócio. De acordo com outras declarações dos mesmos autores, observam-se outras vantagens da empresa familiar: existe maior preocupação e cuidado pelos colaboradores nas organizações profissionais, além de promover um ambiente de trabalho cuja manutenção do clima é mais fácil de conservar. Há também a tradição de ofertar

valores e qualidades ao cliente como consequência direta do zelo que a corporação tem pelo nome da família, bem como o pensamento em metas de longo prazo que promovam continuamente a evolução da firma.

A empresa familiar e a hereditariedade estão diretamente conectadas, e a primeira depende da última para sua sobrevivência. A esse respeito, Lodi (1998) atesta:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (LODI, 1998, p. 6).

Para que se compreenda a importância da sucessão para a continuidade e sucesso da organização familiar, a seguir estão apresentados conceitos relacionados ao processo sucessório e como a cultura organizacional pode afetá-lo.

2.2 O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional

A sucessão é um ponto crucial na sobrevivência da empresa familiar, tendo em vista as várias organizações familiares no Brasil que foram desfeitas durante ou após um processo sucessório mal planejado. A respeito deste processo, Leone (2005) explicita que o processo sucessório familiar acontece quando a geração anterior oferece abertura de espaço e dá à mais nova a chance de tomar o poder da organização.

A troca de gerações na administração da empresa é um assunto complexo, visto que envolve diversos fatores que podem auxiliar ou dificultar o processo sucessório. Dentre os empecilhos encontrados na execução da sucessão, Leach (1998) afirma que a relutância em abrir mão do controle, o medo de morrer, a indecisão na escolha do filho sucessor, a aversão ao planejamento e o temor de perda da identidade e cultura organizacional são sentimentos corriqueiros entre os fundadores e representam barreiras na transferência da empresa aos herdeiros.

A aversão ao planejamento pode ser danosa à empresa familiar, pois faz com que a organização não se prepare adequadamente para receber a próxima geração que assumirá o poder. A respeito do planejamento, Barbieri (1997) afirma:

Não há dúvidas de que a forma mais saudável de conduzir a sucessão é por meio de planejamento, embora estudos recentes indicam que apenas um percentual muito pequeno de empresas planeja adequadamente a sucessão de seu diretor-presidente. A grande meta do planejamento da sucessão consiste em preparar o sucessor para assumir suas responsabilidades futuras com eficácia e eficiência (BARBIERI, 1997, p. 93).

Destarte, constata-se a importância do plano de sucessão, que visa fazer com que a transição geracional ocorra de forma plácida e satisfatória, sem causar sequelas no clima organizacional ou na empresa em si.

Segundo Barbieri (1997), existem dois tipos de sucessão familiar: a sem disputa e a disputada. Segundo a autora citada, a sucessão sem disputa é:

O tipo de sucessão onde se encontra apenas um único herdeiro que deseja ingressar na empresa familiar, é de longe o menos complicado. Como não existem mais herdeiros para disputar o controle dos negócios, este único herdeiro conta com o apoio dos pais para dar continuidade ao empreendimento da família (BARBIERI, 1997, p. 98).

A respeito da sucessão disputada, Barbieri (1997) discorre:

É comum que, em uma família com mais filhos, mais de um tenha o desejo de dirigir a empresa da família. Essa situação é capaz de gerar uma série de dificuldades que poderão até mesmo interferir no curso dos negócios. Quando ainda, em empresas de terceira geração, tem-se a disputa entre primos, poderá agravar ainda mais o já intrincado problema (BARBIERI, 1997, p. 99).

Além da existência ou não de disputa entre os herdeiros, existem outras causas que podem vir a afetar o processo sucessório familiar. A esse respeito, Bernhoeft (1989) fala sobre os seis fatores-chave da sucessão. São eles: o sucessor, o sucedido, a família, a empresa, a comunidade e o mercado. Para que o processo tenha êxito, é preciso considerar e analisar todos esses pontos durante o planejamento. Destaca-se aqui o valor do fundador, este possui papel significativo na empresa e na família, afinal, a organização é um reflexo de seus princípios, ideias e ações.

Segundo Barbieri (1997), o conflito da sucessão na empresa familiar é o mais difícil de lidar, pois engloba a disputa dos herdeiros pela gestão e posse dos negócios. Tal situação pode acarretar problemas administrativos para a organização, visto que o foco passa a ser a luta entre os filhos, enjeitando o desenvolvimento da empresa. Outro ponto importante é que, desse modo, é possível que não seja feita a melhor escolha de sucessor e o processo sucessório fique mal resolvido, ocasionando, também, problemas administrativos para a organização.

Um dos fatores que podem dificultar ou facilitar a sucessão familiar em uma organização é a cultura organizacional. A esse respeito, observa-se o seguinte conceito de Cohen e Fink (2003):

Cultura é uma palavra-âncora que sintetiza a forma como as coisas são feitas de modo geral, o clima vigente, noções gerais (às vezes explícitas, mas frequentemente apenas entendidas e tidas como naturais) sobre como os membros da organização agem e sentem, o que é recompensado e assim por diante. A expressão cultura organizacional se refere aqui à cultura da organização mais ampla da qual o grupo estudado é parte. Uma forma de pensar a cultura organizacional é em termos do contexto social ou ambiente em que o grupo de trabalhadores se situa. Outra forma de pensar a cultura organizacional é que, da mesma forma que pequenos grupos desenvolvem normas de comportamento, as organizações maiores tendem a desenvolver normas gerais que se aplicam a todos os seus integrantes, independentemente de sua posição (COHEN; FINK, 2003, p. 73).

Segundo Cohen e Fink (2003), a maneira com que a empresa lida com as particularidades de cada colaborador, bem como o modo com que as regras são impostas, vai determinar a cultura vigente no ambiente, sendo ela um reflexo de como as pessoas internalizam as normas organizacionais.

Vecchio (2012) afirma que existem quatro fatores-chave das origens de uma cultura organizacional. São elas:

1. As crenças e os valores do fundador de uma organização podem exercer influência considerável na criação da cultura organizacional. Durante sua permanência à frente da empresa, essas crenças e valores podem se tornar parte das políticas, dos programas e das declarações informais perpetuadas por membros contínuos da organização (análogo à tradição oral ou a contar histórias). [...]
2. As normas adotadas pela sociedade do país nativo ou no qual a empresa opera também podem desempenhar um papel na determinação da cultura organizacional. Isso significa que a sociedade circundante influencia a cultura das empresas existentes em seu interior.
3. Problemas de adaptação externa e sobrevivência acarretam desafios para as organizações que seus membros precisam enfrentar por meio da criação da cultura organizacional (isto é, normas). O estabelecimento de estratégias e metas e a seleção de métodos para cumpri-las, por exemplo, exigem a criação de normas. [...]
4. Problemas de integração interna podem resultar na formação da cultura organizacional. Determinar regras para as relações sociais e a distribuição de *status* e estabelecer critérios para a pessoa tornar-se membro do grupo e da organização, por exemplo, requerem a fixação de normas e a aceitação de um conjunto de crenças (VECCHIO, 2012, p. 342).

Observa-se então que a modificação da cultura organizacional deve partir, primeiramente, da mudança de pensamento e posicionamento do fundador a

respeito de determinados assuntos. Abordando o tema da sucessão familiar, apresenta-se a indicação de que o empreendedor veja a importância do plano sucessório e o papel que ele desempenha durante a transferência de poder na empresa.

Neste caso, o líder possui influência relevante na determinação e manutenção das normas e cultura da empresa (SCHEIN, 2009), sendo relevante que o líder da família e líder da empresa, construa e apoie um projeto de sucessão.

Outro fator que influencia a sucessão familiar é o pensamento da sociedade a respeito de determinado assunto. Conforme pesquisa da Deloitte (2017) citada anteriormente, apenas 7,7% dos assentos do conselho administrativo organizacional são ocupados por mulheres. Se isso existe no país, conseqüentemente se refletirá no comportamento organizacional. Destarte, a elas são negadas as oportunidades de ocupar cargos altos nas empresas, tendo em conta o posicionamento patriarcal comumente adotado no Brasil.

A respeito do patriarcado brasileiro, Barbieri (1997, p. 50) afirma que “a formação patriarcal da nossa sociedade é um fator relevante na determinação dos papéis da estrutura familiar. Nas sociedades patriarcais o poder sempre fica nas mãos do chefe de casa”. Esse tipo de pensamento tem suas raízes na infância, em que, de acordo com Massi (1992), os meninos são criados para o trabalho, sempre visando receber um salário para o sustento familiar, e não necessariamente devem gostar do que fazem. As meninas, por sua vez, são incentivadas a ter filhos, cultivar a maternidade e executar as atividades domésticas. Ou seja, esses papéis pré-estabelecidos permanecem no inconsciente e, muitas vezes, são manifestados nas organizações familiares.

A seguir, estão explanados conceitos relativos à presença da mulher no ambiente empresarial familiar, descrições essas que se fazem necessárias para a melhor compreensão do tema proposto pelo presente estudo.

2.3 A Mulher na Empresa Familiar

Ao estudar empresas familiares brasileiras de origem italiana, Vidigal (2000) averiguou a existência da proibição de que herdeiras se tornem sócias do negócio da família, visto que tal papel deveria ser exercido somente por homens.

Em virtude dessa resistência à presença do elemento feminino no ambiente de trabalho familiar, Cromie e Sullivan (1999) mostraram a dificuldade que as mulheres possuem no desenvolvimento de carreira na alta gestão do negócio da família. Após a análise do caminho profissional percorrido por elas nesses estabelecimentos, constataram que a) mulheres que trabalham na empresa familiar passavam mais tempo no ambiente de trabalho que as outras; b) elas geralmente recebiam um salário menor, apesar de trabalharem em tempo integral; c) elas tinham consciência de que recebiam menos que os homens da família que desempenham papéis semelhantes; d) as mulheres, em algumas empresas, exerciam cargos de alta diretoria; e) as mulheres que trabalhavam em empresas não familiares tiveram filhos e casaram-se mais tarde do que as das empresas familiares.

A respeito da mulher na sucessão familiar, observa-se a seguinte afirmação de Barbieri (1997):

O processo sucessório nas empresas familiares é, na maior parte dos casos, penoso, quando não traumático. Relações familiares interagem com a dinâmica da empresa que exige, cada vez mais, profissionalismo para seu sucesso e sua sobrevivência. Quando o processo sucessório envolve mulheres, o ambiente cultural adiciona dificuldades específicas, tanto por parte de quem detém o poder quanto por parte da mulher que quer – ou deve – dar-lhe continuidade e sucesso (BARBIERI, 1997, p. 9).

Conforme Barbieri (1997), as herdeiras, ao entrarem na disputa da sucessão da empresa familiar ou ao serem convocadas para fazê-lo na falta de filhos homens, encaram suas próprias ambiguidades e inseguranças, que são intensificadas pelos fatores culturais que pré-determinam o papel da mulher na sociedade. Elas nascem herdeiras, *status* este que representa poder por si só, mas também precisam se provar capazes de administrar, o que exige delas o poder decisório. Por isso, ao decidir assumir a função de sucessora, ela enfrenta riscos e, muitas vezes, se vê diante da necessidade de sair da sua zona de conforto.

De acordo com Barbieri (1997, p. 16), considera-se como sucessora potencial da organização “toda e qualquer herdeira legítima que esteja trabalhando na organização familiar e que possa vir a suceder o diretor-presidente, quer seja porque está lutando para isto, quer seja porque está sendo preparada para assumir tal posição”. Elas poderão estar ocupando, no momento, qualquer cargo no quadro funcional da empresa familiar, não sendo necessário que estejam posicionadas atualmente na cúpula administrativa.

Existem também, segundo a mesma autora, as herdeiras profissionais, que são aquelas que não almejam desempenhar a função de diretor-presidente da organização. Elas geralmente preferem tomar a frente de algum setor específico da empresa, sem a necessidade de se envolver diretamente com a alta direção organizacional. A falta de vocação para a administração, o fato de não terem sido escolhidas como sucessoras e a vontade de desenvolver determinado projeto são algumas das razões pelas quais as herdeiras podem não ter o desejo pela alta direção.

É possível também que se tenha as herdeiras que renunciaram, de acordo com Barbieri (1997), as causas são diversas e decidiram não mais se envolver com a empresa familiar. As dificuldades enfrentadas por elas na organização da família são as principais causas da evasão do negócio.

Sobre os empecilhos encontrados por elas, Hollander e Bukowitz (1990) afirmam que as herdeiras inseridas no negócio da família passam por problemas parecidos aos enfrentados pelas mulheres nas organizações comuns, além de encarar barreiras típicas do tipo de empresa do qual fazem parte, tais quais: a existência de um conflito entre lealdade e papéis, assim como relações com parentes e disputas por comando e autoridade. Segundo os autores, existe também, nesse caso, a predominância dos papéis tradicionais designados ao feminino no contexto familiar que, muitas vezes, restringem as mulheres e fazem com que se sintam incapazes de desempenhar atividades que tragam sucesso a elas no negócio. São eles: a mulher invisível e a com cuidado excessivo.

De acordo com Hollander e Bukowitz (1990), a invisibilidade citada se dá pelo fato de que a herdeira muitas vezes sente que seus esforços na empresa não são notados pelos demais membros familiares, o que, conseqüentemente, faz com que não seja cotada para ser uma possível sucessora do pai. Por conta disso, as filhas precisam constantemente provar suas capacidades e competências, a fim de ocuparem cargos hierárquicos altos.

Ainda conforme Hollander e Bukowitz (1990), a mulher excessivamente zelosa está sempre atenta e preocupada com as pessoas ao seu redor. Essa característica, inserida no ambiente organizacional familiar, passa a ser vista como autoproteção. Existe o medo de que seu sucesso profissional possa ser prejudicado por parecer ambiciosa ou agressiva demais..

Para superar a invisibilidade na empresa, elas devem se impor e buscar ganhar poder. A esse respeito, Barbieri (1997, p. 77) afirma que “as herdeiras conquistam poder na empresa familiar pelo resultado do seu trabalho”. Para que elas conquistem mais poder, é necessário estarem sempre se atualizando e procurando conhecer as áreas que ainda não dominam”. Portanto, nota-se que as sucessoras enfrentam a exigência de provarem-se capazes de executar as tarefas, para que a autoridade delas seja aceita no negócio da família.

Finalizadas as discussões teóricas, a próxima seção trata dos procedimentos metodológicos para atendimento dos objetivos propostos.

3 Procedimentos Metodológicos

Este artigo caracteriza-se quanto aos objetivos como método descritivo, pois buscou descrever as características de um grupo específico ou fenômeno (GIL, 2017). Neste caso, procurou-se compreender e identificar possíveis barreiras e vantagens no que se refere à sucessão feminina nas organizações familiares, além de verificar a existência de um plano de sucessão estruturado.

A natureza metodológica utilizada foi a qualitativa, pois, de acordo com Andrade (2010), é a forma mais adequada para que se compreenda corretamente o fenômeno, permitindo realçar valores, opiniões e atitudes e selecionar casos. Por se tratar de um estudo de caso, tal método permite estudar os fatos de forma mais detalhada e minuciosa.

Quanto ao tipo de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo, conforme Gil (2017), permite descrever o contexto do estudo permitindo uma análise que vai além de estabelecer relações entre algumas variáveis, possibilitando gerar hipóteses e evidências a respeito do fenômeno estudado.

Neste caso, este estudo pretende analisar a organização familiar a partir de seu contexto, bem como sua evolução ao longo do tempo. Ademais, possibilita a captação dos comportamentos individuais e padrões de interações corriqueiras, que podem explicar a ocorrência de determinado fenômeno e da dinâmica existente nessas empresas (DAVEL; COLBARI, 2003).

Os objetos de pesquisa deste projeto compreendem cinco sucessoras de negócios do ramo do comércio, localizadas em cidades do Estado de Mato Grosso.

Para Vergara (2005), os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem dados necessários para que seja realizada uma investigação.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista do tipo semiestruturada, pois, segundo Hair (2005, p. 163), “essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas”. Assim, o roteiro possui uma lista de questões que buscam tratar da amplitude do tema, apresentado de maneira aberta, ao qual permitiu explorar o máximo de cada pergunta.

Segundo Triviños (1987), possui como principais características questionamentos baseados em hipóteses e teorias ligados ao tema pesquisado. Segundo o autor, a entrevista semiestruturada permite, além da descrição dos fatos ocorridos socialmente, identificar o motivo destes acontecimentos de modo geral, bem como permite preservar a atuação e a consciência do pesquisador ao coletar os dados (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista semiestruturada englobou um roteiro de perguntas direcionado às sucessoras das empresas familiares estudadas, buscando verificar o comportamento das envolvidas no contexto empresarial com a inserção da herdeira na linha de sucessão.

Tendo em vista a garantia de anonimato concedida às entrevistadas, as sucessoras foram nomeadas com letras de “A” a “E” para distingui-las entre si, ao mesmo tempo em que se buscou preservar a identidade das mesmas.

A coleta de dados foi realizada em fevereiro de 2019. Três entrevistas ocorreram nas próprias empresas das herdeiras, para que se sentissem mais à vontade e abertas a contar suas experiências; uma se passou em ambiente público; a última conversa foi realizada por telefone, por conta da distância, visto que a sucessora em questão mora no interior do Estado de Mato Grosso. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para realização da análise.

Alves e Silva (1992) definem análise de dados qualitativa como sendo um processo que necessita da indução, visa a fidelidade e busca informações a respeito do dia-a-dia dos entrevistados, e baseia-se nos princípios da pesquisa de cunho qualitativo.

Essa análise, na visão de Creswell (2013), é composta da organização inicial dos dados coletados, para que possam ser reduzidos a temas específicos por meio

Em 40% dos casos relatados neste artigo, a vontade de que as filhas trabalhassem no negócio da família fez com que os fundadores as induzissem a ingressar nas respectivas empresas. Portanto, têm-se a razão pela qual o verbo “trabalhar”, ilustrado pela figura, possui importância na vida das sucessoras. A faculdade, Instituição de Educação Superior, também desempenha um papel fundamental, visto que, em alguns casos, a decisão de cursar Administração foi tomada com o intuito de compreender melhor a organização familiar. Também é viável observar o peso do setor financeiro na carreira profissional das entrevistadas, visto que quase 100% delas estão inseridas neste departamento, de acordo com as informações obtidas por meio das entrevistas.

Nesta seção, estão expostos os resultados, que foram subdivididos em cinco constructos, sendo eles: empresa; perfil das sucessoras; motivações e expectativas; cultura organizacional familiar; e dificuldades e facilidades.

4.1 As Empresas

Conforme apresentado na seção da metodologia, foram selecionadas cinco organizações que possuem sucessoras mulheres, para tanto, faz-se necessário uma apresentação de cada uma delas, cujos detalhes estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Vínculo familiar do fundador da empresa com a sucessora	Pai	Pai e primo	Pai	Sócio do pai	Pai e tio/padrinho
Ano de fundação	2008 (11 anos)	1989 (30 anos)	1990 (29 anos)	1992 (27 anos)	2000 (19 anos)
Localização	Barra do Garças	Várzea Grande	Várzea Grande	Cuiabá	Cuiabá
Membros da família atuantes na empresa	Pai, mãe, irmão e primo	Pai	Pai e mãe	Somente a sucessora	Pai, padrinho e sua esposa, tia e seu marido e primo
Quantidade de funcionários	39	100	45	300	60
Porte (SEBRAE, 2013)	Pequeno	Grande	Pequeno	Grande	Médio

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A respeito da criação da empresa A, foi fundada em 2008 em Barra do Garças pelo pai da sucessora A, que obteve ajuda da mãe e do irmão dela no início. Por estar situada em uma cidade de divisa, a maioria de seus clientes inicialmente eram do Estado de Goiás e, ao longo dos anos, a clientela em Mato Grosso cresceu e atualmente representa sua maioria. O fundador, sua esposa, os dois filhos e um sobrinho são os membros da família que estão inseridos no negócio atualmente. No registro civil, a empresa é de propriedade da sucessora A, mas, por ser muito nova e possuir pouca experiência, é ainda regida por seu pai. A organização A possui 39 colaboradores, podendo ser classificada, conforme a definição de porte do Sebrae (2013), como Empresa de Pequeno Porte. Neste número, estão inclusos os familiares que lá trabalham.

Tratando-se da empresa B, destaca-se que ela foi inaugurada pelo pai da sucessora B e por um primo dele. A organização possui mais de 30 anos de existência e está localizada na cidade de Várzea Grande. Inicialmente, somente vendia açúcar e o negócio situava-se em um barracão próximo à localização atual da empresa. Com o passar dos anos, a organização cresceu e as instalações antigas ficaram pequenas para que a logística necessária desta época pudesse ser executada corretamente. Logo, mudaram-se para o local atual, cujo tamanho hoje não atende mais às necessidades da firma, devido ao seu crescimento. É uma empresa que conta com um total de 100 funcionários, podendo ser classificada como Empresa de Grande Porte, de acordo com o Sebrae (2013).

A empresa C foi fundada pelo avô da sucessora no Estado de Rondônia, nos anos 1990. Em 1994, o pai dela decidiu abrir o estabelecimento em Várzea Grande, onde a empresa reside até o presente momento. Atualmente possui 45 funcionários, classificando-se como Empresa de Pequeno Porte.

Conforme dados coletados, a empresa D foi fundada em 1992 pelo atual sócio do pai da sucessora D em Sinop-MT. Após certo período, decidiu inaugurar uma filial em Cuiabá. Essa unidade, todavia, era administrada pelos colaboradores da empresa, visto que os proprietários não moravam na capital. Só em 2014 que a família entra no negócio quando o pai da entrevistada entrou como investidor e ofereceu a ela a oportunidade de reabrir e gerenciar o escritório mais novo, que tinha sido fechado fazia pouco tempo por má administração, conforme se explicita no trecho da entrevista:

E aí a gente resolveu abrir a filial aqui. Na verdade, existia uma filial aqui antes da gente entrar na empresa, mas ela era muito mal administrada, não era rentável, o pessoal morava longe e quem administrava era funcionário. No momento da minha chegada, essa filial estava sendo fechada. E aí a minha missão seis meses depois foi reabrir o processo do sul do estado (Sucessora D, 2019).

A organização D faz parte de uma *holding* e conta com mais de 4.000 clientes ativos em sua carteira. Possui cerca de 300 colaboradores, o que, em conformidade com o Sebrae (2013), a classifica como Empresa de Grande Porte.

De acordo com a entrevistada Sucessora E, a empresa da família foi fundada por seu padrinho no ano 2000. Seu pai é economista e sempre trabalhou em bancos. Ao ser demitido, investiu o valor de sua rescisão no negócio de seu irmão, cuja organização passava por dificuldades financeiras, tornando-se sócios. Por possuir cerca de 60 funcionários, é considerada como Empresa de Médio Porte, de acordo com a classificação do Sebrae (2013).

Quanto aos membros da família que atuam na empresa, foi apresentado que na empresa A, o irmão mais velho é responsável pelo comercial e logística; a mãe gerencia o financeiro; o fundador administra o setor de compras, o comercial e algumas atividades do setor financeiro; a sucessora A trabalha no financeiro; o primo trabalha com cobranças de pagamentos e presta diversos serviços.

Atualmente, somente a sucessora B e seu pai trabalham na empresa; o primo do pai e o sócio deixaram a empresa há alguns anos. As duas irmãs mais velhas da sucessora, que exerciam atividades laborais no negócio da família, não desejaram continuar a fazê-lo. A sucessora B ocupa o cargo de gestora financeira e tem pretensões de atuar nos demais setores da empresa, como o comercial. O pai ocupa a posição de diretor e gerencia a pasta de Contas a Pagar. Segundo a entrevistada, existe ainda certa quantidade de atividades que ficam concentradas sob a responsabilidade do fundador, como fica evidente na seguinte fala: “se colocar em qualquer lugar aqui, ele vai saber fazer tudo e fazer tudo bem. Porque tudo é na mão dele, é muito centralizado ” (Sucessora B, 2019).

O pai, a mãe e a sucessora C são os membros da família que ainda atuam na organização. O irmão dela também já trabalhou, porém casou-se e se mudou para outro estado brasileiro.

A sucessora D ocupa a posição de gerente da filial e é a única de sua família a atuar na empresa no momento. Contudo, tanto o pai, mãe e irmã atuaram em outros momentos, mas não prosseguiram na organização.

Trabalham na Empresa E a Sucessora E, que exerce atividades no departamento de faturamento, o pai da sucessora, que é diretor financeiro-administrativo, o tio/padrinho, que atua como diretor comercial, filho do tio/padrinho, que trabalha na mesma área que o fundador, e esposa do tio/padrinho, que gerencia o setor de Recursos Humanos. Além destes, também trabalham a tia paterna, que trabalha no financeiro e o marido desta tia, que exerce o cargo de gestor de logística e Tecnologia e Informação (TI).

Em termos de tipos de sucessão para assumir o controle das empresas pesquisadas, segundo classificação de Barbieri (1997) foi identificado os tipos: sucessão com disputa, sucessão sem disputa e sucessores que renunciaram.

No primeiro caso, sucessão com disputa, estão caracterizadas duas empresas: A e E. Na primeira organização, não foi feita oficialmente a escolha do substituto do diretor. No entanto, de acordo com a Sucessora A, é nítida a preferência de seu pai por seu irmão mais velho. Na segunda firma citada, existe a disputa de poder entre a sucessora e seu primo. Todavia, não foi notada a predileção por ele, favorecendo as chances da herdeira de assumir o negócio da família.

O processo sucessório das empresas B, C e D é muito mais simplificado que as demais, visto que, conforme Barbieri (1997), trata-se de sucessão sem disputa pelo poder da organização. Nestas, o comando da empresa será transmitido diretamente de pai para filha, não havendo a existência de tensão entre irmãos e muito menos a necessidade de compartilhamento do poder entre eles. No caso da empresa D, o processo sucessório já ocorreu, e de forma tranquila, visto que o pai da sucessora nunca atuou de fato na organização.

O último tipo, conforme classificação de Barbieri (1997), sucessores que renunciaram, estão nos casos das organizações B, C e D. As irmãs mais velhas da Sucessora B tiveram a oportunidade de trabalhar na empresa, mas decidiram não continuar por conta da difícil relação com o pai. O irmão mais velho da sucessora C também teve um período de experiência na firma, mas cortou o vínculo ao se mudar para outra cidade. A irmã da sucessora D, apesar de ser herdeira, nunca demonstrou interesse pelo negócio da família e atua em outra área profissional; os irmãos da sucessora E não se encaixam nessa designação pois são muito novos e ainda não demonstraram interesse ou não estão presentes no negócio da família.

4.2 Perfil das Sucessoras

No Quadro 2 exibe-se uma caracterização abreviada das sucessoras entrevistadas.

Quadro 2 – Perfil das sucessoras

	Sucessora A	Sucessora B	Sucessora C	Sucessora D	Sucessora E
Idade	26 anos	28 anos	29 anos	34 anos	28 anos
Estado Civil	Solteira	Casada	Casada	Solteira	Casada
Filhos	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Possui um filho
Graduação	Zootecnia, Administração incompleto	Administração	Enfermagem	Engenharia Mecatrônica	Jornalismo
Cargo	Não especificado, com atribuições na área financeira	Gerente do financeiro	Coordenadora do setor financeiro	Gerente da Filial	Coordenadora do setor financeiro
Irmãos	Um irmão mais velho	Duas irmãs mais velhas, dois mais novos	Um irmão mais velho	Uma irmã mais nova	Dois irmãos mais novos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme dados coletados, a Sucessora A é solteira e possui 26 anos de idade. É formada em Zootecnia e atualmente cursa o terceiro ano da graduação em Administração. Esse também é o curso de graduação da sucessora B, que tem 28 anos de idade e é casada. A Sucessora C é graduada em Enfermagem, tem 29 anos e é casada. A mais velha das entrevistadas é a D, que possui 34 anos de idade, é solteira e é engenheira mecatrônica formada pela Universidade Federal de Goiás. A sucessora E, por sua vez, tem 28 anos de idade, é casada e formada em Jornalismo.

Segundo a entrevistada A, ela procurou emprego em sua área de atuação, mas não encontrou nenhuma oportunidade. Ela nunca teve vontade de trabalhar no negócio da família e só o fez por pressão do pai. Não teve nenhum tipo de experiência laboral fora da empresa da família. No início, por estar fazendo faculdade, fazia somente pequenos serviços na empresa devido ao grande tempo de estudos demandado pelo curso superior. Ao concluí-lo, estabeleceu-se no setor financeiro da empresa, onde permanece até hoje.

Aproximadamente aos quinze ou dezesseis anos da entrevistada B, o fundador criou o hábito de levar as filhas para a empresa a fim de despertar nelas o desejo de continuar o negócio da família. Faziam pequenos serviços e lá trabalhavam durante as férias. Ao entrar na faculdade, a Sucessora B passou a frequentar a empresa no período da tarde. Em determinado momento da universidade, a entrevistada deixou a empresa para trabalhar em um órgão governamental, mas logo retornou e lá permanece no departamento financeiro até então.

Durante a entrevista, a Sucessora C relatou que nunca atuou em sua área de estudos, enfermagem, pois viu que não era valorizada ou bem remunerada. Por isso, decidiu entrar no negócio da família e exerce atividades laborais no setor financeiro.

De acordo com os dados da pesquisa, a Sucessora D sempre trabalhou em empresas do ramo da engenharia, mas morava em Salvador-BA e tinha o desejo de retornar a Cuiabá para ficar próxima da família novamente. Quando seu pai entrou como investidor da empresa, pediu a ajuda da sucessora para gerenciá-la, visto que ele se ocupava com outras atividades. Após ter viajado para Goiânia a fim de se aprofundar no funcionamento do sistema gerencial utilizado pela organização, ela retornou a Cuiabá em 2014 e reabriu a filial da empresa que havia sido fechada seis meses antes. A partir disso, assumiu o cargo de gerente da filial.

A Sucessora E trabalhou em vários jornais de Cuiabá, mas decidiu deixar o ramo porque não podia expressar seu posicionamento em determinadas publicações e por ser necessário muito tempo para ganhar espaço nessa área. Ao ver que o pai necessitava de ajuda no setor financeiro da empresa da família, decidiu entrar no negócio em 2012.

Foi possível constatar que todas as herdeiras entrevistadas se encaixam na classificação de Barbieri (1979) de “sucessoras potenciais”, visto que são ativas na empresa da família e são fortes candidatas a substituir o diretor-presidente. Não foi identificada neste estudo, todavia, a existência de sucessoras profissionais, que, conforme a autora citada, são aquelas que não desejam tomar a direção da empresa e preferem se dedicar exclusivamente a uma determinada área da organização.

4.3 Motivações e Expectativas

No Quadro 3 estão apresentadas as influências por trás da decisão de ingressar no negócio familiar, bem como as expectativas atuais das sucessoras quanto à organização da qual fazem parte.

Quadro 3 – Decisão de entrar na empresa e expectativas atuais das sucessoras

	Sucessora A	Sucessora B	Sucessora C	Sucessora D	Sucessora E
Influências da decisão de entrar na empresa	Por pressão paterna	Por pressão paterna	Por decisão própria	Por decisão própria	Por decisão própria
Motivos para ingressar no negócio	Falta de oportunidades em sua área de formação	Gostaria de ter sido arquiteta, mas foi impelida pelo pai a entrar na empresa	Falta de oportunidades em sua área de formação	Desejo de morar perto da família	Trabalhar em sua área de formação não a agradou, vontade de trabalhar após a gravidez
Expectativas iniciais	Desejo de suceder o pai	Desejava somente cumprir as atividades que lhe eram designadas	Desejo de suceder o pai	Desejo de reabrir a filial	Desejava somente cumprir as atividades que lhe eram designadas
Expectativas atuais	Incerteza sobre permanecer na empresa	Pretende evoluir na empresa para suceder o pai	Pretende evoluir na empresa para suceder o pai	Pretende continuar empreendendo, caso a empresa não dê certo	Pretende evoluir na empresa para suceder o pai

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com a Sucessora A, ela ingressou na empresa, mesmo sem querer, ao concluir o ensino médio. Foi uma fase em que ainda não havia iniciado o curso superior e o pai a fez trabalhar no negócio da família “por estar parada, sem fazer nada”. (Sucessora A, 2019).

Apesar de ter sido impelida pelo pai a entrar no negócio da família, a decisão de cursar Administração foi inteiramente dela, pois viu que necessitava de uma base teórica para desempenhar suas atividades na organização. Além disso, outra razão para iniciar seus estudos nessa área foi para aumentar a visibilidade de seu papel como sucessora, conforme está apresentado em sua argumentação:

Quando eu pensei na outra faculdade, eu pensei já por causa de estar assumindo mais responsabilidades e tudo mais. Pensei em... Como que eu posso falar? Me assumir mais, mostrar mais a minha cara, mostrar: Olha, eu estou aqui, eu vou assumir e tudo mais, essa questão. Seu pai está aqui, mas você está do lado do seu pai, então

seu pai está tipo assim: ó, eu estou aqui, mas tem minha filha aqui do meu lado, minha sucessora. Então era isso que eu queria na época. Só que depois que eu comecei a fazer a faculdade, tem vez que eu não sinto isso... Para ser muito sincera. Eu sinto que eu sou bem abafada. Então já desanimei muito, já reanimo. Então muitas das vezes eu penso em continuar, mas ao mesmo tempo já pensei em não, sabe? Meu pai às vezes não dá nem valor, sabe? Tem o meu irmão. Vamos dizer assim: é meu irmão que vai assumir, então para que que eu estou aqui? (Sucessora A, 2019).

Observa-se que neste caso, a situação da sucessão da empresa A ainda está em curso. Conforme Barbieri (1997), em geral as famílias têm mais de um sucessor na família que pode substituir o atual líder da empresa e essa escolha não é fácil para este líder. Na argumentação da sucessora A, revela-se que essa indecisão existe e se reflete na sucessora.

Além disso, tradicionalmente as famílias escolhem o sucessor por regras antigas, tendo como prioridade: filho mais velho, primogênito em caso de outros casamentos ou mesmo o filho mais bem educado. Em muitos casos estas regras não ficam claras na empresa (BARBIERI, 1997)

Constata-se, a partir da fala da Sucessora A, que pode estar ocorrendo em sua empresa o que Barbieri (1997) classifica como “seleção por filho mais velho”. A partir da decisão de seu pai de colocar o filho como seu sucessor por conta da idade, tal fato pode ter desencadeado a invisibilidade citada pela herdeira A, que é para ela fator de desmotivação quanto ao negócio da família.

Quando questionada sobre as razões que a levaram a trabalhar na empresa da família, a Sucessora B diz que:

Foi totalmente influência do meu pai, tanto que eu não tinha vontade de trabalhar aqui. Eu sempre quis fazer Arquitetura e, na época que eu fui escolher o curso para fazer, meu pai falou que Arquitetura não dava dinheiro, que eu tinha que fazer era Administração mesmo. E, já que na época era ele quem custeava meu estudo, eu tive que fazer o que ele me obrigou a fazer; ele me obrigou a fazer Administração. Foi totalmente por influência dele (Sucessora B, 2019).

Isto é, tanto a sucessora A quanto a B foram impelidas pelos pais a trabalharem na empresa familiar. Essa influência, no caso da sucessora B, se deu até no tocante ao curso de graduação, escolhido pelo pai. Tal fato não ocorreu com a herdeira A, visto que, quando questionada se alguém a havia influenciado a cursar Administração, ela respondeu que “foi por livre e espontânea vontade, meus pais não me influenciaram mesmo” (Sucessora A, 2019).

No caso da Sucessora C, a decisão de ingressar no negócio da família foi inteiramente dela. Por ser um ramo difícil, um comércio, a herdeira acredita que seus pais desejavam outro tipo de carreira para ela e por isso nunca a incentivaram a trabalhar na empresa. Apesar dessa dificuldade, ela diz que é nessa área do mercado que quer estabelecer sua carreira.

A Sucessora D afirma que decidiu sozinha entrar no negócio da família após ter sido convidada pelo pai.

As motivações que levaram a Sucessora E a ingressar na empresa familiar foram a dificuldade em se conquistar espaço no ramo do jornalismo e a necessidade de auxílio de alguém na área financeira da firma. No entanto, ela alega que não foi influenciada pelo pai a entrar na organização. Pelo contrário, ele não a apoiou no início, conforme fica explícito:

Ele me falou: “você está com filho, você quer trabalhar e eu estou precisando de alguém”. Mas o tempo inteiro, por anos, ele falava: “eu não sei o que você está fazendo aqui, eu acho que você tinha que seguir o seu caminho. Vai estudar, vai passar em um concurso na sua área. Eu sei que você tem potencial...”. Porque eu sei que eu escrevo muito bem, entendeu? E eu sinto que ele achava que era comodismo. E, no começo, não posso negar, era mesmo. Até que eu fui me familiarizando e me apegando à empresa, ao negócio de ser uma futura empresária. Eu gostei da coisa, entendeu? Gostei bastante da coisa (Sucessora E, 2019).

Sobre as expectativas atuais das sucessoras, nota-se que havia uma expectativa inicial quanto à carreira da participante A na empresa de que o pai a colocaria ao seu lado e mostraria a todos quem iria sucedê-lo nos negócios. Todavia, foi possível observar que ela se sente invisível na empresa e que o fundador não a valoriza adequadamente, uma vez que ele possui um filho homem mais velho, que também ocupa uma posição na linha de sucessão.

Por conta disso e outros fatores, a expectativa e a motivação da Sucessora A quanto à organização não tem sido mais as mesmas de quando ela iniciou os trabalhos na empresa. Ela informa que constantemente pondera em deixar o negócio da família:

Só que como eu não sei o que fazer, como é hoje a minha realidade que eu possa assumir sim e mostrar para muita gente o nosso valor. Mas às vezes bate aquele desânimo mesmo. E hoje eu estou meio que... Para ser bem sincera, estou meio que nessa indecisão de ficar ou não, se é mesmo meu lugar, se tem espaço para mim ou não, ou se eu só vou ficar ali por trás mesmo, sabe? E, querendo ou não, a gente também quer ser reconhecida. Eu estou estudando para isso. Então, assim... Eu não sei como proceder. Eu ainda estou nisso...

Estou ainda tentando achar um caminho para mim, para falar a verdade (Sucessora A, 2019).

Destarte, observa-se que a entrevistada se encontra em um dilema, no qual não sabe que caminho profissional deve trilhar em sua vida, visto que não encontrou oportunidades para atuar na área de zootecnia. Ademais, percebe que não é reconhecida na empresa da família, apesar de seus esforços e de estar dedicando seu tempo a uma segunda faculdade que a auxiliará na administração do negócio.

Acerca de suas expectativas iniciais e atuais quanto ao negócio da família, a entrevistada B relata um acontecimento que a definiu como sucessora:

Até que chegou um final de ano e tinha uma viagem para gente fazer para fora do país. Meu pai perguntou se gostaríamos de ir... Eu não pude ir, não porque eu não gostaria, não pude ir porque meu passaporte e meu visto estavam vencidos. E aí falei para ele que não iria e não comentei o porquê de eu não ir. E essa minha irmã acabou indo. Quando eles retornaram de viagem, ele falou para ela que ela não deveria ter viajado, que ela deveria ter ficado aqui devido ele estar viajando e não ter ninguém para cuidar da empresa... E que eu tinha feito esse papel. E aí ele conversou com ela e ela decidiu sair. E ele chegou para mim e conversou comigo, e falou: “olha, sua irmã vai sair, e se for para você continuar aqui, é para você levar a sério, para você ter vontade de ficar aqui trabalhando”. Falei que tudo bem. A partir dessa conversa que eu tive com ele, eu assumi mesmo o meu papel e tentei conquistar o meu espaço aqui dentro, porque era muito difícil (Sucessora B, 2019).

Apesar de não querer trabalhar na empresa no início, esse episódio fez com que ela tomasse a decisão de exercer o papel que a ela foi designado pelo pai. Desde então, sua carreira foi se desenvolvendo no negócio e hoje ela possui expectativas de desempenhar as atividades do fundador e continuar o aprendizado, conforme o trecho da entrevista:

Durante esses quatro anos que eu estou aqui, eu fui crescendo de cargo, hoje eu sou gerente lá do financeiro. E eu venho crescendo a cada dia, aprendendo mais. Tem setores aqui que eu nunca trabalhei, que eu não faço ideia de como funciona... Então são muitas coisas que eu ainda tenho que passar, aprender. E tenho essa intenção. Como hoje minha vida está aqui, eu não tenho perspectiva de sair daqui. Porque fui colocada nesse... Neste trabalho... Não por vontade minha. Mas é a empresa do meu pai, é uma coisa que se não ficar para nós não vai ficar com ninguém. Tendo a intenção de aprender bem mais, de crescer... Tenho essa vontade aí de aprender e assumir mesmo o papel dele aqui (Sucessora B, 2019).

Sobre suas expectativas no tocante à firma dos pais, a Sucessora C relata que “se for olhar o meu progresso desde quando entrei até o que exerço hoje, foi muito progresso. Então eu acredito que seja... A tendência é essa, uma ascensão. É para o que eu estou me preparando” (Sucessora C, 2019).

Quanto às expectativas da Sucessora D, afirma que possui muitas preocupações a respeito do ramo de mercado em que a empresa está inserida, pois, segundo ela, é uma área que nunca para e que poderá sofrer muitas transformações ao longo dos próximos anos. Diz que sua família não está acostumada a esse tipo de atividade e não sabe se existe o desejo de ficar neste segmento para sempre.

Também relata que, no início, as expectativas quanto à reabertura da filial eram muito pequenas e o negócio cresceu muito mais do que se esperava. A entrevistada também afirma que deseja continuar empreendendo e buscar novos desafios nos negócios, caso a empresa venha a fechar as portas ou a família decida deixar a sociedade.

A Sucessora E não possuía expectativa inicial quanto à empresa, pois notava-se que ela entrou no negócio como “trabalho momentâneo”, até se decidir qual caminho profissional deveria trilhar. Todavia, foi possível perceber que ela passou a gostar de suas atividades na empresa familiar. Neste caso, contemplamos uma crescente mudança entre a expectativa inicial e atual. Embora ela também relata que, em alguns momentos, se sente desmotivada a continuar na empresa da família, mas que sempre opta por permanecer.

4.4 Aspectos da Cultura Organizacional nas empresas participantes

O Quadro 4 expõe fatores ligados à cultura organizacional das empresas pesquisadas evidenciados durante as entrevistas, que em termos gerais, tratam das normas e procedimentos adotados na organização e cultura local, sendo elas: não separação entre a vida pessoal e profissional, existência do tratamento igualitário no ambiente organizacional para todos os membros da família, fator decisório para escolher determinado parente que ocupará um cargo específico e presença ou não do plano sucessório, tendo como base a classificação de Vecchio (2012).

Quadro 4 – A cultura organizacional familiar e a sucessão

	Sucessora A	Sucessora B	Sucessora C	Sucessora D	Sucessora E
Dificuldade em separar profissional do pessoal	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Igualdade de tratamento	Não	Sim	Não	-	Não

Ocupação de cargos altos	Por parentesco	Por parentesco e por necessidade no setor	Por parentesco e por necessidade no setor	Por capacitação e formação acadêmica	Por parentesco e por necessidade no setor
Plano de sucessão	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Possui

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Neste bloco da entrevista, foi relatada por parte da sucessora A a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Foi dito que existe uma sensação de sobrecarga quando os assuntos e problemas da empresa são levados para casa. Sobre o assunto, ela conta que o irmão mais velho não adota uma postura muito profissional ao fazer na empresa as brincadeiras e piadinhas que faz em casa, o que a deixa incomodada. Além disso, tem sido recorrente receber um tratamento diferente e negativo dos pais em casa quando ocorre algum erro na empresa por parte dela. Finalizando, o pai constantemente fala da empresa, independente do ambiente em que se encontra. Ela acredita que esse fato é o causador do problema de não conseguirem separar a vida profissional da vida pessoal.

A Sucessora B relatou que, apesar de não mais morar com o pai, sempre sentiu e ainda sente muita dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. Observa-se o seguinte trecho a respeito desta barreira:

Eu não moro mais com meu pai, mas é difícil... É muito complicado separar a vida profissional da pessoal. Até porque ele não me enxerga aqui dentro, ele não me enxerga só como uma profissional que trabalha aqui, ele me enxerga como uma filha. Então ele chama minha atenção diferente dos outros, ele me cobra muito mais que as outras pessoas, ele me pede muitos favores pessoais aqui dentro... Ele está o tempo todo me chamando para a sala para falar de um assunto pessoal. Então é muito complicado de separar. Quando eu fico brava com ele por algum motivo pessoal, eu nem passo na sala dele. Porque eu sei que eu vou estar emburrada ou brava com ele por alguma coisa, então qualquer coisa que ele me falar sobre trabalho eu vou já retrucar de uma forma negativa. Então é bem complicado... E meu pai é bem difícil. Eu fico chateada de pai para a filha, eu não fico chateada como se ele fosse meu patrão e eu tivesse levado uma bronca. Fico chateada bem mais do que se ele tivesse dado essa bronca em outra pessoa. Quando nós éramos mais novas, ele chamava a gente aqui, sei lá... Para chamar a atenção da prova que a gente tirou nota baixa... Ele não conversava sobre isso em casa. Então sempre foi muito misturado, meu pai sempre foi muito rígido, cobrou muito de nós (Sucessora B, 2019).

Do exposto, foi possível notar que não há um relacionamento profissional entre pai e filha, e situações convenientes a ambientes particulares e empresariais se

mesclam, o que intensifica a relação filial e traz conflitos. Além disso, ela conta que suas irmãs mais velhas “não conseguiam ficar aqui porque atrapalhava muito a vida pessoal, entendeu? Então elas optaram por não ficar aqui para ter uma relação melhor com meu pai” (Sucessora B, 2019).

A sucessora C revela que “sempre mistura. Sempre você vai sair para uma pizzaria e vai acabar falando de cliente. É mais ou menos isso” (Sucessora C, 2019).

A sucessora D, por sua vez, diz não possuir esse tipo de dificuldade, visto que ela é o único membro da família a integrar o negócio. Além disso, ela busca separar sua vida pessoal da empresa até nas redes sociais, como demonstra este excerto da entrevista:

Aqui dentro eu não tenho esse problema que vocês têm, porque meu pai não trabalha na empresa, então não tem essa mistura. Inclusive, eu sou bem radical nessa separação. Não tenho funcionários adicionados no meu Facebook, no meu Instagram. E faço questão de não ter por conta de segurança e outro por questões de... Você vai fazer uma viagem e está todo mundo lá trabalhando, tira férias e aí você vai para os Alpes. Aí vai ficar postando foto nos Alpes e o seu time trabalhando. Eu não acho legal isso, por isso faço essa separação (Sucessora D, 2019).

Nesse quesito, ela relata ter tido algumas dificuldades com o pai quando moravam juntos. De acordo com ela, o pai acordava de madrugada para ir à fazenda e a chamava para pedir um relatório ou deixar algum recado. Conseqüentemente, ela se sentia sobrecarregada, então decidiu se mudar e estabelecer horários convenientes para que pudessem conversar a respeito do negócio.

Foi visível que na empresa E também apresenta dificuldade em separar o profissional do pessoal, visto que existem inúmeros conflitos familiares dentro do ambiente empresarial. A sucessora E relata que existe certa desarmonia entre os membros da família pioneiros na organização e ela e o pai, visto que os dois últimos lá estão há menos tempo que os primeiros. Por meio da coleta de dados, nota-se que a entrevistada e sua família não conseguem separar os assuntos particulares e organizacionais e levam desavenças para ambientes alheios ao de trabalho.

Conforme discutido por Vecchio (2012), as normas são um importante fator para alinhamento da cultura organizacional. Na maioria dos casos observados, elas podem até ter sido estabelecidas no que se refere às atividades dentro e fora do trabalho, contudo, informalmente não são obedecidas, podendo gerar um clima organizacional menos favorável.

Segundo Schein (2009) o líder é o principal regulador das normas dentro de uma cultura organizacional, na maioria dos casos observados, as normas ditadas pelo exemplo e postura do líder, conforme entrevistas, são que é permitido misturar assuntos de trabalho e família.

Sobre a existência de algum tipo de tratamento diferenciado para algum familiar que trabalha na empresa, a Sucessora A diz que, ao contrário do primo, que é visto apenas como colaborador e segue todas as normas gerais, ela e o irmão possuem regalias por serem filhos do fundador. Aliás, nota-se que ela possui mais liberdade que o primogênito, visto que ele é muito mais cobrado do que ela. A entrevistada relata que o fato de seu irmão ser mais próximo do pai do que ela faz com que lhe sejam concedidas maiores responsabilidades. Em suma: os dois sucederão os pais no negócio, mas é ele que acaba tomando a frente da linhagem sucessória.

Segundo a Sucessora B, o pai cobrava mais da filha mais velha por conta da idade, quando as três trabalhavam no negócio da família. Além disso, não havia favoritismo, e nenhuma delas sobressai por alguma vantagem específica.

A sucessora C atesta que, pelo fato de ser mulher, o pai não deu a ela tanta liberdade dentro da empresa e a privou de ter de lidar com públicos externos, como fornecedores e clientes. Diz que ela e o irmão recebiam o mesmo tratamento, em termo de regalias, mas ele tinha maior acessibilidade a setores onde o pai não a deixava atuar. No tocante a isso, temos este trecho da entrevista:

Não posso dizer machismo, mas eu... Talvez seja ciúmes por ser pai... E ele sabe que esse ramo do comércio a maioria delas é lidado por homens. Tanto fornecedores quanto clientes, a maioria são homens. Então eu acho que, por proteção, talvez seria a palavra mais correta... Por proteção, meu pai não me soltou muito. Diferente do que eu vejo com os meninos da nossa idade, os meninos sucessores. Eles conhecem mais clientes, eles têm mais contato com o fornecedor. Eu sempre fui mantida mais na parte interna mesmo, sabe? Talvez por não manter tanto contato assim (Sucessora C, 2019).

Ela conta que, após seu pai ter participado de um curso sobre liderança, seu posicionamento mudou. Ele tem dado a ela maiores responsabilidades, bem como tem permitido que ela migre aos poucos para o setor comercial, visto que ela possui um perfil extrovertido, propício ao departamento de vendas.

Como a Sucessora D é a única de sua família a trabalhar na empresa, o questionamento sobre tratamento diferencial para membros familiares não lhe era cabível.

A Sucessora E confirma a existência de tratamentos diferenciados concedidos a membros familiares específicos, e diz que cada parente que ocupa cargos de gerência busca favorecer os que estão sob sua gestão no ambiente organizacional.

Ao ser questionada sobre como ocorre a escolha de membros da família que irão ocupar cargos táticos e estratégicos, a Sucessora A responde que essa decisão é baseada no parentesco. No caso do irmão, além desse aspecto, o fato de ser homem e filho mais velho teve grande peso na escolha do pai para que ele ocupasse um dos cargos mais altos da hierarquia empresarial. A forma como a empresa iniciou teve grande peso nessa decisão, conforme o trecho da entrevista:

Eu acredito que é meio por parentesco e por ele ser o filho mais velho. Porque acabou que meu irmão, pela nossa situação na época que abriu a empresa, ele era o filho mais velho e o homem que estava aqui... Porque pesa muito. Meu pai, quando a gente abriu a empresa, trabalhava em outro lugar. Então ficou meu irmão abrindo a empresa. O meu pai, lógico, junto, mas meu pai não ficava todo dia aqui em casa. Então acabou que meu irmão ficou atrás do meu pai. Então eu acredito que o meu irmão seja sucessor por ser o mais velho (Sucessora A, 2019).

A escolha baseada em laços familiares em detrimento da formação acadêmica e capacidades técnicas também ocorre nas empresas B e C.

Já a entrevistada “D” afirma que “foi uma aposta de todo mundo... Minha e de todo mundo. Porque eu não tinha conhecimento do negócio. A gente escolheu abrir a filial... Só morávamos eu e ele aqui. E ele, como não tem tempo para isso, me escolheu” (Sucessora D, 2019). Neste caso, a seleção não se deu pelo conhecimento da empresa, mas sim por parentesco e formação acadêmica, tendo em vista que a sucessora possuía muitos conhecimentos a respeito do sistema gerencial utilizado pela firma.

No caso da Empresa E, a ocupação de determinados cargos se deu de diversas formas. No caso do primo da sucessora, de sua tia e dela, foi por parentesco. Seus dois tios, seu pai e a irmã dele, no entanto, foram designados para os cargos por qualificação.

A respeito do plano de sucessão, constata-se que não existe nenhum tipo de documento que auxilie esse processo na empresa A. No entanto, é notável que a

Sucessora A vê a importância desse planejamento, pois tem ciência de que a sucessão compartilhada entre filhos é complexa.

Quando questionada, a Sucessora B respondeu que “Não tem nada documentado. Eu não sei nem se os funcionários aqui dentro têm essa certeza de que eu irei ficar no lugar dele. Mas eles enxergam como sucessora... Hoje, eles já enxergam. Tem o gerente geral da empresa, por exemplo. Ele já enxerga isso” (Sucessora B, 2019). Por ser a única filha que decidiu permanecer na empresa do pai, ela não vê muita importância neste tipo de documento, visto que não se trata de uma sucessão compartilhada entre dois ou mais filhos.

Assim como as Sucessoras A e B, a C também relata que não existe plano de sucessão nem qualquer tipo de documentação que regulamenta o processo sucessório da empresa. Segundo ela, “A nossa empresa é pequena. E acho que não vai ser um problema, porque sou só eu e é mais fácil” (Sucessora C, 2019). É de conhecimento de todos os funcionários que ela sucederá seu pai, porém, existem alguns funcionários antigos que ainda não aceitam esse fato.

A sucessora D conta que a empresa não possui plano de sucessão, apesar de ver que é uma ferramenta importante para a continuação da empresa. Sobre o assunto, ela diz que existe a intenção de fazê-lo em algum ponto, conforme a fala a seguir:

Não sei se nesse momento... É que, na verdade, a gente vislumbra que a diretoria ainda vai trabalhar por muitos anos. De repente dez ou quinze. Talvez daqui uns dez anos surja um ambiente para se pensar nisso, mas agora não. Mesmo porque eu não tive um processo de sucessão com o meu pai, entende? Eu entrei direto. Então por isso não teve esse plano porque não teve uma sequência (Sucessora D, 2019).

Dentre todas as entrevistadas, a Sucessora E foi a única a relatar a existência de um plano de sucessão que venha a reger a empresa da família. Tendo em vista a grande quantidade de familiares que integram o negócio, faz-se imprescindível a existência desse tipo de documento, para que o processo sucessório ocorra da forma mais harmoniosa possível.

Observa-se que, nesta parte, o presente estudo confirma o que Hollander e Bukowitz (1990) atestam sobre a dificuldade da relação entre parentes na empresa familiar. Esta barreira é bem visível nos casos das empresas A, B e E, que relatam a dificuldade no relacionamento com os demais familiares ativos na organização, o que, para elas, representa barreira para seu desenvolvimento profissional na firma.

É uma característica comum em negócios de família e são consequências da informalidade presente na cultura organizacional desses estabelecimentos.

Foi possível notar que, apesar de terem sido identificados dois casos de sucessão disputada, o plano de sucessão somente existe em uma das cinco organizações pesquisadas; observa-se, também, que a maioria das entrevistadas e seus parentes não enxergam a importância desse documento para auxiliar o processo sucessório, o que também é reflexo da cultura organizacional presente nas empresas familiares.

4.5 Dificuldades e Facilidades

O Quadro 5 evidencia os fatores que representam barreiras e facilidades para as sucessoras entrevistadas, dados que são explorados a fundo posteriormente.

Quadro 5 – Barreiras e facilidades encontradas pela mulher na empresa familiar

	Sucessora A	Sucessora B	Sucessora C	Sucessora D	Sucessora E
Dificuldades	O <i>status</i> de filha; intrigas familiares; a invisibilidade; e falta de reconhecimento.	O <i>status</i> de filha; e intrigas familiares.	O <i>status</i> de filha; e restrição para executar determinadas tarefas.	Negociação com clientes.	Intrigas familiares; restrição para executar determinadas tarefas; e falta de reconhecimento.
Facilidades	Maior liberdade; e Menos cobrança.	Melhor relacionamento.	Não existe facilidade em termos de gênero.	Melhor relacionamento.	Não existe facilidade em termos de gênero.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme apresentado no Quadro 5, a Sucessora A relata que é difícil para ela ter um irmão mais velho que trabalha na empresa e que também está na linha de sucessão. Como mulher, sente-se invisível ao lado dele e vê que o homem como sucessor é mais valorizado. Além dessa barreira, considera também as brigas familiares que ocorrem dentro da empresa como um fator que a leva a pensar em deixar o negócio.

Apesar de possuir mais benefícios e liberdade que o irmão, não enxerga isso totalmente como algo positivo, pois passa a impressão de ser a filha mais nova que não quer responsabilidades. Além disso, enxerga a maior cobrança de seu irmão

como um sinal de que ele é “mais importante” para a empresa do que ela, conforme é mostrado nesta parte da entrevista:

Tenho regalia de liberação e de menos cobrança. Não sei se isso é uma vantagem ou uma desvantagem, porque, se você não é tão cobrado, quer dizer que você não é tão contado. Mas dentro da empresa não ser contado é uma desvantagem. Você sabe que, futuramente, você não conta com aquela pessoa. Viagem, por exemplo. Tem uma viagem que meu pai faz para uma feira em São Paulo. Nunca fui para essa feira, para ser sincera. Nunca nem fui chamada... Sempre é meu pai que vai e meu irmão. Hoje não tem mais os bailes da associação, mas eu nunca fui em nenhum (Sucessora A, 2019).

Para a Sucessora A, ela não é reconhecida e se sente invisível, como dito anteriormente. Por conta disso, percebe que as pessoas deduzem que não é capaz e que sua autoridade é subestimada pelo fato de o irmão tomar a frente na sucessão. Consequentemente, tem que sempre estar se provando capaz de suceder o pai.

O caso da Sucessora A reforça o que Hollander e Bukowitz (1990) discorrem a respeito da invisibilidade. Segundo os autores, essa dificuldade é causada pelo fato de a sucessora sentir que seus esforços não são notados pelos pais e, por conta disso, ela necessita constantemente provar sua capacidade para que ela possa ter chances de ocupar cargos hierárquicos altos na empresa.

Outro caso relatado pela entrevistada foi que, além de ser mulher no ambiente empresarial familiar que representa uma barreira, observa também que tem sido vista somente como "filha do dono". Sempre a enxergam como filha de alguém, não como uma profissional de identidade e capacitações próprias.

A Sucessora B diz que, no começo, foi muito difícil conquistar seu espaço dentro da empresa pelo fato de ser a herdeira e a filha do dono. De acordo com ela,

Eu assumi mesmo o meu papel e tentei conquistar o meu espaço aqui dentro, porque era muito difícil fazer as pessoas conseguirem me enxergar como funcionária e não filha do dono, que hoje ainda me enxergam como a filha do dono. Mas eu consegui conquistar um pouco do meu espaço.

Quando eu comecei a trabalhar aqui, eu tinha que começar a chegar mais cedo que os funcionários e ir embora mais tarde que eles. Porque eles não davam credibilidade em nenhuma atitude que eu tomava, em nenhuma coisa que eu falava, em nenhuma ideia que eu tinha; ninguém acreditava em mim. Para eles, eu só era a filha do papai e mais nada. Então nada do que eu falava as pessoas prestavam atenção. E como que eu fiz para começar a conquistar primeiro esse espaço? Chegar mais cedo e ir embora mais tarde. Aqui trabalha sábado. Eu nem passava na porta sábado, imagina. Vir sábado? De jeito nenhum! Comecei a vir no sábado. Então hoje as

peças já enxergam a gente diferente por isso, porque eles viram que eu não estava mais aqui para brincadeira. E foi comigo uma forma de ser mais séria, sabe? Porque eu também tinha muita carinha de criança, e tal. Se eu vir de sapatilha aqui, de roupinha assim, ninguém fala que eu tenho 28 anos, entendeu? Então eu fui começando a ser diferente, a ficar mais séria, a ser mais responsável. Para eu começar a conquistar esse espaço (Sucessora B, 2019).

Observa-se que, assim como ocorreu com a Sucessora A, a maior dificuldade enfrentada foi o fato de ser a filha do fundador e não a questão de gênero em si. Também foi possível notar que, novamente em consonância com o caso da Sucessora A, a relação com os familiares que trabalham na empresa, neste caso em específico, o pai, também representa uma barreira à participação dela no negócio da família. Essa dificuldade fica evidente no trecho a seguir:

Mas era muito complicado no início, porque ninguém dava credibilidade em nada do que eu fazia. Nem meu próprio pai dava, e quem dirá os outros. Então eu também tive que mostrar para ele que eu estava levando a sério. E, a partir do momento que ele acreditou que eu estava levando a sério, os outros também começaram a me enxergar de outra forma. Porque ele também tirava essa autoridade de mim perante as outras pessoas, sabe? Então primeiro eu tive que provar para ele também que eu estava, que eu queria... E por insistência. Tem hora que ele virava e falava não, que eu não vou ser capaz, que eu não vou fazer. Eu ia lá e fazia, e mostrava que era (Sucessora B, 2019).

A entrevistada B foi questionada sobre a existência de alguma dificuldade por ser mulher, ao que ela respondeu que nunca sentiu esse problema por seu gênero e acredita que isso se deve ao fato de estar trabalhado no setor financeiro, departamento em que a maioria dos colaboradores é mulher. Pensa que, talvez quando migrar para o setor comercial, que é uma área majoritariamente masculina, venha a sentir essas barreiras.

Com relação às barreiras enfrentadas no dia-a-dia empresarial, a entrevistada C relatou nunca ter passado por algum tipo de contratempo por ser mulher, mas sim por ser filha do dono, como fica evidente nesta passagem da entrevista:

Talvez não por ser mulher, mas talvez por ser filha. Eu digo essa dificuldade com relação aos funcionários, principalmente os mais antigos, que estão aqui na empresa muito antes de eu estar. Eu vejo a dificuldade de eles aceitarem o que eu digo, aceitar minha autoridade. Tem vendedores que... Eu estava no financeiro, eu falava: "eu não vou vender para esse cliente". Aí eles viravam e falavam para mim: "mas eu vendo para esse cliente não sei tantos anos!", sabe? Era aquela briga, aquela pressão. Sei que existe pressão do financeiro com o comercial, mas já teve vendedor que chegou para mim e falou que eu sou apenas uma menina, que ele está na empresa há muito mais tempo. Eu acho que a dificuldade

maior não é por ser mulher, é por ser filha, ser mais nova, mais inexperiente (Sucessora “C”, 2019).

Quando questionada a respeito da existência de dificuldades para a mulher no ambiente empresarial, a entrevistada D respondeu que existem, mas que viveu experiências mais difíceis no ramo da engenharia antes de ingressar no negócio da família. Ela relata nunca ter vivido algum tipo de preconceito lá dentro, mas conta que possui dificuldades para estreitar relações com os clientes, visto que a maioria é homem. A esse respeito, a Sucessora D discorre sobre na seguinte parte dos dados coletados:

Aqui, eu não tenho... Nunca passei por questão de preconceito, mas eu sinto assim... Você vai para algumas reuniões de prospecção com cliente, por exemplo... 99,9% são homens. Tirando os funcionários, algumas compradoras mulheres, mas os clientes mesmo... Se pegar essas redes grandes de varejo, não tem um dono que é mulher; tudo é homem. Aí como é que você vai estreitar relações com esse pessoal? Você vai beber num boteco com eles? Não vai. E se você for, talvez dê margem a eles buscarem outras coisas. Então nessa parte comercial, de estreitamento de laços, eu sinto dificuldade. E aí o que a gente faz? Eu busco ter uma pessoa, um homem, fazendo esse papel no meu lugar. Eu não me disponho a fazê-lo (Sucessora D, 2019).

Por sua vez, a Sucessora E diz ter sofrido represálias preconceituosas quanto a sua roupa no ambiente de trabalho, que supostamente “não seriam adequadas”. Além disso, foi possível perceber que existe resistência por parte dos familiares quanto à atuação dela em setores mais “masculinos”. É relatado também que ela não é convidada a participar dos eventos da associação, somente os homens da família, como é demonstrado nesta fala da herdeira:

Tem um formulário que precisa preencher todo ano sobre a frota da empresa, quantidade de vendedores que tem, para fazer o *ranking*. E meu pai me dava para eu preencher... E isso relacionado ao evento que tem, a feira. E quem vai na feira? O meu primo. Aí chegou um ano que ele... A gente tem uma reunião semanal. Ele me entregou na reunião para preencher. Eu falei que não ia preencher, não. Por que eu vou preencher se toda vez quem vai é ele? Aí meu padrinho começou a rir e falou: “Você é uma mulher, dona de casa. Você não tem que ficar viajando sem seu marido, sem sua filha”. Eu olhei para cara dele e falei: “Meu Deus, eu vou fingir que nem escutei isso”. É tão ridículo! Essa é a parte ruim de trabalhar em família. Acredito que, se ele não fosse meu padrinho, ele iria repensar em falar isso (Sucessora E, 2019).

Esta participante da pesquisa também relatou que não tem sido reconhecida como deveria e que isso fica evidente pelo fato de receber um salário menor que todos os outros membros da família que estão posicionados no mesmo nível hierárquico que ela.

A respeito da aprovação do seu pai, ela diz: “eu tenho certeza que ele sente orgulho, mas externar para mim... jamais” (Sucessora E, 2019).

A respeito de facilidades, a única relatada pela herdeira A foi maior flexibilidade que o irmão quanto ao horário de trabalho, que pode ser alterado caso a faculdade da sucessora demande mais tempo de estudo.

A Sucessora B discorreu que existe maior facilidade para se relacionar com as pessoas. Segundo ela, as mulheres “acabam também tendo uma forma mais delicada de falar. Depois que eu comecei de fato aqui, eu acho que talvez tenha sido mais fácil pelo fato de que a mulher é melhor no relacionamento com os outros... Na forma de falar, na forma da gente agir” (Sucessora B, 2019). Além disso, observou que seus esforços têm sido reconhecidos hoje e que isso não representa mais fator de desmotivação a ela.

A esse respeito, a Sucessora C afirma que não existe esse tipo de diferença entre homens e mulheres. Ela também relata que percebe o reconhecimento e a aceitação por parte de seus colegas de trabalho e dos pais, ou seja, a falta de reconhecimento não é uma dificuldade presente no cotidiano desta sucessora.

A Sucessora D, assim como a C e a E, informou que não existe uma diferença entre o homem e a mulher no quesito de fatores facilitadores no ambiente empresarial. Ela revela que, no seu caso, não existe essa necessidade de estar provando sua capacidade aos outros, nem de temer que seus esforços não sejam reconhecidos, visto que é a única da família que trabalha no negócio. No entanto, ela disse que a cobrança vem de si mesma.

Eu acho que a gente sente isso o tempo inteiro, a necessidade de estar provando sua capacidade sempre. Agora colocar na balança o quanto disso é o outro, e quanto disso é você, aí é que está a chave do negócio. Eu acho que a gente se cobra muito e, talvez por ser mulher, se cobra mais, se acha na obrigação de se esforçar mais. Eu não vim do ramo, eu tive que correr atrás de uma bagagem que eu nunca tive e não tinha ninguém em casa para me dar essa bagagem. Nossos sócios moram a 60 quilômetros de distância... Então, contato pouquíssimo com eles, uma ou duas vezes por ano a gente se encontra. E quando se encontra, tem quarenta mil coisas para falar. Não tinha um professor para me dar aula. Então nesse sentido a gente acaba se cobrando. Mas eu acho que, se eu fosse homem, eu talvez me cobraria da mesma forma (Sucessora D, 2019).

Hollander e Bukowitz (1990) atestam que no ambiente empresarial familiar existe a predominância de dois papéis tradicionalmente designados ao feminino: a mulher invisível e a com cuidado excessivo. A primeira classificação somente se

aplica ao caso da sucessora A cujos esforços não tem sido melhor reconhecidos por possuir um irmão mais velho e ela tem precisado sempre se provar capaz de suceder o pai. A segunda classificação, no entanto, não se encaixou no perfil de nenhuma das sucessoras entrevistadas.

Sobre os empecilhos encontrados pelas herdeiras, Hollander e Bukowitz (1990) afirmam que as sucessoras inseridas no negócio da família passam por problemas típicos do tipo da empresa familiar, tais quais: a existência de um conflito entre lealdade e papéis, assim como relações com parentes e disputas por comando e autoridade. A primeira barreira citada pelos autores pode ser observada nos casos das sucessoras A, C e E, herdeiras que são privadas de eventos, setores e atividades na empresa pelo fato de serem mulheres, maneira com a qual a família busca preservar o “papel da mulher” tradicionalmente aceito pela sociedade patriarcal. Este fato não ocorre com as sucessoras B e D, visto que o pai da primeira permite que ela tenha participação em diversos setores da empresa e não a restringe por conta de gênero; a última também não passa por esta dificuldade, uma vez que é o único membro da família que integra a empresa, tendo assim total liberdade para atuar nas várias áreas organizacionais.

A relação com os parentes, como indicam Hollander e Bukowitz (1990), também foi fator de dificuldade para todas as sucessoras entrevistadas, exceto a D. Conforme atestado anteriormente, todas elas relatam a não separação das vidas pessoais e profissionais, e três delas (A, B e E) também revelaram que a relação com os parentes na organização tem sido problemática. Além disso, a disputa por comando e autoridade se fez presente nos casos das herdeiras A e E, pois existem outros sucessores potenciais nesses casos.

Conforme os dados coletados, foi possível confirmar os resultados obtidos pela pesquisa de Cromie e Sullivan (1999), na qual identificaram que a mulher na empresa familiar tende a ganhar menos que os homens em cargos de mesmo nível hierárquico e têm consciência disso. Este fato pode ser observado nos casos das sucessoras A e E, que relataram que o salário de seu irmão e primo, respectivamente, foi maior que o delas.

As Sucessoras B e D salientaram que tem existido maior facilidade feminina para se relacionar com os outros, tornando assim o clima organizacional mais ameno. No entanto, o mesmo não foi relatado pelas demais sucessoras que

disseram não haver diferenças entre os homens e as mulheres em termos de facilidades.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como seu principal objetivo avaliar os fatores que facilitam ou dificultam a participação da herdeira no processo sucessório em cinco empresas mato-grossenses. Baseando-se nas informações adquiridas, foi possível atender a esta proposição, salientando as características das empresas, a existência de normas, inclusive tendo ou não plano de sucessão e as dificuldades ou facilidades encontradas pela mulher no ambiente empresarial familiar. Para que se alcançassem os resultados almejados, foram imprescindíveis as entrevistas realizadas.

Os dados coletados demonstraram que as principais dificuldades enfrentadas pelas sucessoras no ambiente empresarial familiar não estão ligadas à questão de gênero e sim ao relacionamento familiar dentro da organização e o *status* de “filha do dono”. Do mesmo modo, verificou-se que, dentre as cinco empresas objeto deste estudo, somente uma possui plano de sucessão. Por se tratar, na maioria, de casos de sucessão sem disputa, as sucessoras não compreendem a importância desta formalização e dizem não ser necessário por se tratar de um processo não disputado.

Além disso, observa-se a predominância de uma cultura organizacional fortemente masculina e paternalista que tem restringido as sucessoras a determinados setores da organização classificados como "femininos" (como o setor financeiro, por exemplo), restringindo-as de executar atividades em departamentos que lidam com o público externo como os setores de vendas, logística e suprimentos. Ademais, as sucessoras têm lutado para sair da zona da invisibilidade e serem reconhecidas por seus esforços, para conseguirem ganhar espaço nas empresas. Para isso, constantemente precisam provar que possuem capacidade para substituir o fundador na liderança da companhia.

Na maioria dos casos observados foi possível identificar que existe uma cultura de não aceitação à autoridade das sucessoras por parte dos colaboradores das empresas familiares, fato este que é tido como uma barreira para elas. Também

foi possível verificar que não há um consenso quanto à existência de facilidades para a mulher no ambiente organizacional, em relação ao homem.

Uma outra contribuição relevante deste estudo foi em termos gerenciais, na qual as empresas estudadas pudessem observar os pontos positivos e negativos de um processo de sucessão e o que têm acertado ou errado nesse contexto. Neste caso, sugere-se a estas identificarem os fatores de sua cultura organizacional que podem vir a dificultar esta transição de geração e readequar ações e normas para tal.

Tendo em evidência o valor das organizações familiares para a economia nacional e global, propõe-se que outras pesquisas mais aprofundadas sejam realizadas, a fim de que se observe outras características, realizando novos estudos em termos de normas e cultura organizacional, considerando, inclusive, os desafios e dificuldades que as mulheres têm enfrentado no mundo do trabalho.

Referências

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, n. 2, p. 61-69, 1992. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103863X1992000200007&lng=e-n&nrm=iso. Acesso em: 3 dez. 2020.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DELOITTE. Avança a presença feminina em conselhos de administração de empresas, mas mulheres estão longe de conquistar equidade. **Releases para imprensa**. Deloitte. 2017. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/women-in-the-boardroom-2017.html#>. Acesso em: 5 fev. 2021.

BARBIERI, E. M. B. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto alegre: Sagra-Luzzatto, 1997.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BENTHLEM, A. **Gestão de negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Los Angeles: SAGE Publications Inc., 2013.

CROMIE, S.; SULLIVAN, S. Women as managers in family firms. **Women in Management Review**, v. 14, n. 3, p. 76–88, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09649429910269884>. Acesso em 5 dez. 2021.

DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Enanpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-epa-1397.pdf. Acesso em: 3 jan. 2022.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED. **Staying Power: How do Family Businesses create lasting success**. Ernst & Young, Kennesaw, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAIR JR, J. F., et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLANDER, B. S.; BUKOWITZ, W. R. Women, family, culture and family business. **Family Business Review**, v. 3, n. 2, p. 139-151, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1990.00139.x>. Acesso em: 5 dez. 2021.

KURZAWA, L. L. P. **O Papel da Mulher na Gestão Pública**. Campo Grande: Sefaz-MS, 2003. Disponível em: <http://arq.sefaz.ms.gov.br/age/artigostec/artigoluciane.pdf> . Acesso em: 5 set. 2020.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As Empresas Familiares Brasileiras Diante do Atual Panorama Econômico Mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEACH, P. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEONE, N.C.P.G. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MASSI, M. **Vida de mulheres: cotidiano e imaginário**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

PWC. Price Waterhouse Coopers. **Pesquisa Global Sobre Empresas Familiares**. PWC, 2016. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf>. Acesso em: dez. 2018.

RAMADANI, V.; HISRICH, R. D.; ANGGADWITA, G.; ALAMANDA, D. T. Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 9, n. 3, p. 229-251,

2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>. Acesso em: 15 dez. 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERPA, N. C. **Modernização do trabalho numa organização pública: CELESC como estudo de caso**. 2007. Dissertação. (Mestre Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Os donos de negócios no Brasil: análise por sexo**. SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_analise_sexo.pdf>. Acesso em: 2 de janeiro de 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, 2000.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.