

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p1532>

A Passagem do Bastão para Herdeiras: O caso de uma Empresa da região do Grande ABC Paulista em Fase de Preparação para a Sucessão Familiar.

Cristiany Bim Gurati Eloi

Mestre em Administração da Universidade Metodista de São Paulo - UMESP
gcristianyelo@gmail.com

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Professor do PPGA da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP
albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Luciano Venelli Costa

Professor do PPGA da Universidade Metodista de São Paulo - UMESP
Luciano.costa@metodista.br

recebido em 14 de janeiro de 2016
aprovado em 08 de setembro de 2016

Resumo: A sucessão do comando de um negócio familiar pela mulher está presente no cotidiano dessas organizações. Pretende-se identificar elementos do processo sucessório que permitem analisar a mudança nas empresas familiares com repasse do comando às mulheres. Tem-se como objetivo específico analisar a práxis de família empresária, que está em processo sucessório na organização, na preparação de filha para assumir o comando do negócio no lugar do pai fundador. É pesquisa de caráter exploratório, qualitativa e com estudo de caso. A unidade de análise é a família proprietária de empresa sediada na Região do Grande ABC Paulista e que se encontra em fase de preparação de filha (herdeira) para assumir o comando no lugar do pai (fundador). Existem evidências de que a decisão sucessória foi tomada estrategicamente com a finalidade de garantir que o patrimônio familiar continue controlado pelo fundador, conforme preconiza o modelo de patrimonialismo patriarcal presente na sociedade brasileira.

Palavras-chave: Empresa familiares, Processo Sucessório, Decisão sucessória, Patrimonialismo patriarcal, Herdeira, Grande ABC Paulista.

1. Introdução.

A partir da década de 1970, as mulheres brasileiras que, até então, participavam timidamente do mercado de trabalho, intensificaram sua participação na atividade econômica em um contexto de expansão da economia com acelerado processo de industrialização e urbanização. Apesar do período de estagnação da economia vivido na década de 1980, tal participação continuou a crescer. Na década de 1990, período caracterizado pela abertura econômica, baixos investimentos e terceirização da economia, a tendência crescente de incorporação das mulheres na força de trabalho prosseguiu (Hoffmann & Leone, 2004). Contudo, as mulheres continuam a enfrentar muitas barreiras para ingressarem no mundo do



trabalho de forma mais equitativa. A participação feminina ainda ocorre em condições sistematicamente inferiores à participação masculina (OIT BRASIL, 2008).

Apesar das barreiras, as mulheres estão conseguindo avançar lentamente para os postos mais elevados da hierarquia corporativa. Em 2010, um levantamento realizado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social intitulado “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas” constatou que de um total de 1506 postos executivos, 207 (13,7%) eram ocupados por mulheres representando um crescimento de 7,7% em relação ao ano de 2001 (ETHOS, 2010). Em 2011, o jornal Folha de São Paulo realizou um levantamento a partir do anuário “Melhores e Maiores 2010” e constatou que dentre as 100 maiores empresas, cinco tinham mulheres na presidência. Destaca-se que, até 2009, não havia nenhuma mulher nessa posição (Matos, 2011).

Este estudo se na participação feminina em empresas familiares. As empresas familiares dominam o segmento de pequenas e médias empresas chegando, em alguns países, a compor a maioria das grandes empresas. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais (Leone, 2005).

No Brasil, estima-se que as empresas familiares representam o tipo de organização que mais cresce no país. Segundo Oliveira (1999), as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas. Uma das preocupações de seus dirigentes é a sobrevivência das mesmas, pois 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes (Leone, 2005).

Considera-se que essa aparente mudança deve ser analisada cientificamente com a expectativa de iluminar a questão sucessória que tanto ameaça as empresas familiares. Assim sendo, foram elaborados os seguintes questionamentos para orientar esta pesquisa: Por que e como as herdeiras mulheres estão sendo escolhidas como sucessoras em empresas familiares, contrariando a tradição patriarcal de repasse do comando a herdeiros homens?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar elementos do processo sucessório que permitam analisar a mudança que está ocorrendo nas empresas familiares, evidenciada pelo discreto aumento do repasse do comando dessas empresas às mulheres (herdeiras), o que, a princípio, contraria a tradição patriarcal que historicamente influencia os processos sucessórios. Especificamente, a pesquisa buscou: i) analisar a práxis de determinada família empresária que, tendo inaugurado o processo sucessório em sua empresa, encontra-se em fase de preparação de uma filha para assumir o comando do negócio no lugar do pai/fundador; ii) avaliar se realmente se está contrariando a tradição patriarcal ou outros fatores levam à decisão pelas filhas mulheres na sucessão.

O referencial se pauta na evolução histórica da família patriarcal, bem como a maneira como, no Brasil, o patriarcalismo se apresenta como patrimonialismo patriarcal; no trabalho feminino no período entre a revolução industrial e a reestruturação produtiva; e nas competências gerenciais requeridas para a sucessão em empresas familiares sob a ótica feminina. Após o referencial é apresentado o método empregado na pesquisa seguido da apresentação do caso e dos resultados obtidos, confrontando relação entre a teoria e prática analisadas. Ao final são apresentadas as considerações que encerram este estudo.

2. Referencial Teórico.

De acordo com Maturana (2009, p. 24): “o patriarcado foi trazido à Europa por povos invasores, cujos ancestrais haviam-se tornado patriarcais no curso de sua própria história de mudanças culturais em alguma outra parte, de maneira independente das culturas matrísticas europeias” e, a partir disso, parte da humanidade moderna pertence à cultura patriarcal

européia. No pensamento social brasileiro o patriarcado ocupa lugar de destaque. As reflexões de Aguiar (2000) sobre essa questão possibilitam uma aproximação para com a problemática em torno da influência do modelo patriarcal nas relações familiares e analisou as famílias brasileiras a partir de quatro categorias analíticas (Quadro 1):

Quadro 1 – As famílias e suas categorias analíticas.

Tipo	Descrição
Patriarcal	Família composta pelo pai com sua família e as famílias de seus filhos que coabitam em uma extensão ilimitada de terras
Quase- Patriarcal	Família patriarcal de menor porte, o que decorre da limitação de terras, tendo a família que se subdividir, procurando novos recursos para a sua manutenção econômica
Tronco	Família equivalente à classificação atual de família nuclear, pois seus membros são mais individualistas, e os filhos procuram construir o próprio espaço de habitação, destacando-se dos pais
Instável	Negação da família

Fonte: Aguiar (2000)

Aguiar (2000) expressa que as relações de gênero continuam patriarcais tanto em sociedades onde o público se destaca do privado, quanto nas sociedades patriarcais onde há intimidade entre os mesmos. Leone (2005) resumiu os conceitos de empresas familiares presentes na literatura nacional, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Definições de empresa familiar presentes na literatura nacional

	Autor	Definição
1981	MARTINS	Aquela controlada por membros de uma única família, incluindo a empresa limitada e também de capital aberto, onde, em ambos os casos, a família tem efetivo controle.
1989	BERNHOEFT	Aquela vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios
1990	GAJ	Aquela com capital aberto ou fechado, que foi iniciada por um membro da família que a passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.
1992	LEONE	Aquela em que as situações a seguir estão presentes (sem especificar se uma ou mais das situações): Aquela iniciada por um membro da família; que tenha membros participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário.
1993	LODI	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 de família ou com a figura de um fundador.
1997	ULRICH	Empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.
1998	GRACIOSO	Propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família.
1998	PÁDUA	Aquela que está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.
1998	RICCA	Aquela em que a família detém o controle por pelos menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família.
1999	CONSTANZI; LANZANA	Aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital.



2000	GONÇALVES	Aquela em que uma ou mais das situações a seguir estão presentes: A empresa é propriedade de uma família detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; A família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; Os membros da família são responsáveis pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais níveis executivos mais altos.
2001	GARCIA	Aquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito adotado se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.
2003	BERNHOEFT; GALLO	Empresa unifamiliar: aquela se originou de um tronco familiar na figura de um fundador que se confunde, muitas vezes, com a figura do patriarca e dono do empreendimento; Empresa multifamiliar: produto de um grupo de pessoas, que muitas vezes não possuem vínculo afetivo e societário, que não é transferível para a próxima geração.
2005	BORNHOLDT	Aquela em que um ou mais dos fundamentos a seguir estão presentes: Controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; Os laços familiares determinam a sucessão no poder; Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Fonte: Adaptado de Leone (2005).

Nota-se que metade das definições enfatiza que uma empresa familiar é aquela que possui uma única família no comando do negócio. Segundo Gersick et al. (1997), as empresas familiares passaram a ser objeto de estudo de especialistas a partir da década de 1960. Artigos isolados tratavam de problemas como nepotismo, rivalidade entre irmãos e gerações e administração não profissional. A princípio, o negócio e a família eram vistos como dois subsistemas, cuja superposição orientava as análises.

No início dos anos 1980 o modelo de dois subsistemas (negócio e família) que orientava os estudos iniciais cedeu lugar ao Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar. Este modelo surgiu na Universidade de Harvard a partir dos estudos de Renato Tagiuri e John Davis (Lisondo, 2012). A partir de então, a empresa familiar passou a ser vista como um sistema composto por três subsistemas inter-relacionados, a saber, o subsistema da propriedade do capital da empresa, o da família e o da empresa ou do negócio propriamente dito (Gersick et al., 1997). Observa-se que neste modelo estão presentes três subsistemas independentes, porém sobrepostos: gestão, propriedade e família. Esse modelo considera a existência de sete setores, nos quais qualquer indivíduo inserido na empresa pode ser visto. São eles (Quadro 3):

Quadro 3 – Descrição da participação dos indivíduos inseridos em empresas familiares, Modelo de Três Círculos

Subsistema	Forma de participação
1	Familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade.
2	Proprietários da empresa que não são membros da família e também não trabalham na organização familiar.
3	Profissionais que trabalham na empresa, não são proprietários e não tem vínculo familiar.

4	Familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários.
5	Proprietários que trabalham na empresa, sem vínculo familiar.
6	Profissionais que trabalham na empresa, membros da família e sem participação na sociedade.
7	Membros da família que, além de trabalhar no negócio, possuem participação na sociedade.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

Gersick et al. (1997) esclarecem que, ao separar os domínios, esse modelo facilitou à identificação e esclarecimentos das motivações e das perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo, mas negligenciou o tempo. O tempo é um fator fundamental já que cada geração tem suas perspectivas próprias, geradas por diferentes ciclos de vida, o que altera significativamente os papéis que serão assumidos pelas pessoas chave na empresa.

De acordo com Gersick et al. (1997) apresentam um modelo tridimensional para a sucessão em empresas familiares, havendo um significativo olhar para o ciclo de vida da empresa com uma abordagem pelo modelo dos três eixos: família, empresa e propriedade. Em relação aos de tipo de propriedade o eixo se subdivide em: proprietário-controlado, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Quando se fala em família o eixo se subdivide em: jovem família empresária, entrada na família, trabalho conjunto e passagem do bastão. Considerando a empresa o eixo se subdivide em: expansão/formalização e maturidade. Pimentel (2011) assinala que a sucessão em empresas familiares tem sido comumente compreendida e analisada a partir do evento em si, isto é, em perspectiva pontual do momento específico em que a sucessão efetivamente ocorre com base na aplicação do modelo de ciclo de vida de Gersick et al. (1997),

Segundo Murray (2003), as conversas entre as pessoas envolvidas na transição são difíceis quando as coisas não caminham satisfatoriamente ou quando os indivíduos não estão felizes. Para que a exploração seja produtiva, a autora considera fundamental que os membros familiares envolvidos na transição: i) tenham um bom relacionamento com as demais pessoas envolvidas no sistema; ii) estejam dispostos a compartilhar abertamente suas esperanças e sonhos futuros; iii) avaliem honestamente suas escolhas anteriores e compartilhem com sinceridade o grau de satisfação que sentem em relação ao trabalho desenvolvido pela família e pela empresa; e iv) expressem os ajustes e as mudanças que julgam necessários.

Macêdo et al. (2004) salienta que os fundadores das organizações empresariais tendem a construir e/ou estabelecer culturas, estruturas, normas, objetivos e procedimentos que reproduzem os valores da sociedade em que estão inseridos. De acordo com Dyer Jr. (1988), o conjunto acumulado de premissas que um grupo detém é chamado de padrão cultural do grupo. Este padrão gera um sistema de crenças único. Para compreender a cultura das empresas familiares, o autor orientou-se pelos seguintes pressupostos básicos (Quadro 4):

Quadro 4 – Categorias de pressupostos culturais adotadas por Dyer Jr. (1988)

Categoria		Pressupostos culturais
1	Natureza dos relacionamentos	As relações entre os membros da organização são principalmente lineares (isto é, hierárquicas), orientadas para o grupo ou individualistas por natureza?
2	Natureza humana	Os seres humanos são considerados basicamente bons, basicamente maus, ou nem bons nem maus?
3	Natureza da verdade	A verdade (isto é, as decisões corretas) são descobertas a partir de figuras de autoridade ou é determinada por um processo pessoal de investigação e teste?

4	Meio ambiente	Existe uma crença básica de que os seres humanos podem dominar o meio ambiente, que devem ser subjugados pelo ambiente ou que devem tentar harmonizar-se com o meio ambiente?
5	Universalismo/ Particularismo	Todos os membros da organização devem ser avaliados pelos mesmos padrões ou a certos indivíduos é dado um tratamento preferencial?
6	Natureza da atividade humana	Os seres humanos são basicamente ativos, (isto é, fornecem orientação)? São basicamente passivos e incapazes de alterar as circunstâncias (isto é, precisam de orientação)? Ou objetivo principal de uma pessoa deve ser o autodesenvolvimento integrando o dar e o receber orientação?
7	Time	Os membros da organização são principalmente orientados para o passado, o presente ou o futuro?

Fonte: Elaboração dos autores com base em Dyer Jr. (1988).

Em termos de resultados, Dyer Jr. (1988) obteve a síntese a seguir (Quadro 5):

Quadro 5 – Padrões culturais presentes nas empresas familiares

	Paternalista	Laissez-Faire	Participativa	Profissional
Natureza das relações	Linear (hierárquica)	Linear	Orientadas para o grupo	Individualista
Natureza humana	As pessoas são basicamente desonestas	As pessoas são boas e fidedignas	As pessoas são boas e fidedignas	As pessoas não são nem boas nem más
Natureza da verdade	Verdade reside na família fundadora	Verdade reside no fundador/ a família, mesmo estando à margem, também possui autonomia	A verdade é encontrada no grupo Tomada de decisão/participação	A verdade é encontrada em regras profissionais de conduta
Orientação para o ambiente	Postura proativa	Harmonia / Postura proativa	Harmonia / Postura proativa	Postura reativa / proativa
Universalismo/ Particularismo	Particularismo	Particularismo	Universalismo	Particularismo
Natureza da atividade humana	Orientadora	Orientadora	Orientadora/orientada	Orientadora
Tempo	Orientado para o presente ou passado	Orientado para o presente ou passado	Orientado para o presente ou futuro	Orientado para o presente

Fonte: Elaboração dos autores com base em Dyer Jr. (1988).

No princípio da industrialização a força física era essencial para a realização dos serviços, o que representava um impedimento para o ingresso feminino nas fábricas. Contudo, as descobertas de novas tecnologias mecânicas e as reduções dos custos de inúmeras máquinas favoreceram não apenas a inserção das mulheres nas fábricas, como também o de menores que, em virtude dos limites físicos, percebiam remunerações bastante inferiores às oferecidas aos homens adultos (Calil, 2000). No período imperial brasileiro (1822-1889), a maioria de mulheres não possuía instrução. Apenas as filhas da elite acabavam tendo acesso às poucas escolas fundadas, cuja formação oferecida visava tão somente o preparo para o casamento (Louro, 2006). Portanto, a grande maioria de mulheres era impedida de participar da vida pública. As mulheres ricas eram mantidas dentro de seus lares com a incumbência de serem boas mães e cuidarem das atividades domésticas, enquanto as nem tão ricas faziam doces, arranjos de flores ou bordados para ajudar na criação dos filhos, que frequentemente eram muitos, atividades que não eram bem vistas pela sociedade, pois indicavam a falta de condições do chefe da família em garantir o sustento. Frequentemente elas vendiam seus produtos por intermédio de outras pessoas a fim de manterem o anonimato. Às mulheres pobres não restava outra alternativa a não ser lutar pelo sustento da família. Elas trabalhavam como costureiras,

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, p. 15-32, 2016
ISSN 1982-2537



rendeiras, lavadeiras ou roceiras. Esta última realizava o mesmo trabalho que os homens. Já as escravas, eram principalmente usadas na roça, mas também atuavam como lavadeiras, cozinheiras, amas de leite, pajens etc. (Falci, 2006).

Em termos de participação feminina nas fábricas têxteis, um levantamento sobre a indústria paulista, realizado em 1901, mostrou que 49,95% do total de operários eram mulheres, enquanto 22,79% eram crianças, representando juntas (mulheres e crianças) 72,74% do total de operários (Rago, 2006). Além disso, as indústrias de peças de vestuário e alfaiataria, por exemplo, exploravam a mão de obra feminina através do trabalho nas casas, o que representava um negócio lucrativo, já que determinados impostos deixavam de ser pagos. Publicações do período mostram que em São Paulo havia milhares trabalhando nestas condições (Rago, 2006).

A inserção em grande escala da mão de obra feminina ocorria em vários países. Na Inglaterra, por exemplo, as mulheres estavam presentes na indústria bélica (Silva Netto, 2008). Na França, a participação das mulheres na força de trabalho desencadeou uma série de reivindicações por parte dos trabalhadores masculinos que culpavam as mulheres por torná-los alvo do desemprego, sem ter a consciência de que o próprio sistema capitalista era responsável por tal condição (Guiraldelli, 2007). Neste contexto, o todo trabalho feminino, quer seja das camadas populares nas fábricas ou no comércio e escritórios, era visto como uma espécie de fatalidade, o que fomentava a ideia de que o trabalho fora de casa era uma ocupação transitória e, portanto, sempre que necessário, as mulheres, percebidas como seres frágeis, deveriam se dedicar exclusivamente à sua verdadeira “missão feminina de esposa e mãe”, o que, inclusive, acabava por justificar os baixos salários dado seu caráter provisório (Louro, 2006).

O tema objeto deste estudo vem sendo tratado em ritmo crescente na academia brasileira, com autores colaborando para o refinamento e sedimentação da teoria a respeito do assunto, ente eles pode-se apontar Venturi e Godinho (2013), Alcântara e Machado Filho (2014), Andrade e Barbosa (2013), Fagundes e Santos (2013), Merhi, Silva Junior, Silva e Silva (2010) e Zampier e Takahashi (2010) como contribuições para o estado da arte.

3. Método.

Por meio da abordagem qualitativa, este estudo analisa a dinâmica entre uma família empresária (organização) e o processo sucessório (objeto) visando à apreensão de elementos que possam elucidar a mudança que aparentemente vem ocorrendo nessa relação, pois, se historicamente a cultura patriarcal influencia os processos sucessórios em empresas familiares, recentemente tem se observado uma mudança nesse comportamento.

Assim sendo, este estudo elege o método de estudo de caso exploratório para atingir os objetivos propostos pela pesquisa. Yin (2005, p. 32) menciona que o estudo de caso: “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O questionamento levantado neste estudo – por que e como as mulheres (herdeiras) estão sendo escolhidas como sucessoras em empresas familiares contrariando a tradição de repasse do comando aos homens (herdeiros) possui um caráter mais explanatório. Yin (2005) salienta que questionamentos dessa natureza (como e por quê?) lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, e não encaradas como meras repetições ou incidências.

A finalidade desta pesquisa é oferecer uma contribuição ao debate especializado que enfrenta o desafio de apresentar caminhos que auxiliem as empresas familiares a garantirem a própria continuidade a partir da segunda geração de dirigentes. Um determinado grupo familiar constitui a única unidade de análise deste estudo. Trata-se de uma família proprietária de uma empresa fundada em 1983, cuja sede está estabelecida em São Bernardo do Campo, na Região do Grande ABC Paulista (ABC) que se encontra apresentada em seção posterior.

As técnicas selecionadas, como protocolo, para coletar os dados que permitiriam a exposição desejada foram observação participante, entrevista dirigida e análise de documentos. As entrevistas foram marcadas com antecedência diretamente com os sujeitos, e apresentada uma carta com a descrição do método e apresentação. As entrevistas foram gravadas com autorização dos respectivos entrevistados. As entrevistas foram concedidas no próprio estabelecimento e realizadas em um tempo médio de trinta minutos. Antes que os mesmos decidissem colaborar com o estudo, foram orientados sobre o objetivo e a natureza acadêmica do estudo, assim como, foram esclarecidas todas as suas dúvidas. Foi-lhes garantido o direito de, sem nenhum ônus, desistirem de participar da pesquisa a qualquer momento, o sigilo de suas identidades (se assim preferissem), das respostas às perguntas e do diálogo ocorrido na entrevista. Aos participantes foi assegurado ainda que a colaboração com a pesquisa não lhes acarretaria nenhum desconforto ou riscos para a sua vida, nem represálias por parte dos pesquisadores ou qualquer outro sujeito envolvido na pesquisa. Além disto, poderiam obter informações sobre os procedimentos e métodos utilizados neste estudo e também sobre os resultados parciais e finais. Considerando estes e outros aspectos constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a entrevista foi realizada após a assinatura desse termo pelos participantes e pesquisadores e só foi gravada mediante a autorização dos mesmos.

Houve o compromisso de analisar os dados de forma imparcial, a fim de evitar vieses. Assim sendo, a análise dos dados foi de forma fidedigna àquilo que os participantes transmitiram nas entrevistas. Por questões éticas, durante a explanação da pesquisa, bem como de seus resultados, foram tomados alguns cuidados. Para identificação dos participantes, mas preservando-se o sigilo da identidade dos envolvidos e das informações específicas do estudo, os entrevistados foram identificados no trabalho como os nomes da sua posição familiar.

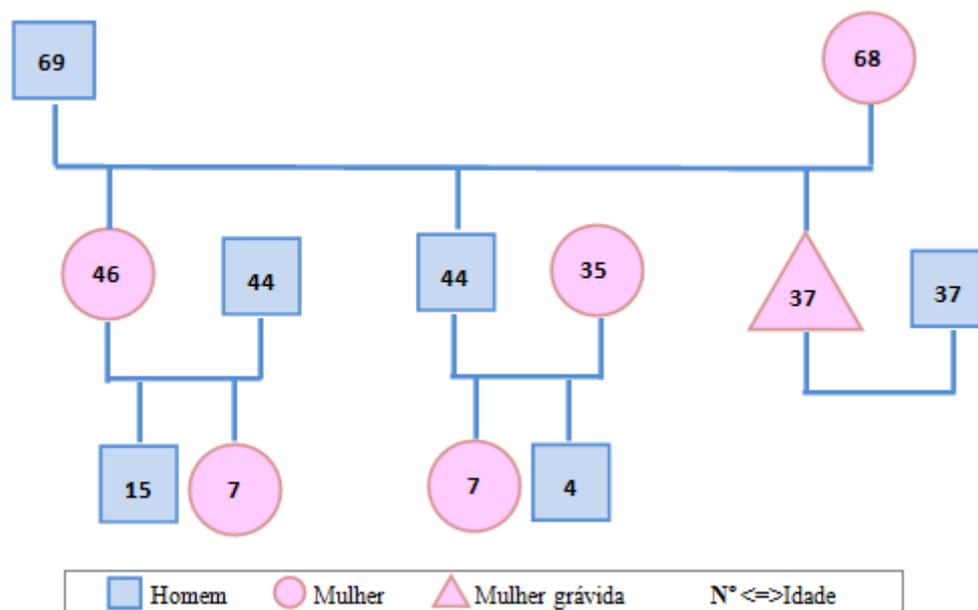
4. Apresentação dos Resultados

A empresa analisada foi fundada no ABC, em 1983, como uma representação comercial e atuou no segmento de revenda de produtos para microinformática. Com o aumento da qualidade dos equipamentos alcançada pelos avanços tecnológicos perdeu espaço, o que exigiu a reestruturação do negócio. Para superar a nova realidade, o fundador decidiu mudar o posicionamento de sua empresa no mercado passando a atuar como integradora de soluções e serviços de Tecnologia da Informação (TI).

No momento da pesquisa, a empresa possuía duas filiais: região centro-oeste e sudeste do país. Contando com aproximadamente 400 colaboradores, a empresa atua em todo o território nacional com pontos de presença (diretor e credenciados) em mais de 500 municípios brasileiros, o que a posiciona como uma das maiores redes de atendimento técnico do país. Contando com mais de 200 parcerias, a empresa concentra seu foco em grandes empresas e governos, ofertando serviços em quatro verticais de negócios: CSC - Service Desk, Gestão de Ativos, Data Center e Infraestrutura.

O fundador estava, no momento da pesquisa, com 68 anos de idade. Nascido em uma família de baixíssimo poder aquisitivo, ele concluiu o ensino médio em período regular e optou por não prosseguir com os estudos. Com pouco mais de 20 anos de idade casou-se e teve três filhos. A organização da família empresária encontra-se apresentada na Figura 1:

Figura 1 – Composição da família empresária



Fonte: Elaboração dos autores com base em dados da pesquisa.

Em 1987, os sócios decidiram criar um escritório de vendas deslocado do espaço físico da empresa. Assim, com sede na região do ABC, a empresa passou a marcar presença também no município de São Paulo. Nessa fase da empresa, a filha mais velha do fundador foi direcionada para trabalhar junto com o sócio do pai, no novo braço da empresa, onde atuou por cinco anos.

Em 2010, o fundador concluiu o curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Embora sempre tenha valorizado o estudo, não pretendia avançar na vida acadêmica, tendo em vista considerar que a formação acadêmica não é determinante para se alcançar o sucesso profissional. Prova disto ele encontra na própria experiência empresarial.

A esposa do fundador se encontrava, no momento do estudo, com 68 anos de idade. Ela nunca participou diretamente da administração da empresa tendo se dedicado ao longo dos anos aos cuidados dos filhos e da casa. Durante a história da empresa, ela coordenou os eventos da empresa sem nunca ter percebido nenhum tipo de remuneração específica.

A primeira filha do casal no estudo com 46 anos, casada e com dois filhos. Entre idas e vindas trabalhando com o pai em vários segmentos surgiu a oportunidade no início de 2013 de fundar ela própria uma escola de inglês em parceria com uma sócia. Este projeto ainda não se concretizou, mas se encontra em andamento. Seu marido trabalha na empresa principal há aproximadamente 20 anos exercendo atualmente o cargo de Diretor Comercial.

O segundo filho do casal, no estudo com 44 anos de idade, casado e com dois filhos, cursou o ensino médio profissionalizante. Desde o seu ingresso na empresa do pai até o ano de 2011 ele se afastou por duas vezes. Em um dos períodos de afastamento ele morou por cinco anos nos Estados Unidos. Nas duas vezes em que retornou foi para trabalhar nas operações que o pai mantinha além da empresa principal. Dessa forma, a soma dos períodos em que trabalhou diretamente na empresa principal do pai é de aproximadamente 15 anos. Mesmo considerando a empresa do pai um ‘porto seguro’, em dado momento de sua vida, ele começou a acalantar o sonho de fundar seu próprio negócio, sempre compartilhando com o pai suas aspirações. Em 2011, o seu projeto tornou-se realidade. Dentro da própria empresa do pai, ele se dedica ao desenvolvimento da sua, muito embora ainda receba apoio financeiro do pai.

A filha mais nova do casal (futura sucessora), no estudo com 37 anos de idade, casada e em fase de gravidez. Ela ainda não trabalhava quando ingressou na faculdade para cursar Psicologia. Após ter cursado cinco semestres, ela decidiu transferir-se para o curso de Turismo.

Enquanto cursava Turismo trabalhava com os irmãos na escola de treinamentos para executivos que o pai havia adquirido onde era responsável pelas rotinas administrativas. Porém, afastou-se desta função para ir estudar nos Estados Unidos onde permaneceu por seis meses. Ao retornar, reingressou na mesma função, retomou o curso de Turismo e se formou.

Com a venda da franquia ela foi fazer estágio em uma agência de viagens. Passados aproximadamente dois anos, seu pai convidou-a para trabalhar na empresa que estava reativando para operar com equipamentos usados. Ela aceitou o desafio. No princípio era apenas ela e um funcionário. Mais tarde o irmão também ingressou na equipe. Com a desativação das operações, ela, pela primeira vez, foi trabalhar diretamente na empresa principal da família no setor de orçamentos. Sendo formada em Turismo, no final da década de 2000 ela foi trabalhar na agência criada pelo pai e pelo cunhado. Entretanto, o negócio teve curta duração e ela, então, foi trabalhar com o marido que possui uma loja de venda de automóveis. Passado algum tempo, o pai insistiu para que ela voltasse à empresa, o que ela acabou fazendo. Há três anos ela trabalha num departamento com o qual se identifica muito, setor de projetos de infraestrutura. Atualmente é responsável pela controladoria deste setor, sente-se feliz, motivada e reconhecida. Em 2012, decidiu começar um curso de especialização, que ainda não se encerrou, pois entende que cada vez mais os cargos em geral exigem novos conhecimentos.

Um dos objetivos das entrevistas era propiciar a formação de uma atmosfera onde o entrevistado se sentisse livre para expressar-se como bem quisesse. As categorias temáticas emergiram do referencial teórico e das entrevistas. Portanto, à luz do conhecimento teórico acumulado e das práticas da família empresária investigada busca-se apreender informações que revelem aspectos ainda ocultos no comportamento atual das empresas familiares, em especial em relação à tomada das decisões sucessórias, com vistas ao aprofundamento do conhecimento sobre processos sucessórios em empresas familiares.

As transcrições das entrevistas são apresentadas através das seguintes identificações: Fundador; Esposa; Filha mais velha; Filho (do meio); e Filha mais nova (sucessora). Além disso, à medida que os entrevistados resgatam algumas falas próprias e de outras pessoas para construir seus discursos, faz-se opção pelo destaque em *itálico* para diferenciar as falas próprias e “aspas duplas” para diferenciar as falas de outros dentro das transcrições. As transcrições completas podem ser obtidas junto aos pesquisadores por meio de correio eletrônico para que haja uma maior compreensão destes resultados.

Assim sendo, a seguir é apresentada a síntese dos resultados obtidos (Quadro 6):

Quadro 6 – Resultados obtidos com a análise do padrão cultural da organização

Categoria		Resultados	
		Pressupostos	Padrões culturais
1	Natureza dos relacionamentos	Orientados para o grupo	Cultura participativa
2	Natureza humana	As pessoas ser boas e/ou más	Maior proximidade com a cultura profissional
3	Natureza da verdade	Verdade reside no fundador	Cultura <i>laissez-fraire</i>
4	Meio ambiente	Postura reativa / proativa	Cultura profissional
5	Universalismo/ Particularismo	Particularismo	Cultura paternalista, <i>laissez-fraire</i> e profissional
6	Natureza da atividade humana	Orientador/orientada	Cultura participativa
7	Time	Orientada para o futuro	Cultura participativa.

Fonte: Elaboração dos autores com base em Dyer Jr. (1988) e em dados da pesquisa.

Observa-se que a tarefa de nomear o padrão cultural da empresa analisada mostra-se impraticável, tendo em vista que os pressupostos identificados se distribuem entre os padrões propostos por Dyer Jr. (1988).

A síntese com os principais resultados obtidos com a análise das categorias temáticas é apresentada a seguir (Quadro 7):

Quadro 7 – Análise das categorias temáticas: principais resultados obtidos

Questão de estudo	Categoria de análise	Objetivo da análise	Principais Resultados
Por que as mulheres (herdeiras) estão sendo escolhidas como sucessoras em empresas familiares contrariando a tradição de repasse do comando aos homens?	Padrão cultural da organização	Verificar sob qual padrão de cultura organizacional a decisão sucessória foi tomada.	Os resultados obtidos se distribuem entre os padrões culturais propostos por Dyer Jr. (1988) impossibilitando o enquadramento em um único padrão.
	Influência da cultura patriarcal	Verificar o provável nível de influência que a cultura patriarcal exerceu na decisão sucessória.	A cultura patriarcal influenciou de modo importante a decisão sucessória que se desenvolve em caráter provisório, uma vez que o casal empresário vive a expectativa do retorno do filho à empresa, o que certamente mudaria os rumos dessa decisão.
	Modo de participação do grupo familiar na decisão sucessória	Reafirmar ou não a provável influência da cultura patriarcal na decisão sucessória.	A decisão sucessória foi tomada unilateralmente, isto é, pelo fundador, tendo sido acatada pelos demais membros familiares, segundo os moldes da cultura patriarcal.
	Natureza da decisão sucessória	Verificar se a decisão sucessória tem um caráter espontâneo ou necessário.	A decisão sucessória pode ser vista tanto pela perspectiva da espontaneidade como da necessidade. No entanto, a aparente ameaça à estrutura profunda da organização confere maior apelo à perspectiva da necessidade da decisão.
	Motivação da decisão sucessória	Verificar se a decisão sucessória é fruto do desejo e/ou necessidade do fundador ou grupo familiar como todo.	Uma série de circunstâncias sugere que a decisão sucessória é fruto do desejo e/ou necessidade do fundador e não do grupo familiar.
Como elas estão sendo escolhidas?	Desenvolvimento da decisão sucessória	Identificar o nível atual de apoio do grupo familiar à decisão sucessória visando à verificação da continuidade da decisão.	Mãe: apoio irrestrito, pois vê a filha mais nova como plenamente capaz de assumir o comando da empresa. Pai: Enquanto tomador da decisão sucessória se reserva o direito de condicioná-la ao possível retorno do filho à empresa. Filha mais velha: apoia a decisão, mas faz restrições quanto ao atual nível de desenvolvimento das

			competências pessoais e gerenciais da sucessora. Filho: apoia a ideia da irmã como sucessora, mas aparentemente discorda da sucessão do genro, provavelmente por não considerá-lo totalmente apto para a sucessão.
	Perfil gerencial	Identificar se as competências gerenciais da filha/herdeira foram preponderantes para a decisão sucessória.	As competências gerenciais da sucessora aparentemente não foram determinantes na decisão sucessória.
	Influência do atual modelo de inserção das mulheres no mercado de trabalho	Verificar se o modo de inserção das mulheres no mercado de trabalho influenciou a decisão sucessória.	O modelo atual de inserção das mulheres no mercado de trabalho e na sociedade parece ter influenciado a decisão sucessória, mas não de modo determinante. Outros fatores foram determinantes.
	Influência dos colaboradores da empresa	Verificar se a opinião da empresa como um todo influenciou a decisão sucessória.	Aparentemente as lideranças da empresa, se não em nível gerencial, ao menos, em nível da diretoria provavelmente influenciaram a decisão sucessória. Os dados coletados não possibilitam a mensuração do grau dessa influência.
	Relação entre decisão sucessória e sucessora	Verificar o grau de harmonia da herdeira em relação à decisão sucessória.	A sucessora sente admiração pelo fundador e deposita muita confiança em suas competências reconhecendo nele uma fonte fidedigna e rica de aprendizagem. Tudo indica que ela está em harmonia com o pai e com a decisão sucessória.

Fonte: Elaboração dos autores com base em dados da pesquisa.

5. Análise Dos Resultados.

Na primeira seção deste trabalho os conceitos atribuídos às empresas familiares foram tratados com profundidade. Diante da forma complexa como a questão se apresenta julgou-se ser adequado assumir uma posição conceitual. Assim, fez-se opção pela proposição de Lodi (1998) que considera que empresa familiar é aquela que nasce com a segunda geração de dirigentes, uma vez que, estando ainda nas mãos de um fundador, ela se caracteriza como um empreendimento pessoal. No entanto, a tentativa de ‘mergulhar’ no caso para tentar desvelar a decisão sucessória fazendo emergir, assim, possíveis realidades ainda não discutidas levou a autora deste estudo a repensar o que entendia por empresa familiar, pois, se antes se considerava a sucessão como determinante para que uma empresa fosse considerada familiar, o contato com a história da família mostrou que uma empresa pode se comportar como familiar ainda em sua primeira geração.

Na empresa investigada os sócios, controladores da propriedade, parecem acordados quanto à divisão do controle do gerenciamento. Essa realidade se reproduz na empresa analisada de forma clara, o que, no entender da autora, fez dela uma empresa familiar mesmo antes de ter alcançado a segunda geração de dirigentes. Lembrando que isto se passou num

contexto societário, embora não haja confirmação, muito provavelmente membros da família do sócio podem também estar envolvidos no dia a dia da empresa.

Com base nessas considerações é razoável propor que:

Empresas familiares são aquelas nas quais um ou mais membros de uma ou mais famílias, ligados ou não por laços consanguíneos, são envolvidos direta ou indiretamente no gerenciamento e cujo envolvimento é fruto do exercício do poder conferido ao(s) proprietário(s) controlador(es) não apenas da propriedade, mas também do gerenciamento.

A análise da empresa pela perspectiva dos ciclos de vida propostos pelo Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997) levou à seguinte identificação (Quadro 8):

Quadro 8 – Estágios da empresa investigada, segundo o Modelo Tridimensional

PROPRIEDADE	EMPRESA	FAMÍLIA
Estágio 1	Estágio 2	Estágio 4
Proprietário controlador	Expansão/Formalização	Passagem do Bastão
O fundador, detentor de 60% das cotas da empresa, possui uma posição central e exerce uma força psicológica fundamental. Ele, portanto, decide como e quando os herdeiros podem participar das empresas.	Apesar de seus 30 anos de existência a empresa ainda está expandindo seu número de funcionários e ainda admite a expansão de suas áreas. Ela possui uma hierarquia formalizada com funções diferenciadas.	A empresa se encontra em fase de preparação para a transferência da para a geração seguinte desligando-se da mesma

Fonte: Elaborado com base em Gersick et al. (1997) usando-se dados da pesquisa.

O Modelo Tridimensional representa, de fato, um aprimoramento do Modelo de Três Círculos, à medida que permite a verificação clara de como as dimensões de uma empresa se desenvolvem de modo independente. É interessante notar que, num primeiro momento, quando se olha para uma empresa há tantos anos estabelecida no mercado, no caso, trinta anos, existe uma tendência de julgá-la como uma empresa madura. Sob outras perspectivas ela efetivamente pode assim ser considerada. No entanto, o modelo mostra que a fase de ‘juventude’ de uma empresa pode ser bastante prolongada, especialmente quando sua atuação se dá num segmento tão cheio de possibilidades como o que a empresa atua e que a passagem do bastão pode ocorrer mesmo antes de uma empresa atingir o estágio de maturidade.

O que se pôde observar é que existe a possibilidade de que a empresa como um todo ainda não tenha ciência da intenção do fundador de repassar o comando. Isto porque, a insinuação do filho de que a decisão tomada pelo pai poderá se refletir negativamente na estrutura da empresa sugere que o fundador deve estar cauteloso e adiando a comunicação formal, até mesmo porque, como demonstrado, a decisão se desenvolve em caráter provisório.

Assim se compreende a transição, pois a impressão que se tem é de que o fundador repassará o comando aos prováveis sucessores, mas não a propriedade mantendo, portanto, a estrutura de governo da propriedade intacta, o que lhe permitirá também manter intacto, por meio de sua influência, o sistema gerencial.

Conforme observado anteriormente, a análise cultural da organização não permitiu que ela fosse enquadrada em um dos padrões culturais propostos por Dyer Jr. (1988). Isto parece indicar que as proposições do autor auxiliam na aproximação da questão, mas não são suficientes para dar conta da complexidade cultural das organizações empresariais familiares.

Antes que a questão do patrimônio da família seja retomada de maneira prática como o patrimonialismo é defendido por Silveira (2011). À luz da análise do caso, a realidade da família pode ser definida da seguinte forma:



O fundador exerce uma dominação sobre o patrimônio da família fazendo uso da autoridade que possui – que é legitimada pela tradição patriarcal – e que pode ser observada através da forma como usa individualmente seu poder na empresa exercendo, ao mesmo tempo, o poder político sob o território familiar.

O olhar sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho apresentado neste estudo torna patente uma realidade discriminatória. Embora sejam majoritárias em quase todos os setores produtivos e estejam mais bem preparadas que os homens, as mulheres recebem salários muito inferiores ao dos homens revelando uma desigualdade injustificada.

Brito e Leone (2012) consideram que a liderança feminina nas empresas familiares carece de aprofundamento dos conhecimentos relativos ao planejamento estratégico e operacional, à gestão de pessoas, à informática e ao processo de tomada de decisão. Em termos de habilidades, as autoras indicam a necessidade de aprimoramento da capacidade de analisar criticamente e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para que as decisões sejam tomadas com maior segurança. Enquanto o comportamento da liderança feminina precisa se tornar mais flexível e determinado a fim de adaptar-se mais facilmente às exigências dos modelos de gestão contemporâneos.

É chegado o momento de discorrer sobre os questionamentos que orientaram este estudo. No entanto, é preciso dizer que em momento algum se acreditou que ao final da pesquisa seria possível oferecer respostas, especialmente quando se toma como sinônimo de resposta o termo ‘solução’. Não se pode ignorar que o dilema sucessório é também um dilema familiar, portanto, um dilema humano.

As considerações compartilhadas neste trabalho não podem ser estendidas a todo o universo de famílias empresárias, logo, nem a todo o universo de empresas familiares. Porém, espera-se com elas ter demonstrado as razões pelas quais o processo sucessório deve ser visto pela lente dos processos produtivos, socioeconômicos, culturais, psicológicos entre outros. Outras áreas do conhecimento, particularmente a História, são essenciais para o aprofundamento do tema, afinal, assim como as experiências vividas se conectam à vida humana, os eventos históricos se conectam à vida das organizações empresariais que participam da formação da sociedade. Compreender uma vida implica conhecer suas experiências, compreender uma sociedade implica conhecer sua história.

Feitos os devidos esclarecimentos cabe agora discorrer sobre o ‘por quê’. No caso analisado o porquê da escolha da filha mais nova ter sido escolhida como sucessora parece residir no desejo espontâneo e/ou necessidade do fundador – dependendo da perspectiva adotada – de se afastar do comando da empresa mantendo a estrutura de governo da propriedade e do sistema gerencial, intactas, sem, contudo, renunciar plenamente o comando.

Embora o modelo patriarcal preconize que a transferência do patrimônio acumulado pelo patriarca seja feita por intermédio do filho, o fundador, aos seus 69 anos de idade, vive um momento vigoroso de sua vida no qual alimenta planos que o permitam prosseguir aumentando seu patrimônio, porém, de forma desvinculada de sua empresa.

Para alcançar seus intentos é necessário que o comando da empresa seja repassado para alguém do grupo familiar, pois, sobre o qual ele exerce o poder político. No momento, a única opção dentro do grupo é filha mais nova. O fato de o filho ter feito a escolha de se tornar dono de sua própria empresa e receber do fundador um apoio financeiro, aparentemente incondicional, coloca a filha mais velha, com quem o fundador possui muitas afinidades, numa aparente condição desprivilegiada do ponto de vista patrimonial, uma vez que ela ainda não alcançou uma estabilidade profissional e nem participa dos negócios da família. Esta condição associada à necessidade de contornar os prováveis reflexos negativos que a sucessão da filha mais nova geraria na estrutura organizacional e à carência de conhecimento dos processos



operacionais que a mesma apresenta, justificam, em princípio, a decisão de realizar uma sucessão composta: filha e genro.

A escolha da herdeira mais nova foi feita de forma estratégica e com a finalidade de garantir que o patrimônio familiar continue sendo controlado pelo fundador, conforme preconiza o modelo de patrimonialismo patriarcal presente na sociedade brasileira. Como esta escolha foi feita? Ao que tudo indica não pelas competências gerenciais da herdeira, nem por influência do atual modelo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, nem por influência da empresa como um todo, nem por causa de um suposto enfraquecimento da tradição patriarcal, mas, certamente, com a concordância da família e particularmente da própria sucessora, que constituem um grupo familiar tipicamente patriarcal.

6. Considerações Finais

Considera-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados com êxito. De modo geral esperava-se chegar ao final desta pesquisa em condições de apontar elementos do processo sucessório que permitissem compreender as razões que têm levado algumas empresas familiares a repassar o comando para mulheres e herdeiras.

A ênfase na decisão sucessória da família investigada mostrou-se um caminho com grande potencial para se desvelar os mistérios por trás da preocupante falta de continuidade das empresas familiares a partir da segunda geração de dirigentes. Em relação ao caso analisado pôde-se perceber que o sucessor desejado pelo fundador, ou seja, o filho, contou com recursos internos que lhe permitiu desprender-se da força da tradição patriarcal, pois, do contrário, ao que tudo indica, seria ele quem estaria sendo preparado para comandar a empresa futuramente, o que parece tornar indiscutível o fato de que, se assim estivesse sendo, as chances da empresa de continuar a se desenvolver satisfatoriamente estariam muito diminuídas.

O caso analisado neste estudo sugere que a sucessão feminina pode ser ainda mais complexa quando se considera a influência que a cultura patriarcal ainda exerce nas famílias e, evidentemente, a posição da mulher na família patriarcal, pois, a aceitação do papel de sucessora (missão) pela mulher deve ser pensada a partir da dominação masculina a qual ela está sujeita.

O caráter exploratório da pesquisa conduziu à elaboração das proposições finais apresentadas há pouco que expressam a principal conclusão da autora, isto é, que, embora acolhida de modos particulares e com roupagens diferenciadas pelas famílias empresárias, a cultura patriarcal prevalece influenciando os processos sucessórios nas empresas familiares. Evidentemente, esta é uma conclusão particular e não pode/deve ser generalizada. Isso representa o fator limitante deste estudo, por espelhar a realidade de uma unidade empresarial-familiar, portanto, estudos similares em outros casos merecem ser empreendidos para se ter um conhecimento profundo deste fenômeno cotidiano.

As empresas familiares dirigidas por mulheres ou homens precisam contar com sucessores realizados em vários níveis. Do ponto de vista pessoal, o sucessor precisa sentir-se livre para realizar o comando que idealiza. Do ponto de vista profissional, ele precisa reunir as competências necessárias para exercer um comando que conduza ao crescimento e ao desenvolvimento da pessoa jurídica.

Em termos de pesquisas futuras sugere-se que tentativas de validação dos pressupostos já apresentados que são reiterados aqui: a) O aumento da ocorrência de sucessões femininas em empresas familiares observadas na atualidade não remete ao enfraquecimento da cultura patriarcal, mas está diretamente relacionado a uma forma estratégica de repasse do comando das empresas que visa, essencialmente, garantir a continuidade do controle patrimonial nas mãos daquele que está transferindo o gerenciamento; e b) O insucesso de grande parte das empresas familiares a partir da segunda geração de dirigentes está relacionado com o modo

arbitrário com que as decisões sucessórias são tomadas, pois estas desconsideram as competências gerenciais dos sucessores e supervalorizam a tradição patriarcal.

Referências

Aguiar, N. Patriarcado, Sociedade e Patrimonialismo. **Soc. estado**. [online], v. 15, n. 2, p. 303-330, 2000.

Alcântara, N. B.; Machado Filho, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139–151, 2014.

Andrade, J. O.; Barbosa, A. C. Q. Carreiras femininas: indo além do senso comum - um estudo com mulheres profissionais brasileiras. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2013.

Brito, L. M. P.; Leone, N. M. C. G. P. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012.

Calil, L. E. S. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos históricos-sociológicos no início da República ao final deste século. São Paulo: LTR, 2000.

Dyer Jr., W. G. Culture and Continuity in Family Firms. **The Best of FBR II**, p. 18-24 Family Firm Institute, 1988. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf>. Acesso em: 02. nov. 2013.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**: pesquisa 2010. São Paulo: Ethos, 2010.

Fagundes, C. F.; Santos, H. B. Evasão de Fronteiras? Do Lar ao Mundo Corporativo: Um Retrato da Carreira Feminina no Agronegócio. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 2013.

Falci, M. K. Mulheres do Sertão Nordestino. In: DEL PRIORI, M. (Org.) **História das Mulheres no Brasil**. 8ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

Gersick, K. et al. **De Geração Para Geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4ª d. São Paulo: Negócio, 1997.

Guiraldelli, R. Presença feminina no Mundo do Trabalho: história e atualidade. **Revista de Estudos do Trabalho**, v. 1, n. 1, s.p., 2007.

Hoffmann, R.; Leone, E. T. Participação da Mulher no Mercado de Trabalho e Desigualdade da Renda Familiar *per Capita* no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-58, 2004.

Leone, N. M. C. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

Lisondo, V. C. D. **A Continuidade das Empresas Familiares: governança, sucessão e desafios.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração). Curso de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas, 2012.

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

Louro, G. L. Mulheres na sala de aula. In: DEL PRIORI, M. (Org.) **História das Mulheres no Brasil.** 8ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

Macêdo, K. B. et al. O Processo Sucessório em Empresas Familiares e a Exclusão da Mulher. **Psicologia & Sociedade**, v. 3, n. 16, p. 69-81, 2004.

Matos, C. Mulher chefia 5% das grandes. **Folha de São Paulo**, 28 de janeiro de 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2801201103.htm>>. Acesso em: 28. jun. 2013.

Maturana, H. Conversações Matrísticas & Patriarcais. In: MATURANA, H.; VERDEN-ZOLLER, G. **Amar e Brincar: fundamentos esquecidos do humano.** São Paulo: Athena, 2009.

Merhi, D. Q.; Silva Junior, A.; Silva, P. O. M.; Silva, A. R. L. Carreiras e Processo Sucessório na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2010.

Murray, B. The Succession Transition Process: a longitudinal perspective. **Family Business Review**, v. XVI, n. 1, p. 17-33, 2003.

OIT BRASIL. Organização Internacional do Trabalho. Escritório no Brasil. **Mulher no mercado de trabalho: participação feminina cresce, mas desigualdade persiste.** Notícias publicadas em 11 de maio de 2008. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/mulher-no-mercado-de-trabalho-participa%C3%A7%C3%A3o-feminina-cresce-mas-desigualdade-persiste>>. Acesso em: 23 dez.2013.

Oliveira, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1999.

Pimentel, T. D. O 'Estado da Arte' do Desenvolvimento de Modelos de Sucessão em Empresas Familiares. **Rev. Int. Org.**, v. 1, n. 1, s.p., 2011.

Rago, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORI, Mary (Org.) **História das Mulheres no Brasil.** 8ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

Silva Netto, J. L. **A Segunda Guerra Mundial e a FEB.** (2008) Registro no Ministério da Cultura, Fundação Biblioteca Nacional. Disponível em: <<http://www.jlourengo.com/JLSN/SeGuNoM11.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

Silveira, D. B. **Patrimonialismo e a Formação do Estado Brasileiro: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna.** Publicação

de 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/25998-26000-1-PB.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

Venturi, G.; Godinho, T. (Org.). **Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado**: uma década de mudanças na opinião pública. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; SESC SP, 2013. 504 p.

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 3^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zampier, M. A.; Takahashi, A. R. W. Intraempreendedorismo Feminino, Competências Empreendedoras e Conflito Trabalho-Família: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR. Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 6. **Anais...** Florianópolis (SC): ANPAD, 2010.