

## O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo-MG

Andrea van Herk<sup>1</sup>  
Márcia Freire de Oliveira<sup>2</sup>  
Vivian Duarte Couto Fernandes<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados por sucessores no processo de sucessão em empresas familiares, levando em consideração diferentes combinações de gênero. A pesquisa é qualitativa e exploratória, sendo um estudo comparativo de casos. Os resultados apontam que nas combinações sucessor/sucedido (pai/filho – pai/filha – mãe/filho – mãe/filha), alguns pontos são comuns: conflitos entre os membros, falta de planejamento, ideias de impotência por parte dos sucedidos e, em contrapartida, muito gosto pelos negócios. Na gestão conjunta (sucedido/sucessor), os conflitos são contundentes onde o sucedido é do sexo masculino (pai/filho e pai/filha). Na efetivação do processo sucessório, as mulheres/irmãs são colocadas à parte quando os sucedidos/sucessores são do sexo masculino (pai/filho) e, vice-versa, os homens/irmãos colocados à parte quando da combinação mãe/filha. Por fim, sucessores homens não necessitam provar suas capacidades perante os sucedidos/sucedidas (pai/filho e mãe/filho), enquanto que para as sucessoras essa é uma questão essencial (pai/filha e mãe/filha).

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Processo sucessório. Gênero.

<sup>1</sup> Mestrado em Administração. Docente da Faculdade de Gestão e Negócios – UFU. andreaherk@fagen.ufu.br.  
<sup>2</sup> Pós-doutorado em Administração. Docente da Faculdade de Gestão e Negócios – UFU. marciafreire@fagen.ufu.br.  
<sup>3</sup> Mestrado em Administração. Docente da Faculdade de Gestão e Negócios – UFU. vivian@fagen.ufu.br.

## ***1 Introdução***

As empresas familiares são reconhecidas pela sua relevância econômica e social em todo mundo. No Brasil as empresas familiares representam cerca de 90% das empresas não estatais e têm grande importância na absorção de mão de obra, geração de emprego e renda e aquecimento do mercado (MACEDO et al., 2004).

O interesse pelo estudo em empresas familiares tem sido crescente nas pesquisas acadêmicas. Segundo Davel e Colbari (2000), as pesquisas em empresas familiares são realizadas sob duas dimensões: materiais e imateriais. As primeiras têm caráter mais pragmático e funcionalista e abordam questões como: sucessão, ciclo de vida, profissionalização, estratégia etc. E as segundas focam as questões simbólicas e culturais da organização, relacionando-as à imagem do universo familiar.

A presente pesquisa enquadra-se na dimensão material (DAVEL; COLBARI, 2000), uma vez que foca o processo de sucessão e tem como objeto de estudo empresas do primeiro grupo (MARTINS et. al, 1999).

De forma complementar, o preparo de sucessores, que em geral era centrado na relação de pais e filhos, hoje tem como possibilidades múltiplas combinações de gênero, envolvendo: mãe e filha (s); mãe e filho (s); pai e filho (s); pai e filha (s). Considerando as diferentes naturezas desses relacionamentos, esses aspectos devem ser incluídos nas pesquisas, a fim de melhor compreender as empresas familiares (GOFFEE, 1996 apud MACHADO, 2003).

Dessa forma, busca-se responder a seguinte questão: Como os sucessores enfrentam os desafios do processo de sucessão, levando em consideração diferentes combinações de gênero? Para responder tal questão o objetivo do trabalho é analisar os desafios enfrentados por sucessores no processo de sucessão em empresas familiares, levando em consideração diferentes combinações de gênero.

Além desta introdução este trabalho é composto pelas seguintes partes: referencial teórico, que aborda as empresas familiares, o processo sucessório e a questão do gênero no processo sucessório; metodologia; análise dos resultados e; considerações finais.

## ***2 Referencial Teórico***

### ***2.1 Empresas Familiares***

Donneley (1967) e Grzybovski e Tedesco (1998) consideram que para uma empresa ser familiar é preciso estar ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, sendo que esta ligação resulta numa influência recíproca. Lodi (1998), seguindo a mesma perspectiva coloca que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, uma vez que enquanto a empresa está nas mãos do fundador é apenas um negócio pessoal. Quaisquer sejam as definições para um empreendimento familiar, todas ressaltam o desejo por uma intenção transgeracional. Esse desejo pode nascer com a organização ou ser desenvolvido ao longo da sua trajetória (WRIGHT; KELLERMANNNS, 2011).

Considera-se para fins específicos deste trabalho que, a empresa familiar é aquela com uma unidade econômica de produção, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a

criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar. Esta concepção foi desenvolvida por Albi (1994), citada no texto de Consoli e Martinelli (1998).

Vozikis, Weaver e Gibson (2009) elencam benefícios de uma empresa familiar: trabalhar com pessoas próximas, flexibilidade e segurança, construção de um legado financeiro para a aposentadoria e as gerações futuras. Por outro lado, seus desafios e aspectos englobam: personalidades conflitantes, falta de objetivos partilhados, falha de liderança, participação da família nos negócios, a liderança e a participação na preparação da próxima geração que irá assumir a responsabilidade para o negócio, o afastamento do fundador dos negócios da família, escolha dos sucessores e como escolher entre vários sucessores.

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

Dentre as fases do ciclo de vida da empresa familiar, o processo de sucessão é considerado a fase mais crítica delas. É ainda neste período em que mais mortes de empresas familiares ocorrem principalmente por causa dos conflitos no seio da família (VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009).

## 2.2 Processo Sucessório

O processo sucessório é um momento bastante particular na existência das empresas familiares, caracterizado pela transferência de poder na empresa entre uma geração da família e outra (GERSICK et. al., 1997). É um dos temas mais pesquisados sobre empresa familiar, talvez pela impressionante taxa de insucesso que as pesquisas apresentam: apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e de 10 a 15% sobrevivem à terceira geração (STAMM; LUBINSKI, 2011).

O processo de sucessão é composto por três etapas. A primeira envolve as atividades ligadas à preparação do sucessor; a segunda relaciona-se à escolha do sucessor e a terceira, refere-se ao momento em que o antecessor toma a decisão de sair da empresa e transfere a direção da organização para o sucessor (ST-CYR; RICHER, 2005).

A sucessão envolve uma série de dificuldades e desafios, sendo que seu processo pode ser permeado por conflitos, oriundos de fontes como: ausência de planejamento prévio; incerteza dos acionistas, fundador, membros da família, gestores, fornecedores, e clientes, quanto as possíveis alterações que podem ocorrer com a mudança no poder e autoridade (VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009), e também, segundo Scheffer (1995) a resistência do fundador em deixar a empresa.

Flores Jr. e Grisci (2012) buscaram destacar e analisar a vivência de dilemas no que concerne ao processo sucessório em empresas familiares. Para os autores os dilemas enfrentados pelos pais-sucedidos estão relacionados com a dualidade vida-morte (luta do sucedido pela sobrevivência, horror da expiração, medo de exclusão e pavor de morrer). Já os dilemas enfrentados pelos filhos sucessores estão centrados na questão de legitimação pessoal (aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos e dos demais stakeholders da empresa).

Lodi (1987), de forma complementar, enfatiza três tipos de crise que costumam ocorrer no processo sucessório: (1) quando da passagem do bastão do fundador para o seu sucessor, pelo fato de o primeiro ser autocrata, centralizador, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos (LODI, 1987; CATER III; KIDWELL, 2013); (2) quando da passagem da segunda para a terceira geração, apontando para a necessidade de profissionalização e; (3) quando da perda da identidade da empresa, em relação aos seus objetivos. Esta crise coincide com interesses diferentes dos valores do fundador. Assim, argumenta-se que ter valores claros é uma das fontes de sucesso e sustentabilidade dos negócios familiares, bem como a existência de valores é um elemento-chave na gestão (SIMON et al., 2012).

De acordo com Vozikis, Weaver e Gibson (2009), duas dimensões caracterizam o sucesso de uma sucessão bem sucedida: a satisfação das partes envolvidas no processo e a eficácia do processo, que está ligada ao impacto do processo sobre o desempenho da empresa familiar. Portanto, é possível inferir que existem vários fatores relacionados ao processo de sucessão das empresas familiares. Estes fatores variam desde questões acerca da herança, do ponto de vista financeiro, até as motivações familiares baseadas nas emoções e nos valores da família (HABERMAN; DANES, 2007; SILVA et al., 2013), assim como a questão do gênero (OVERBEKE; BILIMORIA; PERELLI, 2013).

Machado (2003) argumenta que homens e mulheres encontram-se na direção de empresas familiares podendo haver possíveis diferenças no modo de gestão e de representação das empresas. Dessa forma, a questão do gênero não pode ser negligenciada nos estudos de sucessão de empresas familiares.

### **2.3 Gênero e Processo Sucessório**

Nas empresas familiares e, especialmente, no quesito sucessão, a discriminação com a parte feminina das relações é bem evidente (BARBIERI, 1997) e sofre pressões por questões como: o preconceito contra a mulher que almeja estar à frente dos negócios (OVERBEKE; BILIMORIA; PERELLI, 2013), os conflitos com outros membros familiares, o equilíbrio entre vida e trabalho e a busca pelo poder.

Alguns problemas são identificados na geração herdeira, tais como, falta de vontade em participar do negócio da família, ausência de planejamento e organização para direcionar os novos sucessores, dificuldades em separar os papéis familiares de suas funções no negócio, a recusa das mulheres em vias de sucessão em assumir o mesmo status de trabalho perante o gênero masculino (HABERMAN; DANES, 2007).

Contudo, Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) enfatizam que existem algumas peculiaridades em empresas em que o CEO é do gênero feminino, sendo uma delas a tendência da segunda geração de sucessores ser constituída por mulheres.

No quesito aprendizagem geralmente, nas empresas familiares, essa se faz através da observação e da prática (GRZYBOVSKI, 2002; HABERMAN; DANES, 2007), ou seja, o gestor prepara seu filho (sucessor) a desenvolver formas e métodos semelhantes à sua maneira de agir. Assim, o conhecimento é transmitido de pai/mãe para filho/filha. Quando os “permissionários” da primeira geração “preparam seu sucessor; é comum que desenvolvam

nesse substituto, traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo” (GRZYBOVSKI, 2002, p. 131).

Autores como Lodi (1999), Overbeke, Bilimoria e Perelli (2013) e Otten-Pappas (2013) frisam que, são raros os casos em que a mulher conquistou cargos diretivos em organizações geridas por homens. Geralmente, isso ocorre devido a algum infortúnio, por exemplo, morte do fundador (marido ou pai), pois enquanto aos homens se relacionam características como dedicação à carreira, objetividade e atividades desafiadoras, à mulher se destinam compromissos como maternidade, administração da casa, dentre outros que favorecem o trabalho em tempo parcial ou interrupção da carreira (LODI, 1999).

Na mesma perspectiva, Overbeke, Bilimoria e Perelli (2013) ressaltam as diferenças entre filhos e filhas na linha de sucessão. Filhos parecem estar cientes das oportunidades nas empresas familiares, se vendo envoltos em decisões sobre os processos de sucessão. Em contrapartida, as filhas são chamadas a ajudar no negócio da família, muitas vezes, concebendo essa ajuda como a possibilidade de ‘encontrar um emprego’. Em alguns casos, para as autoras, os maridos das filhas são levados para o negócio em detrimento da participação efetiva das próprias filhas.

Otten-Pappas (2013) destaca as seguintes conclusões sobre o processo sucessório envolvendo as mulheres: a sucessão relacionada ao gênero feminino ocorre quando o sucessor do sexo feminino é a primeira filha na escala de sucessão; quando a sucessão é acometida por crises/emergência; quando há custos de oportunidade envolvendo os sucessores femininos; ou quando os sucessores do sexo feminino mostram uma combinação afetivo-calculista.

A entrada de herdeiras nas empresas familiares se dá, quase que na totalidade, sem planejamento formal, direção organizacional ou identidade profissional. No entanto, geralmente, as mulheres enxergam no pai a figura do mentor, porém, percebem necessitar de cautela em relação à superproteção que recebem do pai (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008).

Vera e Dean (2005) verificaram o fato da necessidade do pai ou fundador superproteger a filha, mais que a um filho, questão que se sobrepõe à prioridade de colocá-la para lidar com problemas advindos do mundo dos negócios. Essa é uma das características do processo de sucessão pai-filha, outras dimensões do processo, além dessa, se formam a partir da relação mãe-filha (VERA; DEAN, 2005), bem como pai-filho e mãe-filho conforme Goffee (1996 apud MACHADO, 2003).

Na categorização pai-filho, Campos e Mazzilli (1998, p. 13) afirmam que trata-se de um processo de morte em vida, em que vê-se compelido a entregar ao filho-sucessor o sentido que conseguiu dar à sua existência e transferir-lhe a materialização do que logrou através do trabalho, enquanto patrimônio. (CAMPOS; MAZILLI, 1998, p.13).

Em outras palavras, parece haver mais conflitos que concordâncias nessa relação, pois vários questionamentos, como por exemplo, as condições de filho, herdeiro e sucessor de alguém que possui valores, regras já preconcebidas e que vêm carregadas de novos pensamentos, novas estratégias, novo formato de gestão.

Especificamente, às caracterizações da configuração mãe-filha no processo sucessório, alguns pontos devem ser destacados, tais como, facilidade de aprendizado, papel da mãe

(sabedoria e força) e interdependência na relação. Contudo, Vera e Dean (2005) sugerem que as pesquisas estão em fase de construção quando da configuração mãe-filha no processo sucessório, sugerindo mais pesquisas comparativas, tais como pai-filho e mãe-filho. As autoras acreditam na caracterização de forma bem semelhante às duas configurações, enfatizando problemas como relutância em abrir mão do controle da gestão, falta de planejamento do processo sucessório, dentre outros.

Mussolino e Calabro (2013) confirmam que mais estudos devem ser aprofundados nas questões de gênero e processo sucessório, uma vez que o processo sucessório pai-filho e pai-filha possuem características diferentes daquele que envolve mãe-filho e mãe-filha.

### 3. Metodologia

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, de caráter qualitativo e exploratória. Qualitativa, pois considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2005). Exploratória, pois busca maiores informações sobre o tema (TRIVIÑOS, 2007).

O estudo comparativo de casos (YIN, 2010) foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto, pois possibilita o estabelecimento de comparações entre dois (ou mais) enfoques específicos, enriquecendo a pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2007).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, estruturadas, em seis empresas da cidade de Monte Carmelo-MG. Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro adaptado, validado pela pesquisa de Vera e Dean (2005). Foram entrevistados sucessores de empresas familiares que passaram por pelo menos uma sucessão, contemplando as seguintes combinações de gênero: pai sucedido e filho sucessor (duas empresas); pai sucedido e filha sucessora (duas empresas); mãe sucedida e filho sucessor (uma empresa) e mãe sucedida e filha sucessora (uma empresa).

A intenção inicial era entrevistar duas empresas que se enquadrassem em cada combinação de gênero descrita no parágrafo anterior, mas não foi possível. As empresas entrevistadas foram indicadas pela CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Monte Carmelo) e, nas combinações da pesquisa, segundo a Instituição, as empresas indicadas são as mais expressivas da cidade, não havendo mais empresas que apresentam a combinação mãe-filha e mãe-filho.

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2014 e janeiro de 2015 e tiveram o tempo médio de duração de uma hora, sendo gravadas e transcritas na íntegra, totalizando 40 páginas de transcrição.

A interpretação dos dados foi feita pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), pois buscou-se reduzir a complexidade dos textos e falas, no sentido de filtrar a classificação sistemática e a contagem de extensos volumes de texto, em uma descrição curta de características representativas do que se pretendeu descobrir (BAUER, 2002).

A partir da literatura utilizada para a construção do referencial teórico, adaptando-se o roteiro de entrevistas de Vera e Dean (2005), chegou-se às seguintes categorias de análise considerando as combinações de gênero pai-filho; pai-filha; mãe-filho; e mãe-filha: (1) história da empresa; (2) história do sucessor/sucessora e sua integração à empresa; (3)

relacionamento familiar; (4) relacionamento na empresa; (6) conflitos empresa-família; (7) questões de sucessão e gênero.

#### **4 Análise dos Resultados**

Os sujeitos desta pesquisa posicionam seus negócios como empresa familiar, na definição de autores (DONNELEY, 1967; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998; LODI, 1998; DAVEL; COLBARI, 2000; VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009; WRIGHT; KELLERMANNNS, 2011) por caracterizarem-se como empreendimentos com intenção transgeracional e, principalmente, estão ligadas a uma família há pelo menos duas gerações.

Todas as empresas pesquisadas são da cidade de Monte Carmelo, Minas Gerais, município com 45.772 mil habitantes, conforme Censo Demográfico do ano de 2010 do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, cuja renda econômica é propiciada pela agropecuária, indústria e serviços, proveniente da população economicamente ocupada – 10.662 pessoas (IBGE, 2015).

Para efeito deste estudo, os sujeitos (sucessores) serão identificados como S1-P/Fo (sucessor um – categorização pai/filho); S2-P/Fo (sucessor dois – pai/filho); S3-P/Fa (sucessora três – pai/filha); S4-P/Fa (sucessora quatro – pai/filha); S5-M/Fo (sucessor quatro – mãe/filho) e; S6-M/Fa (sucessora seis – mãe/filha). Vale ressaltar a limitação deste estudo que identificou apenas uma empresa na categorização mãe/filho e uma na categorização mãe/filha.

##### **4.1 Histórias das empresas**

As empresas pesquisadas se encontram na segunda ou terceira geração, dos seguintes segmentos: indústria cerâmica, comércio de confecções, multiutilidades, material de construção, farmácia e serviços imobiliários. Todas as empresas já são sedimentadas (a maioria delas constituída na década de 1970) e com credibilidade no mercado da cidade e região.

Todas as empresas tiveram seu início com pais ou mães dos sucessores e são retratadas através das dificuldades socioeconômicas da época, o que segundo a totalidade dos sucessores, forçava os pais sucedidos figurarem como o centro de apoio das famílias e as mães complementarem a renda familiar. Tal preceito foi apontado por Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) que ilustram as diferenças de gênero, a partir de uma sociedade que exige dos homens e mulheres preceitos morais relativos aos vários papéis assumidos e presentes no corpo social dos sujeitos.

Assim, as histórias são marcadas por muito esforço e, muitas vezes, a história do fundador se confunde com a história da própria empresa. Nesse contexto, os sucessores reconhecem o valor que os sucedidos possuem e ressaltam a evolução dos negócios, já na geração anterior, conforme Vozikis, Weaver e Gibson (2009); Davel e Colbari (2003).

No entanto, os sucessores afirmam que fizeram alterações na gestão a partir do momento em que os sucedidos deixaram as empresas, principalmente, por acreditarem que os modos de gestão tradicionalistas das gerações anteriores necessitavam de melhorias (DAVEL; COLBARI, 2003; VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009). “Meu pai

sempre foi paizão, sempre tratou muito bem todas as pessoas, principalmente os funcionários, eu não concordava com muitas coisas que ele fazia” (S3-P/Fa, 2014). “Não podia permitir que a empresa continuasse da forma como estava. Meu pai muito autoritário e machista e um gerente sem ética e comprometimento” (S4-P/Fa, 2014).

#### ***4.2 Histórias dos sucessores/successoras e sua integração às empresas***

Os sucessores não são filhos únicos e, alguns dividem a gestão com outros sucessores. Os filhos sucessores da combinação (pai-filho) possuem irmãos e irmãs, sendo que as mulheres não foram sequer cogitadas para a possibilidade de sucessão. Em outras palavras e, por um lado, o processo sucessório, nessa combinação era dado como certo para os filhos homens (OVERBEKE; BILIMORIA; PERELLI, 2013).

Por outro lado, na combinação (mãe-filha) que, apesar de caso único, a sucedida possui irmãos que também não foram sequer cogitados para o processo sucessório, como enfatizado por Machado, Wetzel e Rodrigues (2008), quando afirmam que as empresas familiares, cujos CEOs são do gênero feminino, têm a tendência da segunda geração de sucessores ser constituída por mulheres. “Cresci vendo minha avó trabalhar, praticamente nasci na loja, foi uma coisa bem natural. Minha avó já falava: essa menina vai me substituir...”(S6-M/Fa, 2015).

Os sucessores são casados, sujeitos de meia idade e assumiram a sucessão, primeiramente junto ao sucedido, quando jovens ainda (faixa etária entre 16 e 18 anos) e o processo sucessório só foi finalizado quando os sucedidos já não possuíam mais condições físicas de continuarem na gestão das empresas (LODI, 1987; SCHEFFER, 1995; FLORES JR.; GRISCI, 2012; CATER III; KIDWELL, 2013).

Alguns por morte do sucedido, principalmente, na combinação (pai-filha), onde as duas filhas assumiram a gestão após o falecimento de seus pais (LODI, 1999; MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; OTTEN-PAPPAS, 2013; OVERBEKE; BILIMORIA; PERELLI, 2013;). “A situação, principalmente, após a morte do papai, ficou muito difícil. Não que o problema tenha sido a gestão propriamente dita, mas as circunstâncias para o comércio, em cidade pequena, principalmente, é muito difícil” (S3-P/Fa, 2014).

Como os sucessores, muito jovens ainda, assumiram a gestão conjunta, em tempo integral com o sucedido, a maioria não possuiu experiência em outras empresas. Contudo, foram estimulados a buscar conhecimento teórico, com o intuito de se prepararem melhor para o futuro, não necessariamente no intuito de se planejarem para o processo sucessório.

Atualmente, os sucedidos assumem cargos de direção e ressaltam que a principal razão para ingressarem às empresas perpassa por um processo natural, ou seja, já dado com certo (SHARMA ET AL., 2001; ST-CYR; RICHER, 2005). Interessante ressaltar que essa situação não se aplica na combinação (mãe-filho). Nessa combinação, a mãe constituiu o negócio e o filho (sucessor) integrou à empresa por necessidades pessoais e não de forma natural.

Os sucedidos enxergam mais vantagens que desvantagens em trabalhar numa empresa familiar (HABERMAN; DANES, 2007; SILVA ET AL., 2013). Como



vantagens, a questão mais evidente se relaciona à flexibilidade em relação aos horários do cotidiano de trabalho e ausência de controles rígidos, como por exemplo, o cartão de ponto. No entanto, afirmam que trabalham muito, muitas vezes sem possibilidade de programação de férias.

Contudo, ressaltam que não se arrependem da escolha pela empresa familiar e querem dar continuidade na sustentabilidade das empresas, algumas já iniciando o planejamento de sucessão para a próxima geração, este, de forma mais sistematizada e com orientação profissional (LODI, 1987; CATER III, KIDWELL, 2013).

### 4.3 Relacionamentos familiares

Os entrevistados afirmam não ter havido alterações nas relações familiares com os sucedidos ou sucedidas, nem antes, nem depois do processo sucessório. Entretanto, ressaltam, conforme autores (SCHEFFER, 1995; CAMPOS; MAZILLI, 1998; VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009; FLORES JR., GRISCI, 2012) a dificuldade dos sucedidos deixarem as empresas, principalmente, por problemas nas gestões conjuntas, tais como: (1) conflitos entre os membros; (2) falta de planejamento para a sucessão; (3) gosto pelos negócios; (4) ideia de impotência ou inutilidade.

Ela morreu trabalhando, imagina uma mulher, que em 1973 desbravava estrada para trabalhar, ganhar seu sustento e da sua família [...], se não fosse uma história, a vida da minha avó, sinceramente, preferiria fechar a empresa, mas tentei mais uma vez, contratei uma consultoria no início dos anos 2000. Fizemos um choque de gestão [...] (S6-M/Fa, 2015).

Em relação ao tempo conjunto na gestão (sucessor e sucedido), na sua maioria, o relato foi de conflitos de gerações nos formatos de trabalho ou divergência de opiniões, conforme Lodi (1987) que afirma o processo sucessório passar por crises entre membros e períodos de tempo. “Tínhamos muita divergência, principalmente em relação ao financeiro e aos funcionários. Depois que fiquei sozinha troquei todos os funcionários, uns saíram para abrir outros negócios, outros foram demitidos, mas todos saíram” (S3-P/Fa, 2014). Em outras palavras, o sucedido com ideias tradicionalistas e o sucessor com ideias inovadoras de gestão.

Interessante ressaltar que essas considerações foram mais evidentes na combinação (pai-filho/pai-filha). Nas combinações (mãe-filho/mãe-filha), apesar de limitação da pesquisa - uma empresa para cada combinação - ambos os casos informaram não ter havido problemas para as mães deixarem as empresas, assim como, afirmam não ter havido conflitos em relação à gestão conjunta.

Em todas as combinações (pai-filho/pai-filha/mãe-filho/mãe-filha), os entrevistados ressaltaram não ter havido nenhum problema com mães, no caso do pai ter sido o sucedido, e com os pais, no caso da mãe ter sido a sucedida. Todavia, com os irmãos, estes sim, apresentaram vários conflitos, revelados ou não, no momento dos sucessores assumirem os controles das empresas, conforme autores (HABERMAN; DANES, 2007; SILVA ET AL., 2013) que caracterizam os conflitos por meio de questões acerca da herança, do ponto de vista financeiro, dentre outros. No caso dos

homens sucessores, estes, quando apresentaram irmãs, estas, foram colocadas à parte do processo sucessório (OVERBEKE; BILIMORIA; PERELLI, 2013).

No caso dos homens sucessores, estes, quando apresentaram irmãos, por um lado, só não apresentaram conflitos, quando se posicionaram em outras empresas ou outros ramos de atuação profissional e parecem estar bem sucedidos profissionalmente. Por outro lado, quando os irmãos atuam também nas empresas familiares, os conflitos de gestão aparecem por vezes evidentes e revelados, outras vezes velados e identificados por meio de exemplos. Vale ressaltar que os conflitos se tornam contínuos, principalmente, após o processo sucessório concluído, ou seja, após a saída dos sucedidos.

No caso das mulheres sucessoras, estas, quando apresentam irmãs, retratam que não possuíram interferência no processo sucessório e, demonstram, na visão das sucessoras, ter se posicionado em outros segmentos de trabalho. Caso semelhante, também foi observado no caso das mulheres sucessoras quando possuem irmãos, estes, parecem também não ter participado do processo sucessório. “O negócio da Boutique é bem feminino, talvez por esse motivo, não despertou interesse nos meus irmãos” (S6-M/Fa, 2015). Todavia, as relações de afeto e trabalho foram afetadas. “A relação não é mais a mesma, meu irmão mais velho cuida da fazenda, meu irmão do meio abriu outra empresa do mesmo ramo com minha cunhada. Sem dúvida, não somos mais como éramos” (S3-P/Fa, 2014).

#### 4.4 Relacionamentos nas empresas

Todos os sucessores afirmaram não ter tido problemas com os clientes e também com os fornecedores, muito menos se sentiram discriminados por tais sujeitos. Contudo, em relação aos funcionários, alguns problemas foram observados, seja pela saída do sucedido, seja por conflitos de gestão instalados de forma revelada ou não, gerando inconsistências/falhas da atual geração de gestores (LODI, 1987).

Nos casos onde o processo de sucessão, mesmo que sem planejamento sistematizado, ocorreu sem conflitos na gestão conjunta, não houveram casos de problemas relatados com funcionários, de certa forma, contrariando a visão de Flores Jr. e Grisci (2012) que afirmaram o sucessor necessitar se legitimar perante os *stakeholders* das empresas. Muito pelo contrário, notou-se que o processo de sucessão foi natural e os funcionários figuraram como sujeitos de apoio para o sucessor, confirmando a visão de Vozikis, Weaver e Gibson (2009), sobre as duas dimensões caracterizadas no sucesso de uma sucessão bem sucedida: a satisfação de todas as partes envolvidas no processo e a eficácia do processo.

#### 4.5 Conflitos empresa-família

Todos os sucessores afirmaram não conseguir, da forma como querem, equilibrar vida profissional e pessoal. Contudo, ressaltam que são felizes e encontram mais coisas positivas que negativas em sua atuação nas empresas familiares. “Minha vida é esta empresa. Não sou muito de ter vida social. Poderia fazer viagens à Europa, por exemplo,

a parte financeira não é o problema. Gosto mesmo é de trabalhar, voltar para casa e cuidar dos meus animais. Gosto de descansar com eles [...]” (S4-P/Fa, 2014).

Os sucessores dizem também, que pretendem no futuro próximo tentar melhorar tal situação, contudo, parece que essa pretensão não é recente, e sim, já tentam há algum tempo. Os entrevistados ainda ressaltaram que levam para a casa (dos pais – no caso dos pais vivos) assuntos referentes às empresas, à exceção da combinação (mãe-filho), pois a mãe sucedida possui, atualmente, planos diferentes e incompatíveis com a empresa familiar.

#### 4.6 Questões de sucessão e gênero

Os principais problemas de sucessão relatados pelos sucessores perpassam por: (1) falta de planejamento; (2) divergência de opiniões; (3) conflitos entre os membros, reforçando a visão de Lodi (1987) que ilustra o processo sucessório, geralmente caracterizado por crises dessas naturezas.

Em relação à questão de gênero e a afirmação sobre o sexto oposto, todos os sucessores afirmaram que este item não faz nenhuma diferença no processo de sucessão. Tal afirmação se torna bem evidente quando o sucessor é do sexo masculino. Quando o sucessor é do sexo feminino, a afirmação é a mesma, porém, relatada de forma mais natural, sem afirmação contundente. “No início seria mais fácil caso eu fosse homem, pois as pessoas aceitariam mais, mas talvez a empresa não estaria onde está [...]” (S4-P/Fa, 2014).

Importante ressaltar por fim que, quando os sucessores homens foram questionados sobre a mudança de gênero e a aprovação de suas capacidades perante o sucedido, as respostas negativas foram evidentes, ou seja, se o homem fosse mulher, nada teria mudado, não deveria ter provado mais suas capacidades simplesmente por ser mulher. Em outras palavras, para os sucessores homens parece não haver diferenças entre herdeiros e herdeiras no processo sucessório, no entanto, de forma implícita nos discursos dos sucessores homens, essa diferença salta aos olhos, principalmente, colocando irmãs à parte da vida organizacional e do processo sucessório.

Fato oposto ocorreu quando o questionamento se refere aos sucessores do sexo feminino. Neste caso, as desigualdades de gênero são evidentes e o fato de não necessitarem provar suas capacidades se fossem homens, tanto para o sucedido quanto para a própria sociedade, é revelada de forma contundente em todos os discursos das combinações pesquisadas.

#### 5 Considerações Finais

O processo de sucessão em empresas familiares é um dos temas mais recorrentes e estudados na academia. Apesar disso, não há um consenso sobre a maneira mais eficaz de gerenciar este processo nas organizações, dada as particularidades existentes fruto da relação empresa, propriedade e família. Como forma de contribuir para as discussões, este trabalho teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por sucessores no processo de sucessão em empresas familiares, levando em consideração diferentes combinações de gênero.

Nas empresas participantes deste trabalho, as trajetórias se interligam no início de suas atividades, caracterizadas pelas dificuldades socioeconômicas da época, onde os pais sucedidos figuravam como o centro de apoio das famílias e as mães complementavam a renda familiar, auxiliando periféricamente seus companheiros, em casa ou na própria empresa, ou em ambos os espaços.

Todos os sucessores reconhecem o valor dos sucedidos como fundadores das organizações e ressaltam que houve a evolução dos negócios, no entanto, nas várias combinações de gênero pesquisadas, os sucessores afirmam que fizeram alterações na gestão a partir do momento em que os sucedidos deixaram as empresas, principalmente por acreditarem que os modos de gestão tradicionalistas das gerações anteriores necessitavam de melhorias.

O processo sucessório das empresas só foi finalizado quando os sucedidos já não possuíam mais condições físicas de continuarem na gestão das empresas, principalmente, por problemas nas gestões conjuntas, tais como: (1) conflitos entre os membros; (2) falta de planejamento para a sucessão; (3) gosto pelos negócios; (4) ideia de impotência ou inutilidade. Alguns sucedidos, principalmente mulheres, só assumiram a gestão após o falecimento dos sucedidos.

Os sucessores, na totalidade dos sujeitos pesquisados, quando assumiram a gestão conjunta, a fizeram em tempo integral com o sucedido e, a maioria não possuía experiência em outras empresas. Contudo, todos foram estimulados a buscar conhecimento empresarial no intuito de se prepararem para o futuro, não necessariamente com o foco de se planejarem para o processo sucessório.

Interessante ressaltar que, em alguns casos, a sucessão era dada como certa para os filhos homens; em outro caso, quando da combinação (mãe-filha), cujo segmento é o de multiutilidades com foco em decoração, a sucessão se deu entre mãe e filha, não se cogitando a possibilidade dos irmãos para o processo sucessório. Em todas as combinações de gênero, não há arrependimentos da escolha pela empresa familiar, há ainda a evidência da importância na continuidade e sustentabilidade das organizações, algumas já iniciando o planejamento de sucessão para a próxima geração, todavia, de forma mais sistematizada e com orientação profissional.

No momento em que os sucessores efetivamente assumiram a gestão das empresas, os conflitos com os irmãos se evidenciaram, estes, ilustrados de forma revelada ou não. Dentre os fatores de conflitos, pode-se ressaltar questões acerca da herança; e divergências do ponto de vista financeiro em relação à gestão do sucessor. Nesse sentido, e por consequência, as relações de afeto e trabalho foram afetadas. Nos casos em que a sucessão se deu a partir de planejamento sistematizado, notou-se que o processo foi natural e houve apoio ao sucessor, principalmente por parte dos funcionários.

Em relação ao sexo oposto no processo sucessório, todos os sucessores afirmaram que este item não faz nenhuma diferença. Tal afirmação é mais contundente quando o sucessor é do sexo masculino, não sendo tão evidenciada para o sexo feminino. De forma mais elucidativa, para os sucessores do sexo masculino, aparentemente parece não haver diferenças entre homens e mulheres no processo sucessório. No entanto, de forma

implícita nos discursos dos sucessores homens, essa diferença salta aos olhos, principalmente, colocando irmãs à parte da vida organizacional e do processo sucessório.

Para as mulheres sucessoras essa diferença é mostrada, principalmente na necessidade de provar suas capacidades empresariais, tanto para os sucedidos (homens), quanto para a sociedade em geral, fato que para elas não ocorreria caso fossem do sexo masculino.

Em relação aos sucedidos, pode-se perceber que há diferenças entre as combinações de gênero (pai-filho; pai-filha) e (mãe-filho; mãe-filha), principalmente em se tratando de sucedidos homens e mulheres. Quando o sucedido é do sexo masculino a gestão parece ser mais centralizadora e tradicionalista quando estes figuravam à frente dos negócios. Quando o sucedido é do sexo feminino, parece que as preocupações não se concentram somente no processo sucessório e, sim, em outros contextos da vida cotidiana das relações.

Partindo dos pressupostos interrogativos deixados pelo trabalho, algumas sugestões de estudos futuros se pautam, como por exemplo, aprofundamento das combinações de gênero e processos sucessórios em empresas de outros municípios com características iguais as encontradas em Monte Carmelo – MG, a fim de aprofundar e confirmar os resultados. Outra sugestão seria tratar empresas familiares e seus respectivos processos sucessórios, considerando municípios com características diferentes das encontradas em Monte Carmelo – MG, realizando estudos de caso comparativos.

### Referências

- BARBIERI, E. M.A **batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre: Sagra, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 2ª reimp. da 1ª edição de 2011. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189 – 217.
- CAMPOS, L. J; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 22; 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.
- CATER III., J.J.; KIDWELL, R.E. Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. **Journal of Family Business Strategy**. Article in press. 12 p. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001> > Acesso em 08 ago. 2014.
- CONSOLI, M. A. ; MARTINELLI, D. P. . Administração de Empresas Familiares. SEMEAD - Seminários de Administração, 3, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1998.

- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64. 2000.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 27º, 2003, Atibaia. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- DONNELEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 23, abr./jun., p. 161-198. 1967. (Publicado originalmente na Harvard Business Review em 1964.)
- FLORES JR., J.E.; GRISCI, C.L.T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm**, São Paulo, v. 47, n. 2, abr./maio/jun., p. 325-337. 2012.
- GERSICK, K. E., et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresa familiares**. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- HABERMAN, H.; DANES, S.M. Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v.20, n.2, p. 163-184, 2007.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades @**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=314310&search=mina-s-gerais|monte-carmelo|infograficos:-informacoes-completas>> Acesso em 25 abr. 2015.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5ed. São Paulo. Pioneira: 1998. LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MACHADO, H.V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 562-573.
- MACHADO, R.M.C. ; WETZEL, U.; RODRIGUES, M.E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.3, set. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5086/3820>> Acesso em 03 nov. 2014.
- MUSSOLINO, D; CALABRÒ, A. Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. **Jounal of Family Business Strategy**. 2013. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>> Acesso em 10 abr 2014.
- OTTEN-PAPPAS, D. I. M. The female perspective on family business successor commitment. **Jounal of Family Business Management**, n. 3, v. 1, p. 8-23, 2013.

- OVERBEKE, K. K.; BILIMORIA; D.; PERELLI, S. The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. **Journal of Family Business Strategy**, n. 4, p. 201-212, 2013.
- SCHEFFER, A.B.B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, p.80-90, 1995.
- SILVA, R. G. et. al. Conatus e o processo sucessório: limites e possibilidades à continuidade da empresa familiar. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 37º; 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. CD-Rom.
- SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Rev. Florianópolis : UFSC, 2005.
- SIMON, A.; MARQUES, P.; BIKFALVI, A.; MUÑOZ, M. D. Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. **Journal of Family Business Strategy**, n.3, p. 132-146. 2012.
- STAMM, I.; LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography: A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, n.2, p. 117-127. 2011.
- ST-CYR, L.; RICHER, F. La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. **Revue Internationale P.M.E.**, v. 18, n. 3-4. 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 2007.
- VERA, C. F.; DEAN, M. A. An Examination of the Challenges Daughters face in Family Business Succession. **Family Business Review**, v. 23, n. 4, p. 321-345, December. 2005.
- VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B. Family business succession: emphasis on the family not the business. **Indian Journal of Economics & Business**, special issue, 2009, p. 139-153.
- WRIGHT A., M.; KELLERMANNNS, F. W. Family firms: A research agenda and publication guide. **Journal of Family Business Strategy**, n. 2, p. 187-198. 2011.
- YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.