

Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares

Hilka Pelizza Vier Machado¹

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. 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/UJEL/UnB, 2003, p. 562-573.

Resumo:

As empresas familiares são importante econômica, social e culturalmente. A sobrevivência delas encontra-se ameaçada, dentre outras razões, por problemas ligados à sucessão. Em geral, a representação social em torno de sucessores para essas empresas corresponde à figura de um herdeiro do sexo masculino. Entretanto, alterações sociais e econômicas nas sociedades contemporâneas requerem novos parâmetros, tornando-se imprescindível considerar a participação de sucessoras nas empresas familiares. O objetivo deste artigo é o de apresentar uma reflexão sobre possíveis implicações de gênero nos estudos de sucessão em organizações familiares. As reflexões foram embasadas nas diferentes possibilidades de relacionamentos entre sucessores e sucedidos, que podem resultar em combinações diferentes para a transferência dos negócios.

Introdução:

As empresas familiares constituem um dos tópicos nas agendas de estudos sobre empreendedorismo, pois, além delas serem constituídas a partir da iniciativa de um empreendedor, elas têm uma relevância porque há muitas empresas nessa condição, o que as torna social e economicamente importantes. Ainda mais, como em geral elas têm uma história própria, elas possuem também um destaque cultural.

A perspectiva de gênero vem se ampliando nos estudos organizacionais, o que pode ser verificado em estudos recentes, tais como Alvesson (1997) e Davidson & Burke (2000). Essas e outras publicações (PATON e DEMMPSTER, 2002) têm demonstrado que o gênero constitui uma perspectiva de análise para fenômenos organizacionais, na medida que podem existir diferenças no estilo de planejar, estruturar e dirigir o negócio adotado por homens ou por mulheres. Essas perspectivas embasam-se em olhares sistêmicos sobre homens e mulheres, enquanto grupos sociais no contexto das organizações e resultam em abordagens diferenciadas ou integradas, de acordo como o sexo, com impacto na gestão das organizações. No âmbito econômico é notável o aumento do número de empresas criadas e geridas por mulheres. Essas correspondem atualmente a uma parcela representativa dos pequenos negócios. Nos Estados Unidos, por exemplo, elas representam em torno de 40% das micros e

¹ Universidade Estadual de Maringá – E-mail: Hilkavier@yahoo.com

pequenas empresas (MOORE & BUTTNER, 1997). No Brasil, há estimativas que aproximadamente 25% das micros e pequenas empresas pertençam a mulheres (SEBRAE apud MACHADO, 2001). A maioria dessas empresas teve início na década de 1980, portanto, a sucessão passou a ser um assunto importante para a estratégia de perenidade dessas organizações. Sendo assim, a inserção de mulheres no empreendedorismo influenciou para que um novo quadro fosse estabelecido e as empresas familiares passaram a ser dirigidas não somente por homens, mas também por mulheres. Essas transformações implicam em novas discussões no campo da sucessão familiar, na medida que esta em jogo um cenário social diferente e de maior complexidade. Ressalte-se que, na maioria das vezes, a atuação empreendedora para mulheres é resultante da abertura da própria empresa, e em alguns casos elas mulheres herdaram as empresas.

Mesmo assim, até meados da década de 90 as abordagens de sucessões familiares não colocavam em relevo a questão do gênero. Recentemente algumas iniciativas foram tomadas nesse sentido, tal como o estudo de Cadieux et al (2000), no qual as autoras exploram quatro casos de sucessão familiar em empresas criadas por mulheres. Todavia, isso é insuficiente para explorar o fenômeno diante das transformações que exercem impacto sobre ele.

Deste modo, o objetivo deste artigo é o de apresentar uma reflexão sobre possíveis implicações associadas ao gênero nos estudos de sucessão em organizações familiares.

Inicialmente, apresentam-se considerações sobre a empresa familiar, a fim de melhor situar a problemática em discussão. Em seguida, abordam-se aspectos mencionados em outros estudos sobre sucessão familiar. Na seqüência, discute-se a atuação de mulheres em empresas familiares e, por último, as possíveis implicações da questão nos estudos sobre sucessão em empresas familiares.

1. A empresa familiar

As empresas familiares têm uma relevância sócio-econômica (ALLOUCHE & AMMAN, 1999), além de um importante papel ligado à preservação cultural. Cromie e Sullivan (1999) salientam que essas empresas constituem o tipo mais comum de organizações no Reino Unido e nos Estados Unidos. Esse tipo de organização vem sendo estudado desde 1953 (CHRISTENSEN apud HUGRON, 1993), enfatizando aspectos ligados a sucessão e ao crescimento dessas empresas.

Apesar de uma tradição de estudo, há diferentes interpretações sobre o significado de empresa familiar. Três aspectos distintivos têm sido utilizados nos estudos que traçam uma tipologia dessas organizações: a distribuição da propriedade, a direção da organização e a realização do trabalho (DÉRY et al, 1993). Assim, uma empresa é considerada familiar se o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto importante é a vontade do proprietário em transmitir a empresa para a próxima geração (AMMAN in VERSTRAETE, 2000). Além disso, Flören (1998) salienta que a empresa familiar tem, em geral, uma longa história, que é compartilhada por seus integrantes, pois como constatou, além do envolvimento de familiares, o tempo de permanência de executivos tende a ser maior nas empresas familiares que pesquisou. Esses fatores contribuem para que os mesmos indivíduos compartilhem a mesma história e tenham supostamente interesses convergentes.

A maioria das empresas familiares são pequenas e médias. Entretanto, não é o tamanho que as distingue de outras organizações. Os pontos mais significativos, que as diferenciam de empresas não familiares, estão ligados à cultura e à identidade. Além disso, essas organizações mantêm, em geral, um grande foco nos aspectos emocionais, mais do que nos de eficiência e produtividade. Levinson (in VERY e RAYTCHEVA, 2002) salienta que há um conflito constante entre a tradição familiar e ambições econômicas nas empresas familiares.

Isso ocorre porque os valores organizacionais misturam-se com a tradição familiar, gerando uma cultura organizacional peculiar, a qual favorece a lealdade e o engajamento profundo de seus membros. Deste modo, os aspectos sócio-psíquicos estão presentes com intensidade na dinâmica dessas organizações, confrontando-se com a racionalidade da organização.

A partir de uma perspectiva antropológica Very e Raytcheva (2002) ressaltam que as estruturas familiares constituem um ponto de partida para compreensão das empresas familiares. Empregando a tipologia desenvolvida por Todd (1985) sobre estruturas familiares, os autores discutem a relação existente entre os tipos de autoridade e igualdade na família e na empresa. Para Ram e Holliday (1993) as empresas familiares são saturadas das "ideologias familiares". Isso acontece porque a família e a empresa não são esferas distintas e separadas. Também Davel e Colbari (2000) e Hall et al (2001) relacionam a cultura e as empresas familiares.

Alem desses, há outros aspectos relativos ao envolvimento familiar em uma empresa, mas a ênfase neste artigo é sobre a sucessão familiar, pois a continuidade dessas empresas encontra-se comprometida por problemas ligados à sucessão. Bjuggren (2000) adverte que aproximadamente 6,3 milhões de empregos na Europa estão ameaçados no futuro, devido a falta de preparação para a transmissão de negócios. Essa situação tem contribuído para o desenvolvimento de estudos sobre o processo sucessório em empresas familiares, comentado a seguir.

2.Sucessão familiar

Um dos fatores importantes para a sobrevivência de empresas familiares é a sucessão. Ela é uma ocasião importante no ciclo de vida dos negócios familiares e é normalmente acompanhada de problemas gerenciais e obstáculos emocionais (Flören, 1998).

Kets de Vries (1997) salienta que a duração média de vida da empresa familiar é de 24 anos, coincidindo com o período de tempo em que o fundador está à frente dela. Estima-se que em torno de 30% desse tipo de empresas sobreviva até a segunda geração.

Apesar da importância do processo sucessório, poucas empresas incluem no conjunto de suas estratégias planos de sucessão (BROWN e COVERLEY, 1999; FLÖREN, 1998). Este procedimento torna-se importante, na medida que a sucessão é um processo gradativo. Nesse sentido, Ritcher e St-Cyr (2001) afirmam que um período entre 5 e 10 anos não deve ser considerado longínquo para iniciar um processo de sucessão.

Como resultado de um processo planejado, a sucessão precisa ser efetivada por meio de um plano sucessório, de acordo com as seguintes etapas (DAVEL & COLBARI, 2000): a) o planejamento e controle das atividades relacionadas à sucessão; b) o relacionamento pessoal entre sucessores, familiares e sucessores e membros da empresa; c) a preparação dos herdeiros, incluindo-se aqui as habilidades, conhecimento de operações da empresa, bem como a predisposição do herdeiro em administrar a empresa. Cadieux et al. (2000) consideram uma outra fase importante que é a retirada do fundador. Nessas etapas, além do aprendizado técnico e gerencial, também competências relacionadas à liderança, responsabilidades e desenvolvimento de credibilidade interna e externa são fundamentais (CADIEUX, 2000; LEE, LIN & LIN, 2000).

Além de um plano sucessório, são aspectos importantes na sucessão (DYCK et al, 2002): a) quando começar o processo; b) quanto tempo durar; c) como passar o bastão; d) considerar a importância da comunicação e da participação, bem como a integração da equipe.

Esses aspectos sugeridos por Dyck et al (2002) são significativos, pois ocorre uma intensa complexidade emocional no processo sucessório, que precisa ser gerenciada. No decorrer do

processo, tanto emoções positivas, quanto negativas estão presentes. Como exemplo de emoções negativas podem ocorrer:

- por parte do incumbente: ansiedade, provocada pela necessidade de reconstruir sua identidade a partir de outros papéis, que os ligados à empresa;
- por parte dos sucessores: inveja, ódio e tensão provocados pelos conflitos e disputas de poder. Também pode aparecer o medo de não ser aceito ou de não ter sucesso, juntamente com ansiedade e insegurança.

Muitas vezes essas emoções mesclam-se com outras positivas, tais como:

- sentimento de realização do incumbente, resultante da sensação de missão cumprida e de sucesso alcançado. Essa reação pode constituir um importante elemento catalisador no modelo empreendedor de referência para o sucessor;
- motivação do sucessor em construir o seu futuro "eu" a partir das experiências vividas na empresa, tal como seu ascendente.

Dyck et al (2002) consideram que a sucessão pode representar uma oportunidade estratégica para organizações, especialmente quando se considera a dinamicidade do mercado. Nesse sentido, a transição pode ser favorável, na medida que provavelmente será acompanhada de algumas mudanças, em contraposição à tendência das empresas familiares em não processar mudanças no seu modo de gestão.

Além disso, o êxito do processo sucessório está também ligado à habilidade do fundador em criar e comunicar uma cultura empresarial, embora os empreendedores, em geral, não estejam acostumados a delegar (GOFFEE, 1996).

No entanto, uma das maiores dificuldades no processo de sucessão está relacionada ao preparo de sucessores (LEE, LIN & LIN, 2000), visto que não há regras sobre o preparo deles. Uma questão comumente mencionada nos estudos sobre sucessão é a falta de clareza se a família e a empresa devem ser tratados como assuntos distintos ou não. Sob esse aspecto, há uma corrente que defende a posição que a família e a empresa devem ser assuntos separados (BIRLEY et al, 1999; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000). Outro ponto sob o qual não há um consenso é sobre a melhor maneira de preparar o sucessor: se o integrando em níveis operacionais e posteriormente galgando aos níveis estratégicos ou se diretamente no nível estratégico. Segundo Handler (apud DYCK et al, 2002) os sucessores têm maiores chances de sucesso quando: a) trilham uma carreira no contexto da empresa familiar; b) são capazes de exercer influência pessoal nos negócios familiares; c) conquistam respeito mútuo e compreensão com o incumbente e; d) têm alto grau de comprometimento com a continuação dos negócios familiares.

Observa-se assim que a sucessão é um processo complexo, importante para a sobrevivência de empresas familiares, mas sob o qual há muitos aspectos que precisam ser explorados. Um desses pontos é a perspectiva de gênero, pois como anteriormente mencionado, o número de empresas criadas por mulheres, bem como o ingresso delas no ambiente empresarial é cada vez maior.

3. Sobre a atuação de mulheres em empresas familiares

Convém salientar que as mudanças ocorridas nas características familiares das sociedades ocidentais contemporâneas, tais como a autonomia individual e a igualdade entre gêneros, afetam as organizações familiares (GILDING, 2000). Se até então, o foco dos estudos

familiares encontrava-se, em geral, centrado no empreendedor como figura paterna, as alterações na demografia social e dos negócios demandam uma nova abordagem desses estudos, que emerge a partir da presença de mulheres na posse e gerência de diversas organizações. Por isso, considerando o descompasso entre a realidade sócio econômica e a participação de mulheres nos processos sucessórios de empresas familiares, pesquisadores têm apontado a necessidade de incluir a perspectiva de gênero na pauta desses estudos (BROCKHAUS, 1994; DUMAS in SHARMAN, 1996 e GOFFEE, 1996).

As transformações ocorridas na família ocidental contemporânea, com o crescente declínio da família patriarcal (CASTELLS, 1999), inevitavelmente exercerão impactos nos processos sucessórios de empresas familiares. Assim, um novo contexto social está sendo redesenhado, a partir de uma mudança na demografia social, assim como uma redefinição de papéis sociais, acompanhada de revisão de antigos estereótipos e representações associadas ao gênero. Além disso, a indissolubilidade do casamento e a estabilidade familiar dão uma nova dimensão a relação entre empresa e família, sendo assim, na sociedade atual é possível existir uma empresa familiar a partir de uma família mono parental, na qual trabalham, por exemplo, mãe e filha.

Apesar das transformações sociais e da expansão do número de mulheres empresárias, existem ainda algumas restrições de ordem cultural, que limitam o ingresso de mulheres na sucessão de empresas familiares, tal como Vidigal (2000, p.68) encontrou entre as empresas familiares brasileiras, de origem italiana, nas quais há o “hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa”.

Rodrigues (1991, p.37) salienta que a empresa familiar, na maior parte das vezes ainda é um “negócio entre homens”. Deste modo, fatores culturais contribuem muitas vezes para que a atuação feminina na sucessão de empresas familiares ocorra por meio da influência silenciosa, tal como o de mães como mediadoras no processo sucessório (JANJUHA-JIVRAJ e WOODS, 2002). Para Ram e Holiday (1993) as mulheres da família são invisíveis em seus papéis de gerentes das empresas. Elas exercem influência em diversas decisões, mas como seus papéis não são reconhecidos, a atuação delas frequentemente é ignorada pelos pesquisadores de pequenas empresas.

Há assim um descompasso entre a realidade social e a representação social de sucessores, que está em geral associada à figura masculina. Em um estudo, desenvolvido junto a 549 famílias canadenses, Gasse (apud VERY e RAYTCHEVA, 2002) constatou que 39,7% das pessoas envolvidas nessas empresas julgavam que os filhos eram as pessoas mais competentes para assumir as empresas, sendo que apenas 9,6% apontaram as filhas. Antes dela estavam os sócios (20,6%) e até mesmo pessoas que não faziam parte da empresa (16,9%).

Além disso, como os estudos sobre as empresas familiares estão, na maioria, pautados sobre organizações criadas e dirigidas por homens (HANDLER apud CADIEUX et al, 2000), são raras as contribuições acerca do processo sucessório em empresas criadas e geridas por mulheres (CADIEUX et al, 2000).

Não obstante o pequeno foco desses estudos, na empresa familiar o trabalho e a família têm uma relação de simbiose. Sob esse aspecto, a participação das mulheres pode representar um passo importante para o equilíbrio dessa relação, tal como constataram Cromie e Sullivan (1999), analisando a trajetória profissional de mulheres em empresas familiares e não familiares. Dentre outros pontos, elas constataram que:

- a) o tempo de trabalho na empresa era maior para as que estavam nas empresas da família;
- b) um terço das que trabalhavam nas empresas de seus familiares apontou como vantagem a possibilidade de conciliar trabalho e família (contra 16% do outro grupo);

- c) quase a metade das mulheres não vinculadas as organizações familiares exerciam funções administrativas ligadas a área financeira e apenas 23% das que trabalhavam nas organizações familiares;
- d) as que trabalhavam nas empresas familiares ganhavam menos, mas trabalhavam em tempo parcial na empresa;
- e) vinte e cinco por cento de ambos os grupos achou que seus rendimentos não eram proporcionalmente iguais aos recebidos pelos homens de igual status nas empresas;
- f) apesar de baixa a representatividade em cargos de nível estratégico, em algumas empresas familiares as mulheres faziam parte da diretoria;
- g) as mulheres que trabalhavam em empresas não familiares tiveram filhos e casaram-se mais tarde do que as das empresas familiares. A flexibilidade das que trabalham na empresa familiar permitiu elas terem filhos e desenvolverem sua carreira gerencial.

Apesar da dificuldade encontrada por mulheres para cargos de alta posição nos negócios familiares (SHARMA et al, 1996), os resultados do estudo de Cromie e Sullivan (1999) demonstram que a conciliação entre trabalho e família foi favorecida para as que trabalham nas organizações familiares. Entretanto, algumas dificuldades foram relatadas pelas autoras, tais como a diferença de proventos em relação aos cargos masculinos equivalentes. Outro aspecto negativo para o grupo das que trabalhavam nas empresas familiares foi o impacto nas relações pessoais, derivados do exercício simultâneo dos papéis de gerente, esposa e mãe e do prejuízo na vida social, pois o trabalho e a família absorviam todo tempo delas. Como ponto negativo apontado pelas mulheres pesquisadas foi a ausência de um plano de sucessão.

Ainda assim, poucos estudos foram realizados sob essa perspectiva, dentre eles, destaca-se o de Cadieux (2000), que estudou quatro casos de sucessão familiar em empresas familiares canadenses, pertencentes a mulheres.

Observa-se, portanto, que o papel de sucessoras nas empresas familiares é o de coadjuvantes. Mesmo que elas participem da gestão das empresas há pouca legitimação da sua atuação. Nesses casos, pode ser que abrir a própria empresa seja mais fácil do que ter acesso à direção da empresa familiar. Por isso, esse aspecto não pode ser negligenciado na elaboração dos planos de sucessão das empresas familiares. Por outro lado, essa problemática necessita ser explorada em estudos no contexto brasileiro, porque ele está diretamente relacionada com a sobrevivência de empresas familiares.

A fim de ampliar o debate em torno dessa questão, apresenta-se uma reflexão sobre possíveis implicações ligadas ao gênero na sucessão de empresas familiares.

4. Possíveis implicações ligadas ao gênero e sucessão de empresas familiares

Conforme anteriormente mencionado, a complexidade da atual realidade, que inclui diferentes tipos de configurações sociais, bem como a significativa inserção das mulheres no mercado de trabalho, demandam uma reformulação nos padrões de estudos sobre sucessões em empresas familiares.

O preparo de sucessores, que em geral era centrado na relação de pais e filhos, hoje tem como possibilidades múltiplas relações, 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 contemporâneas (GOFFEE, 1996). Nessa perspectiva, estudos qualitativos podem fornecer elementos que facilitam a compreensão da nova realidade social nessas empresas. Um exemplo é o estudo realizado por Campbell (2002), em empresas que atuam mães e filhas. Ela destacou como pontos positivos na preparação das sucessoras os seguintes:

- facilidade de aprendizado, tendo a mãe como mentora;
- o respeito ao papel da mãe, pois ela representa fonte de força e sabedoria;
- interdependência e suporte mútuo;
- a filha sente-se como uma aliada e não como uma subordinada.

Sendo assim, há aspectos que são específicos da relação mãe e filha, importantes na formação de sucessores. Outras situações envolvendo mães e filhos e pais e filhas podem ter conotações diferentes.

Há ainda uma outra possibilidade que é quando o casal gerencia em conjunto a empresa. Essa modalidade de sociedade é outra forma que está aumentando entre as empresas familiares e sobre a qual o processo de sucessão não tem sido estudado.

A questão do gênero pode ter ainda outra implicação nos processos de sucessão de empresas, que é a ligada ao estilo gerencial do sucedido. Estudos têm demonstrado que há diferenças entre o modo de conduzir empresas adotado por homens e por mulheres. Pesquisas sobre empreendedoras têm ressaltado características peculiares do estilo gerencial de empreendedoras, tais como: encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (BILLING & ALVESSON, 2000; VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993; MOORE, 1997). Além disso, a atitude de mulheres diante do poder tende a ser relacional e consensual (MOORE, 1997, DAVIDSON & BURKE, 2000), com pouca ênfase sobre a autoridade e sobre a comunicação (MOORE, 1997). Outras características apontadas em estudos anteriores referem-se a uma preocupação com a qualidade dos serviços (BRUSH apud MOORE, 1997; VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993), ênfase em objetivos sociais e a construção de um bom ambiente de trabalho. Além disso, no processo de gestão conduzido por mulheres, há uma tendência para que os objetivos sejam difundidos entre todos na organização e uma tentativa de satisfazer a todos os envolvidos. No tocante à postura em relação ao risco financeiro, há uma tendência predominante para conservadora até médio risco (VOKINS in ALLEN & TRUMAN, 1993). O comportamento conservador está relacionado com a baixa participação do capital de terceiros nas operações da empresa e a baixa propensão ao risco.

Outro aspecto que caracteriza a diferença diz respeito ao crescimento das empresas. Há evidências (STILL & TIMMS, 2000) que as mulheres preferem limitar o crescimento de suas empresas à possibilidade de equilíbrio entre trabalho e família. Esse fato contribui para que as representações da empresa possam ter conotações diferentes para homens e mulheres.

Finalmente, outro aspecto ligado à sucessão de empresas familiares e que pode ter conotações diferentes está ligado ao gênero. Nessa questão, há evidências que a mulher busca uma relação de força equivalente entre empresa e família, enquanto o homem tende a atribuir maior ênfase à empresa. O quadro 1 sintetiza as implicações discutidas até o momento.

Quadro 1: Implicações ligadas ao gênero na sucessão familiar

Sucedido	Sucessão	Sucessor
Homem	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo gerencial peculiar • Qual a representação atual e futura da empresa? • Relação empresa/ família 	Homem Mulher
Mulher	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo gerencial peculiar • Qual a representação atual e futura da empresa? • Relação empresa/ família 	Homem Mulher
Casal	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo gerencial e divisão de atividades • Qual a representação atual e futura da empresa? • Relação empresa e família 	Homem Mulher

No quadro 1 verifica-se que a sucessão pode variar de acordo com o gênero, tanto para o sucedido quanto para o sucessor. E provável que cada uma das três situações diferenciadas dos sucedidos seja específica para cada possibilidade de sucessor: masculino ou feminino. Sucessores e sucedidos devem estar atentos para estas possibilidades de analisar de forma diferenciada a empresa e a sua gestão. Essas diferenças podem ser compatibilizadas por meio do plano de sucessão, o qual deve englobar também outros aspectos, como por exemplo:

- se houverem sucessores dos sexos masculino e feminino é preciso adotar critérios para definição de cargos, procurando eliminar mitos, tais como a concessão de atividades financeiras para os homens, como constatou Campbell (2002) em seu estudo. Desta forma, é importante planejar o envolvimento dos herdeiros, compatibilizando áreas de formação profissional e as suas aptidões para os cargos.
- Para qualquer uma das possíveis situações relativas ao gênero de sucessor e sucedidos, é importante procurar transmitir para os sucessores a noção dos ciclos de desenvolvimento pelos quais a organização passou, demonstrando a eles as forças e fraquezas de cada etapa.
- Enfatizar os valores culturais que embasaram a gestão da empresa até o momento da sucessão, que serviram de referência para resistirem às pressões do ambiente externo, consolidando a cultura e a identidade da organização.

Considerações finais:

A sucessão é um processo importante para a continuidade de empresas familiares, que, por sua vez, são relevantes no cenário econômico e social da atualidade.

A partir do instante que homens e mulheres encontram-se na direção de empresas familiares e que estudos apontam possíveis diferenças no modo de gestão e de representação das empresas, a questão do gênero não pode ser negligenciada nos estudos de sucessão de empresas familiares.

Atualmente homens e mulheres são potenciais sucessores nas empresas familiares, porque os níveis de educação e de inserção no mercado de trabalho são praticamente equivalentes.

Porém, o que os poucos estudos desenvolvidos sobre o assunto apontam é que o espaço de sucessoras é restrito e que há uma defasagem entre a realidade social, marcada pelo avanço da participação feminina no mercado de trabalho e por novos arranjos familiares, que não são considerados nas pesquisas sobre sucessão em empresas familiares.

Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho era apresentar uma reflexão sobre possíveis implicações ligadas ao gênero e estudos de sucessão em organizações familiares.

As implicações apontadas estão relacionadas a diferentes estilos gerenciais por parte de sucedidos, que podem ser homens, mulheres ou casais empreendedores. Outras implicações são as diferentes representações de empresa, bem como a possibilidade de diferentes compreensões da relação trabalho e família.

Constatou-se a necessidade de um número maior de estudos, principalmente qualitativos, que abordem o fenômeno com dimensões mais amplas e reduzam o descompasso entre a realidade sócio-econômica e o modo de pensar as sucessões familiares, ampliando as noções de representação ligadas à figura de sucessores em empresas familiares.

Referências

ALLEN, S & TRUMAN, C (Editors) *Women in business - perspectives on women entrepreneurs*. London: Routledge, 1993.

ALLOUCHE, J. & AMANN, B. L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, p.1-34, 1999.

ALVESSON, M. and BILLING, Y.D. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage, 1997.

BILLING, Y. D and ALVESSON, M Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership . *Gender, Work and Organisation*, 7, 3, 2000.

BIRLEY, S. N,D. e GOFREY, A. The Family and the Business. *Long Range Planning*, 32, 6, p. 598-608, 1999.

BJUGGREN, P. Organisation of Successions of Small and Medium Sized Enterprises within the family. *Proceedings ICSB 45th World Conference*, Brisbane, 2000.

BROCKHAUS, R. Entrepreneurship and family business research: comparisons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 1, p. 25-45, 1994.

BROWN and COVERLEY. Succession Planning in Family Businesses. A study from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management*, 37, 1, 1999.

CADIEUX, L. La succession dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au just? *Proceedings*. ASAC, Montréal, 2000.

CADIEUX, L. et al. La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. *Proceedings V Congrès International Francophone sur la PME CIFPME*, Lille, 2000.

CAMPBELL, K.L. Theorizing Matrilineal Business Enterprises to Add Mother/Daughter Business to the Entrepreneurial Mix. ICSB 2002. Porto Rico, 2002.

CAMPOS, L.J e Mazzetti, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. *Anais*, XXII ENANPAD. Foz do Iguaçu ,1998.

CAPPELLE, M.C.; Melo, M.C.O.L; Brito, M.J.M. Relações de Gênero e de Poder: Repensando o masculino e o feminino nas organizações. *Anais*. ENANPAD, Salvador, 2002.

CARTER, S. , Cannon. T. *Women as entrepreneurs*. London: Academic Press, 1992.

CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CROMIE, S. e SULLIVAN,S.º Women as managers in family firms. *Women in Management Review*, 14, 3, p. 76-88, 1999.

DAVEL, E. e COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização & Sociedade*, v.7, 18, p. 45-64, 2000.

DAVIDSON, M.J. and BURKE, R. *Women in Management Current Research*. London: Sage, 2000.

DÉRY, R. et al. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. *Cahier de recherche GREF093-08*. Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC, 1993.

DYCK ,B., MAUWS, M., STARKE, F.A. & Misschke,A. Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, p.143-162, 2002.

FLÖREN, R.H. The Significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, XI, 2, p. 121-178, 1998.

FOURNIER,V. e Lightfoot, G. Identity Work and Family Business. In: Ram, Deakins e Smallbone. *Small Firms enterprising futures*. London: Paul Chapman Publishing, 1997.

GILGING, M. Family Business and Family Change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, XIII, 3, p.239-249, 2000.

GOFFEE, R. Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol 2, 1, p. 36-48, 1996.

GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J.C. *Empresa familiar - tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2000.

HALL, A. MELIN, L. e NORDQVIST, M. Entrepreneurship as Radical Change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, XIV, 3, p. 193-208, 2001.

HUGRON, P. Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales. *Cahier de recherche GREF093-08*. Montréal: Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC, 1993.

JANJUHA-JIVRAI, S. and WOODS, A. Successional Issues within asian family firms. *International Small Business Journal*, 20, 1, p. 77-94, 2002.

KETS de VRIES, M. *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.

KYRÖ, P. Woman Entrepreneurship in the Nordic countries. vol II Reports from the School of Business and Economics. *University of Jyväskylä*, Finland, 2002.

LEE, K., LIN, W.S & LIN, G.H. Succession and Survival of Family Businesses. *Proceedings 45th ICSB*. Brisbane, 2000.

MACHADO, H.V. Becoming entrepreneur from identification's patterns: multi case studies. *Proceedings 46th ICSB*, Taipei, 2001.

MACHADO et al. Female and male entrepreneurs' managerial behaviour: a brazilian study. *Management International*. 7, 1, p. 21-31, 2002.

MALINEN, P. Like Father like Son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2, 3, pp. 195-204, 2001.

MOORE, D.P. e BUTTNER, E.H. *Women Entrepreneurs*. London: Sage Publications, 1997.

PATON, R. e DEMMPSTER, L. Managing Change from a gender perspective. *European Management Journal*, 20, 5, p/539-548, 2002.

RAM, M. e HOLLIDAY, R. Relative merits: famile culture and kinship in small firms. *Sociology*, 27, p. 629-648, 1993.

RITCHER, F. e ST-CYR, L. La planification de la relève dans les PME: statistiques et réflexions. *Revue Internationale de Gestion*. École des Hautes Études Commerciales, 26,2, p. 19-26, 2001.

RODRIGUES, A .M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 31, 4, p. 36-48, 1991.

SHARMA, P. et. al. *A review and annotated bibliography of family business studies*. London: Kluwer Academic Publishers, 1996.

STILL, L. e TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative workstyle for women. *Women in Management Review*, 15, 5/6,p. 272-283, 2000.

THOMAS, J. Access and Rigour in Qualitative REsearch in the SME sector. *Proceedings 45th ICSB*. Brisbane, 2000.

TODD, E. *The Explanation of Ideology- Family structures and Social Systems*. Oxford: Blackwell, 1985.

VERSTRAETE, T. *Histoire d'entreprendre*. Paris: Éditions Management & Societé, 2000.

VERY, P. e RAYTCHEVA, S. Family Structures, Family Firms and Succession: Some Insights from Anthropology. International Council for Small Business, *47th World Conference*, 2002.

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