FORMAÇÃO E INSERÇÃO DAS HERDEIRAS: UM ESTUDO MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES EM PROCESSO DE SUCESSÃO

Cleverson Molinari Mello – professor da Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR – Campus de Paranaguá – prof.cleverson@yahoo.com.br
Juliana Lima de Paula (UNESPAR/Paranaguá)
Cristiano Pereira da Silva (UNESPAR/Paranaguá)

Resumo:
Este trabalho tem como objetivo, destacar a formação e a inserção das herdeiras na empresa familiar, bem como, os demais aspectos relacionados às relações de poder e gênero dentro das organizações. Com a quebra da dependência entre o gênero masculino e feminino é cada vez mais comum o despontar na sociedade da imagem da mulher empreendedora, seja como fundadora de uma empresa ou como sucessora. No entanto, mesmo diante das transformações ocorridas na sociedade com o aumento significativo do número de mulheres empresárias, ainda existem restrições de ordem cultural, que limitam o acesso das mulheres no processo de sucessão em empresas familiares. Estudos recentes indicam que há resistências em empresas familiares em aceitar mulheres na sucessão e que estas são consideradas possíveis sucessoras somente quando não há sucessores do sexo masculino. Deste modo, foi realizada uma pesquisa, junto a 06 (seis) empresas familiares localizadas na cidade de Paranaguá, PR., com o intuito de identificar aspectos como: formação e inserção das herdeiras; competência das mulheres para administrar as empresas sob a ótica de fundadores, herdeiros e herdeiras; e outros aspectos que envolvem sucessão, gênero e poder. Foi possível através desta pesquisa, identificar certo grau de discriminação de gênero dentro das empresas analisadas, inclusive, o preconceito da própria mulher com o gênero feminino. A conclusão é que o presente trabalho obteve êxito e alcançou seu objetivo, e que por sua vez, poderá servir de base para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Sucessão; Empresa Familiar; Gênero.

Abstract:
This work aims to highlight the formation and insertion of the heirs in the family business, as well as other aspects related to gender and power relations within the organizations. With the breaking of the dependency between males and females, it is becoming more common in society the emergence of the image of woman entrepreneur, whether as a founder of a company or as a successor. However, despite the changes taking place in society with the rise in the number of women entrepreneurs, there are still restrictions regarding culture, which limit the access of women in the succession process in family businesses. Recent studies indicate that there is resistance in family firms accept women in succession and that these are considered possible successors only when there is no male successors. Thus, a survey was conducted, along with six (06) family businesses located in the city of Paranaguá, PR., aiming to identify aspects such as training and integration of heirs; competence of women to manage the corporation through the Founders' point of view, heirs and heiresses, and other aspects involving succession, gender and power. It was possible, through this research, to identify degree of gender discrimination within the companies analyzed, including the woman's own prejudice towards females. The conclusion is that the present work was successful and achieved its goal, and that, in turn, can serve as a basis for future research.

Keywords: Succession, Family Business, Gender.

1. Introdução

O homem têm se mostrado desde o início dos tempos capaz de produzir e viver em sociedade de forma a perpetuar e garantir a sobrevivência de sua espécie sendo, então, classificado como "Ser Social".

A sociedade constituída como hoje é conhecida passou por diversas transformações em sua estrutura; o modelo patriarcal onde o Pai era responsável pelo sustento e administração dos bens da família foi ao longo dos anos, dando lugar a novas formas de convivência; em função destas modificações, nem sempre é visto como figura principal na sucessão ou administração de uma família ou empresa. O primogênito masculino deixou de ser o foco principal dando lugar a uma ampla gama de escolhas quando o assunto é sucessão.

O termo Empresa Familiar parte do pressuposto que a gestão da empresa e de seu patrimônio encontra-se sob a responsabilidade de um indivíduo ou membro de uma mesma família. Com a quebra da relação de dependência entre o gênero masculino e feminino é cada vez mais comum o despontar na sociedade da imagem da mulher empreendedora, seja como fundadora de uma empresa ou como sucessora. Logo, saber de que forma as empresas e seus gestores estão se preparando para este momento de sucessão é o ponto principal a ser estudado.

É fato que grande parte das empresas familiares hoje constituídas não alcança ou ultrapassam a terceira geração de uma família devido a diversos fatores. Dentre eles podemos destacar o fato de os fundadores acreditarem que sempre estarão presentes para decidir o futuro da empresa; as discussões familiares e, a falta de interesse por parte dos herdeiros.

Diante destes fatores; saber que atitudes os fundadores ou gestores destas empresas vêm tomando para quebrar este paradigma estabelecido e de que forma eles veem a participação da figura feminina dentro deste contexto é fator crucial para que se obtenham dados capazes de fundamentar de que forma, comparadas aos homens, as mulheres são aceitas, ou não, quando se trata da sucessão empresarial.

A questão mais pertinente quando o assunto é a sucessão nas empresas familiares é se a escolha do futuro gestor se dá primeiramente, em virtude do gênero, ou, se as empresas vêm buscando dentre todos os possíveis sucessores, aqueles que se mostram mais capazes e preparados para dar continuidade à ideia do fundador, aliando o conhecimento da empresa e de sua história, às novas perspectivas e tendências de mercado para que a organização mantenha sua identidade e competitividade, com relação às demais empresas estabelecidas.

Vários fatores influenciam a escolha dos sucessores; dentre eles, a preparação daquele que será sucedido e do gestor que virá a sucedê-lo. É necessário que o atual gestor se encontre pronto para transferir a responsabilidade à outra pessoa e que aquele que vai assumir o cargo esteja preparado para tal responsabilidade.

O estudo apresentado vai de encontro à história das empresas familiares, sua evolução e, a forma como as mulheres vêm se posicionando neste contexto; que qualificações vêm buscando, como são vistas em todos os níveis da organização, a opinião dos gestores e das próprias mulheres quando o assunto é a sucessão da empresa familiar.

2. Empresa Familiar

Inúmeros autores tentaram definir a empresa familiar. Segundo Werner (2004, p.20), a empresa familiar é aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor) que, a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família, a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando.

Segundo o mesmo autor, empresa familiar é a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém um controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Já na concepção de Lodi (1993, p.6), a empresa familiar,

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

Independente da definição, a importância das empresas familiares num contexto internacional, nacional e regional, é caracterizada por sua abrangência (por estar em todos os recantos do planeta), bem como, por sua contribuição econômica e principalmente social, pelo fato de ser ela (a empresa familiar), que mais emprega mão de obra no mundo. "Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta" (GERSICK et al, 2006, p. 02).

Para Kignel e Werner (2007, p. 20), "empresa familiar é a soma de elementos racionais e irracionais em uma convivência baseada simultaneamente em emoções e na sobrevivência da empresa".

Quanto à sua construção, Bornholdt (2005, p. 20) define que empresas familiares são construídas ao longo da história quando a empresa deixa de ser "unipessoal" (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valor.

Segundo Oliveira (2010, p. 03) a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Quanto ao fim das empresas familiares o mesmo autor comenta que, as principais causas da morte das empresas familiares são: concentração por tradição de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado e brigas de sucessão.

2.1. Empresa familiar no Brasil

A empresa familiar teve inicio em nossa história através dos Portugueses, após o descobrimento do Brasil por Portugal no inicio do século XIV, com as companhias hereditárias. Por serem hereditárias, estas podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras já desbravadas (OLIVEIRA, 2010).

Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo. (OLIVEIRA, 2010, p. 7).

Relata Curado (2010, p. 23) que, a empresa familiar mantém forte presença na economia da maioria dos países desenvolvidos, respondendo por mais da metade da sua força de trabalho em muitas sociedades. No Brasil, as estatísticas são precárias, mas o fenômeno se repete. Sabe-se que pelo menos 90% das empresas brasileiras é de origem familiar, e as

cotações de suas ações, em épocas de normalidade dos mercados, em bolsa ou em negócios diretos, são de 6% a 10% maiores que as cotações das demais empresas.

Embora seja grande o número de empresas familiares, o fato é que esse número se estreita no decorrer das gerações. Segundo Oliveira (2010, p.4) no Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de doze anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, apenas 5% passam para a terceira.

No Brasil, ao final da década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares, e seu controle estava com uma ou mais famílias. E uma estimativa genérica considera que 60% das empresas do mundo eram controladas por famílias (BERNHOEFT, 1989, p.22).

As empresas familiares brasileiras têm suas peculiaridades. Bernhoeft (1989, p.21) enfatiza que tais empresas têm as seguintes características básicas: forte valorização da confiança mútua; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; exigência de dedicação; postura da austeridade; expectativa de elevada fidelidade; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional; jogos e poder.

Além da grande representatividade das empresas familiares não estatais apontada por Vidigal (1996), segundo o mesmo autor, é nas empresas brasileiras de origem italiana, que se encontrou a maior incidência do "hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa".

Logo, buscar compreender cada vez mais estas instituições (e neste caso, as relações de poder e gênero), é de extrema importância, no contexto do desenvolvimento das mesmas, pois, toda e qualquer mudança e/ou intervenções nas mesmas, representa oportunidades e/ou ameaças, afetando consideravelmente as pessoas que dependem direta ou indiretamente destas empresas.

3. Processo Sucessório e Planejamento

Para o sucesso do processo sucessório é necessário uma conscientização de que se está herdando uma empresa num todo, e todos os aspectos e meios que a envolve. Muitos herdeiros apenas tomam posse da herança que lhe foi dada e não assumem os negócios exatamente como um sucessor, o que compromete o seu sucesso.

Quanto ao processo sucessório Leone (1992, p.85), define que sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir, podendo ocorrer de duas formas, gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo.

Segundo o mesmo autor, o processo de sucessão é um ato amparado pela Constituição Federal de 1988, que preconiza que todos os filhos têm direitos sucessórios iguais, pois, conforme artigo 227, 6º,

> "os filhos, havidos ou não do casamento, ou por adoção, terão os mesmos direitos e qualificações, proibidas quaisquer designações discriminatórias relativas à filiação" (2005, pag. 93).

Passos *et al.* (2006, p.73) refere-se a sucessão como o processo pelo qual ocorre "a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração".

Com relação ao sucessor, Adachi (2006, p. 204) ressalta que "o sucessor ideal deve ser um indivíduo que contemple todas as habilidades necessárias para assumir um cargo importante para a empresa".

De acordo com Tondo (1999, p.82), sucessão é um dos temas mais explorados da bibliografia especializada em empresas familiares. Há duas perspectivas básicas para explorar a noção de sucessão: como assunto isolado ou como parte do processo de desenvolvimento familiar e empresarial.

Quanto ao sucesso da empresa familiar, estudos apontam a sucessão como ponto-chave. Para Lodi (1993, p.21) "o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai (que também preside a empresa) preparou sua família para o poder e a riqueza". Quando o empreendedor, "prepara seu sucessor; é comum que desenvolva nesse substituto, traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo" (GRZYBOVSKI, 2002, p. 131).

O rodízio de poder tem ocorrido todo o tempo, pois no universo da estatística familiar há sempre certo percentual de dirigentes se afastando, se considerarmos 25 anos o tempo de cada geração. (LODI, 1994, p. 26).

Segundo Oliveira (2010, p.43), pode-se afirmar que, nas empresas familiares, a função planejamento possui elevada importância em comparação às outras funções administrativas, porque a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos – o lado negativo dos conflitos – são, normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada.

Oliveira (2010, p. 44 e 45) define planejamento estratégico da empresa familiar como uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa familiar, visando ao maior grau de interação com o ambiente empresarial e suas constantes e fortes mudanças.

Cassilas, Vázquez e Díaz (2007, p. 227) definem planejamento da sucessão de forma bem sucinta: "compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros, da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo".

O planejamento estratégico define o que a empresa busca em seu mercado de atuação. No entendimento de Maximiano (2005, p. 342) o planejamento estratégico consiste no processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Hamel (1996, p. 42) considera que "as empresas podem ser burocráticas ou revolucionárias no desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos". Compete à empresa familiar se posicionar entre estas distintas situações, as burocráticas projetam um futuro partindo do presente, as revolucionárias já idealizam esse futuro com novas ideias,

Bernhoeft (1989, p.23) afirma que um dos aspectos de crucial importância é o "encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio".

Na concepção de Souza-Silva (2004, p.48), o sucessor deve ser preparado preliminarmente. Ele deve começar trabalhando bem cedo na empresa familiar desde os escalões inferiores e ir ascendendo profissionalmente aos poucos.

Para Moreira Júnior e Altheman (2004, p 22.), "a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode se constituir em um elemento-chave para a sobrevivência em longo prazo".

Os mesmos autores classificam o planejamento da sucessão, como um dos pontos críticos na gestão da empresa familiar, lembrando que a vocação do sucessor, direcionamento estratégico e programa de profissionalização completam esses pontos.

Segundo relatos de histórias de famílias empresárias que passaram por rupturas, com o devido e necessário planejamento, quase todos os problemas poderiam ser evitados, previstos ou contornados. (CURADO, 2010).

Logo, o planejamento dentro do contexto do processo de sucessão familiar se faz imprescindível, tanto para evitar surpresas desagradáveis e problemas oriundos dos mais diversos aspectos (rejeição por parte de outros familiares e/ou funcionários; morte súbita do fundador etc.); bem como, proporcionar oportunidades de fortalecimento da empresa e expansão dos negócios.

4. Gênero e Relações de Poder dentro das empresas

Segundo Mello (2012), para a compreensão acerca das relações de poder dentro das empresas (principalmente em organizações familiares, no que se refere às relações de gênero), deve-se passar obrigatoriamente por uma revisão histórica dos valores que a sociedade foi construindo no decorrer do tempo; muitas vezes privilegiando um sexo em detrimento do outro. Tais construções, predominantemente de gênero assimétricas e hierárquicas, permitem deixar pistas a respeito dos paradigmas que precisam ser quebrados nas empresas familiares quando o assunto é a transferência de comando das mesmas, pois, apesar de todo o avanço dos direitos das mulheres, elas ainda são discriminadas.

> "A caracterização de "masculino e feminino", e sua distinção, em muitas culturas, com particularidade na Europa ocidental, tomaram como base as diferenças biológico-corporais e, depois, a estas associou diferenças psicológicas. As mulheres foram classificadas como seres determinados pela natureza e, por isso, eram-lhes determinados os papéis de esposas e mães. Essa concepção acerca das mulheres, desde cedo, associou outra imagem: elas deveriam servir à procriação da espécie. E mais outra: o sexo deveria servir, fundamentalmente, à procriação. Sob a influência do Catolicismo oficial (Roma), o sexo exercido como prazer foi considerado pecado." (SILVEIRA, 2000, pg.5).

Dessas concepções, inferiu-se que as mulheres deveriam permanecer no espaço doméstico, da vida privada, familiar, exercendo um trabalho não remunerado, como gestoras da família. (SILVEIRA, 2000).

Segundo SCOTT (1992 *apud* SILVEIRA 2000, pg.6), o Feminismo realizou uma critica de tais concepções e reformulou, à luz de estudos e pesquisas, o significado de Gênero como: uma construção sociocultural e não uma relação pré-determinada, pré-estabelecida; uma dimensão da vida humana, socialmente construída; uma construção histórica, no tempo e no espaço, portanto, variável de acordo com as épocas e lugares, as sociedades/culturas e no interior destas; os modos como as sociedades e os grupos sociais interpretam e dão significado às diferenças entre os sexos e as relações que se estabelecem entre si, tais como os impulsos sexuais, os relacionamentos afetivos, a reprodução da espécie humana, e compreendem representações, imagens, práticas sociais, valores; um conceito abrangente relacionado a vários outros elementos constitutivos das identidades de homens e mulheres, tais como classe social, etnia, geração, religião, etc.; um conceito que significa relações de poder: gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder.

Neste sentido, pode-se afirmar que a opressão masculina é uma relação que mulheres das diversas culturas têm em comum, muito embora sejam variáveis as formas com que são oprimidas. (SILVEIRA, 2000)

Por outro lado, considerando que os gêneros são construídos na diversidade, é importante entender que também há relações de poder no interior de cada gênero: de mulheres sobre mulheres, de homens sobre homens; um conceito que serviu e serve para classificar e para desclassificar; um conceito que supera a divisão entre esfera pública e esfera privada, como a classificação binária do mundo (homem=espaço público; mulher=espaço privado) construiu nas relações sociais e socializou por muito tempo; uma possibilidade de mudança na situação de opressão. Em outros termos, de acordo com as percepções, a compreensão que temos como sujeitos sociais, podemos aceitar uma determinada situação ou não. As mulheres podem se submeter à opressão ou podem recusá-la. (SCOTT, 1992 apud SILVEIRA 2000, pg.7).

Tal implicação das relações de gênero nas mais diversas culturas no decorrer do tempo contribui para com o entendimento acerca das relações de poder dentro das empresas. (MELLO, 2012)

De acordo com MORGAN (1996), muitas organizações constroem sua cultura, estrutura, normas, objetivos e procedimentos baseados em alguns valores, geralmente de seus fundadores ou reproduzindo valores da sociedade na qual se insere. No que se refere às relações de gênero, muitas vezes privilegiam um sexo em detrimento do outro, favorecendo a manutenção da cultura patriarcal.

Para BRUSCHINI (1999), nas sociedades ocidentais, como a brasileira, predominam relações de gênero assimétricas e hierárquicas, que se expressam em posições desiguais ocupadas pelas pessoas de um e outro sexo tanto na esfera da produção quanto no âmbito privado das relações familiares.

A entrada da mulher no mercado de trabalho e a luta pela igualdade dos sexos, teve início com os movimentos feministas que vieram auxiliar a mulher, contra todas as injustiças do gênero. O movimento feminino ganhou forças com a criação do ano internacional da mulher em 1975.

> "Em 1975, realiza-se o Ano Internacional da Mulher, proclamado pela Assembleia Geral das Nações Unidas e de cujo programa participou a OIT (Organização Internacional do Trabalho) intensamente. Esse programa permitiu o exame da situação da mulher, em nível mundial, nacional e regional, por parte de governos, organizações internacionais ou não governamentais e outras instituições, pelos meios de informação de massa e por indivíduos de ambos os sexos." (BARROS, 2000, p. 164).

Saffiati (1987, p.92) descreve que o objetivo dos movimentos femininos é, "lutar pela conscientização de homens e mulheres sobre a necessidade de se criarem condições nas quais ambas as categorias de sexo possam receber igual tratamento".

Segundo Hoffmann e Leone (2004, p.40), nas últimas décadas a mulher vem conquistando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, "entre 1981 e 2002, a taxa de atividade feminina elevou-se de 32,9% para 46,6% [...] no caso dos homens, a participação na atividade econômica reduziu-se de 74,6% para 71,4% no mesmo período".

Com a força cada vez maior dos movimentos feministas e a entrada e participação mais acentuada das mulheres no mercado de trabalho, inicia-se, nas palavras de Leite (1994, p. 222), a queda da barreira que impedia a chegada da mulher às organizações, ou seja, preparo intelectual, conhecimento, inovações são palavras-chaves na busca da excelência e independe do sexo do profissional, quebrando desta forma muitos paradigmas.

Neste sentido, Bruschini (1995, p.6), destaca que a mulher torna-se mais disponível para o trabalho, devido a inúmeras mudanças culturais que foram ocorrendo no passar dos tempos.

Mulheres mais instruídas, de nível socioeconômico mais elevado e economicamente ativas, passam a ter menor número de filhos e, ao mesmo tempo, tornam-se mais disponíveis para o trabalho. Desta forma, dedicam-se integralmente, e as que constituem família, optam por uma profissão que lhes permitam conciliar com a vida pessoal, não interferindo na sua responsabilidade com esposo e filhos.

Ussman (2004, p. 125) define três tipos de mulheres nas organizações de empresas familiares, são elas:

a) Mulheres proprietárias – este grupo de mulheres tem propriedade no capital da empresa e trabalham exercendo uma atividade regular com horário fixo (embora flexível), mas continuam atuando um pouco como matronas da família. As suas opiniões são, sobretudo de âmbito familiar, isto é, sobre o sistema família;

b) Mulheres dirigentes – desempenham funções de direção em altos cargos dentro da empresa embora a última decisão seja do empresário, seu marido. Contudo, as suas tarefas são de importância para o dia a dia da empresa, são capazes de substituir os seus maridos na sua ausência, recebem clientes, tomam decisões, apoiam os maridos e as suas opiniões são ouvidas e procuradas. Combinam a sua participação no sistema família com o sistema empresa;

c) Mulheres empresárias/herdeiras – são aquelas que criaram elas mesmas a empresa e por isso assumem o papel de empresárias. A sua atividade está totalmente devotada à empresa e muito raramente o marido está na empresa. Também pode ser o caso de filhas que sucederam a seus pais na direção da empresa, mas cujos maridos aí chegaram a trabalhar, tendo uma atividade profissional independente.

Rodrigues (1991, p.37) salienta que a empresa familiar, na maior parte das vezes ainda é um "negócio entre homens", pois, apesar da conquista de novos espaços, no entanto, "as mulheres ainda são discriminadas" (BRUSCHINI, 1999, p. 75).

Segundo VIDIGAL (2000), mesmo diante das transformações ocorridas na sociedade com o aumento significativo do número de mulheres empresárias, ainda existem restrições de ordem cultural, que limitam o acesso das mulheres no processo de sucessão em empresas familiares.

4.1. Formação de Inserção das Herdeiras

Quanto às herdeiras na sucessão, estudos recentes indicam que há resistências em empresas familiares em aceitar mulheres na sucessão (Stavrou, 1999; Vidigal, 2000); e que estas são consideradas possíveis sucessoras somente quando não há sucessores do sexo masculino, sendo que a atuação de mulheres em empresas familiares às vezes só é permitida de forma invisível (Curimbaba, 2002; Rowe & Hong, 2000).

Segundo Inácio (2006, p. 4),

> "a tendência atual é de que cada vez mais as mulheres herdeiras ocupem seus postos no contexto das empresas familiares, assumindo espaços de comando que antes eram apenas reservados aos homens. A principal causa dessa constatação pode ser de que as filhas herdeiras estão mais dispostas a aprender do que os herdeiros, pois estão muito mais conscientizadas das necessidades de se prepararem e são mais humildes para aprender."

Tais citações nos remetem a uma visão mais atual, onde as mulheres buscam, lutam e alcançam seu espaço e as diferenças entre os gêneros se estreitam cada vez mais. Confirmamos nas palavras de Silva e Aráoz (2007, p. 1) a nova mulher do século 21, são herdeiras de uma geração que,

> "escancarou as portas das empresas para a participação feminina, a mulher abocanhou fatias importantes no mercado de trabalho, vem conquistando a independência financeira, briga pelos postos de comando e desempenha seus múltiplos papéis, como profissional, esposa e mãe, com uma desenvoltura jamais sonhada. A expansão de escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades."

A aceitação ou rejeição das herdeiras está diretamente ligada à cultura da organização e da sociedade na qual está inserida.

A exclusão na concepção de Sawaia (1999, p.9),

> "é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É um processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ela é produto do funcionamento do sistema."

Blondel (2005) considera que diferente das demais, as empresas familiares oferecem maior espaço para mulheres na direção, reconhece a luta delas em equilibrar a rotina e ainda desenvolver e manter o sucesso na carreira profissional e doméstica; considera ainda que, as mulheres demonstram qualidades diferentes e essa disparidade é favorável.

Segundo Garcia (2001, p. 54) alguns autores, estudiosos e psicólogos têm apontado outros aspectos que influenciam a ascensão das filhas mulheres nas empresas familiares, ou seja,

> "a relação pai-filha tende a ser menos turbulenta do que a existente entre pai-filho. A explicação se dá pelo fato de os pais não ver qualquer tipo de ameaça naquilo que as filhas lhes dizem. Além disso, estaria o fato de que as filhas são criadas para dar apoio, mais afinadas às necessidades emocionais e mais preocupadas em dar prioridade à harmonia da família."

Por outro lado, quando não excluídas, as mulheres ainda enfrentam a falta de reconhecimento e desigualdade quando comparada aos homens.

Carreira *et al.* (2001, p.13-14) afirma que "muitas mulheres acabam tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens, para serem respeitadas e reconhecidas como competentes para as funções de liderança".

Para Menda (2004, p.129), o ambiente profissional ainda é machista, e os homens ainda têm dificuldades de aceitar mulheres em cargos de gerência e direção. Em alguns casos, as próprias mulheres ainda ficam desconfiadas por serem bem sucedidas em profissões ditas masculinas.

A inserção feminina no mercado de trabalho e, consequentemente, o incremento do número de empreendedoras nas duas últimas décadas motivou o interesse de pesquisas sobre o exercício do papel empreendedor por mulheres (OECD, 2000).

Segundo Dutra (1996) após a segunda Guerra Mundial, com a maior complexidade organizacional e a ruptura de paradigmas sociais, inicia-se uma nova discussão a cerca da

administração de carreira. O que possibilita uma intensificação da entrada da mulher no mercado de trabalho.

No entanto, é na década de 70 que a participação da mulher no mercado de trabalho torna-se notória, atingindo 28,8% da População Economicamente Ativa (IBGE, 2007).

Para Naisbitt e Aburdene (1994), as mulheres representam à força de trabalho do futuro, já que o mundo corporativo caminha para valores considerados mais femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

Uma equipe dirigida por mulheres pode demonstrar maior criatividade e sensibilidade, assim, criando variadas soluções para problemas aparentemente impossíveis de serem resolvidos.

5. Metodologia

5.1. Classificação da pesquisa

Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Gil (1991, p.45), a pesquisa exploratória tem "como objetivo proporcionar maior familiaridade como o problema". Por sua vez Marconi e Lakatos (2002, p.20) tratam da pesquisa descritiva como "simples descrição de um fenômeno".

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e estudo multicasos.

Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

> "a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica".

É por meio da *pesquisa bibliográfica* que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema, inclusive através de conferências seguidas de debates.

Para Yin (2005) a abordagem multicaso, é aquela em que se pode estudar mais de uma unidade para explicar o mesmo fenômeno de forma comparativa, mantendo-se um número de unidades de pesquisa reduzidas.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa. Segundo Chizzotti (1998, p.79) a abordagem qualitativa "parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito".

5.2. População e Amostra

Segundo Gil (1999, p.104) a amostra intencional ou por tipicidade "constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população".

O número de casos foi de 06 (seis) empresas familiares, sendo: 01 Colégio Particular; 01 Loja de Autopeças; 01 Supermercado; 01 Casa de Shows e 02 Casas Agropecuárias.

Como critério de seleção, foi levado em conta, empresas em fase de sucessão (incluindo herdeiras entre os possíveis sucessores).

A coleta de dados se deu através de entrevistas semi-estruturadas, com fundadores, herdeiros e herdeiras.

6. Breve histórico das empresas

A empresa [1] "A" é uma loja de autopeças tradicional na cidade de Paranaguá fundada há mais de 25 anos. O fundador está com mais de 75 anos de idade e os filhos com idade entre 45 e 55 anos.

A empresa "B" é um colégio particular de Ensino Fundamental e Médio também tradicional na cidade de Paranaguá com suas atividades iniciadas a mais de 15 anos. A fundadora deste colégio hoje está com 67 anos e, possui duas filhas e um filho que estão participando do processo sucessório.

A empresa "C" é um supermercado fundado a mais de 15 anos por uma mulher de 55 anos de idade e, que tem a filha mais nova como principal responsável nas atividades de gestão da empresa; o filho, apesar de ter mais idade não apresenta grande interesse pelas atividades.

A empresa "D" é uma casa de shows que iniciou suas atividades a mais de 14anos, fundada por um homem com 55 anos e, que possui um herdeiro e uma herdeira, ambos com idade entre 20 e 35 anos respectivamente.

A empresa "E" trata-se de uma Casa de Produtos Agropecuários fundada a mais de 15 anos, administrada por um homem de 55 anos. A empresa possui 03 lojas na cidade de Paranaguá e o fundador, conta com o apoio da esposa na loja principal, do filho em uma loja intermediária e, da filha em uma loja do centro da cidade.

A empresa "F" trata-se também de uma Casa de Produtos Agropecuários fundada a mais de 10 anos, administrada por um homem com 45 anos. A empresa possui 02 lojas na cidade de Paranaguá e o fundador tem o apoio do filho na loja principal, e, da filha e da esposa em uma loja do centro da cidade.

7. Análise da Formação e Inserção das Herdeiras

A forma como o fundador preparou a família para o poder e a riqueza, tem relação direta com o êxito ou fracasso do processo sucessório. Criar condições dentro e fora da empresa para que os herdeiros e herdeiras possam se desenvolver como pessoas e profissionais requer certo grau de bom senso por parte dos fundadores.

Neste sentido, compreender o interesse e a vocação dos herdeiros e herdeiras para assumir os negócios da família colabora no processo de sucessão. Esta contribuição se dá, em virtude, dos herdeiros e herdeiras se sentirem livres para poder escolher entre os negócios da empresa ou não, buscando desta forma, sua realização pessoal e profissional.

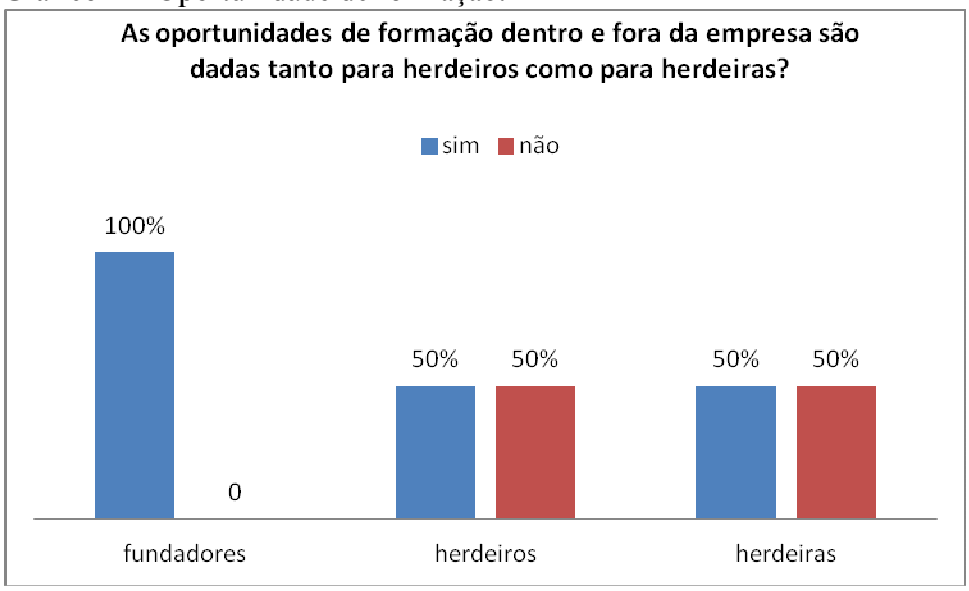
Inúmeros são os casos em que o fundador (por exemplo), ao dar oportunidades de formação dentro da organização apenas para o herdeiro (pensando ser ele o mais indicado para assumir os negócios), acaba frustrado por descobrir mais tarde que o filho, não tinha perfil para os negócios. Da mesma forma, o herdeiro também se sente frustrado, por não ter sido consultado pelo fundador, sobre seu interesse pelos negócios da família. Por último, frustra-se a herdeira, que acaba se sentindo como a última alternativa para gerir os negócios.

Conforme pode ser observado no gráfico 1, apesar de todos os fundadores (100%) consideram que "as oportunidades de formação dentro e fora da empresa, são dadas tanto para

[1] O nome das empresas será preservado a pedido dos proprietários.

herdeiros como para herdeiras"; apenas 50% dos herdeiros e 50% das herdeiras concordam com os fundadores.

Gráfico 1 – Oportunidade de formação.



Fonte: autores.

Portanto, através do gráfico 1, ficou claro o descontentamento de 50% de herdeiros e herdeiras no que se refere à igualdade de oportunidades dentro e fora da empresa.

Nesta perspectiva, um detalhe que chamou a atenção, foi com relação às empresas B e C fundadas por mulheres. Nestas duas empresas (e somente nestas duas), todos foram unanimes em afirmar (fundadora, herdeiro e herdeira) que, as oportunidades são dadas tanto para herdeiros como para herdeiras. Logo, presume-se que as fundadoras mulheres (nestas empresas), tendem a oferecer oportunidades iguais, dentro e fora da organização, independente do gênero.

Planejar o processo sucessório é condição essencial para o sucesso e a continuidade dos negócios da empresa familiar.

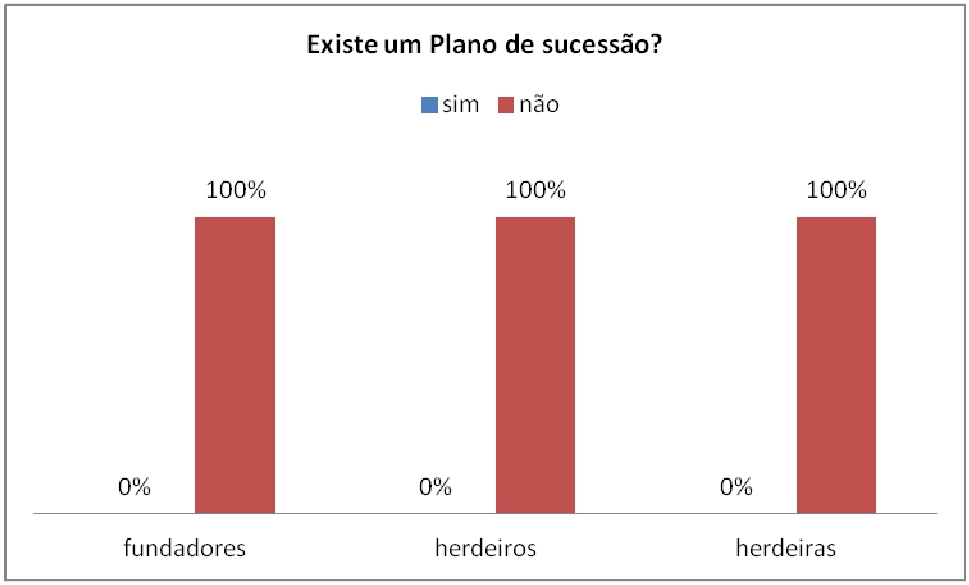
Adiar o assunto sucessão acaba por gerar certa insegurança dentro da organização, principalmente quando não existe claramente um sucessor (pelo menos no imaginário das pessoas) com o mesmo perfil do fundador.

Planejar o processo sucessório requer o envolvimento e a colaboração de fundadores, herdeiros e funcionários. A interação entre todos e a discussão em torno dos problemas que envolvem a sucessão, facilitam o planejamento e, por conseguinte, sua efetiva implantação de forma harmoniosa, buscando desta forma, conciliar o racional com o emocional que envolve a empresa familiar.

Apesar de todos (fundadores, herdeiros e herdeiras) afirmarem (durante a entrevista), que consideram importante um Plano de Sucessão e, que o mesmo poderá contribuir na continuidade dos negócios da família; todos (conforme pode ser observado no gráfico 2) afirmaram não existir qualquer tipo de Plano de Sucessão.

Neste sentido (vale ressaltar), o fundador da empresa "A" que está com mais de 75 anos de idade, declarou na entrevista que, "nunca pensou em um Plano de Sucessão, muito menos na sucessão e caso venha a deixar o comando, os filhos estão bem preparados para assumir os negócios". No entanto, herdeiro e herdeira afirmaram na entrevista, não estarem preparados para assumir a empresa.

Gráfico 2 – Plano de Sucessão.



Fonte: autores.

Um Plano de Sucessão bem definido, traz para toda a organização maior tranquilidade para todos: fundador, possíveis sucessores e funcionários. Nele constarão, os critérios de escolha do sucessor, a metodologia de formação do sucessor, postura do sucessor e sucedido, antes e depois da sucessão e principalmente o cronograma de sucessão.

Portanto, não basta entender a importância de um Plano de Sucessão, é preciso quebrar dentro da empresa um dos grandes e primeiros paradigmas, ou seja, o "falar da sucessão".

Muitas vezes este "falar da sucessão" pode ser entendido de forma equivocada (por exemplo), quando o assunto é iniciado por um dos possíveis sucessores. Neste caso, o fundador pode interpretar como uma tentativa de "retirá-lo do poder".

Apesar de todas as dificuldades na discussão e elaboração de um Plano de Sucessão, o mesmo se faz imprescindível e quanto mais cedo for iniciado este processo, maiores serão as possibilidades de sucesso.

Os aspectos emocionais (oriundos dos laços familiares) são características únicas, das empresas familiares e podem interferir na organização, tanto de forma positiva, como negativa.

A visão que o fundador tem de si próprio e de seus herdeiros (muita vezes misturando-se aspectos racionais e emocionais), como por exemplo, pensar que somente ele (o fundador) tem competência para administrar os negócios da família, gera situações pouco saudáveis para a continuidade da empresa.

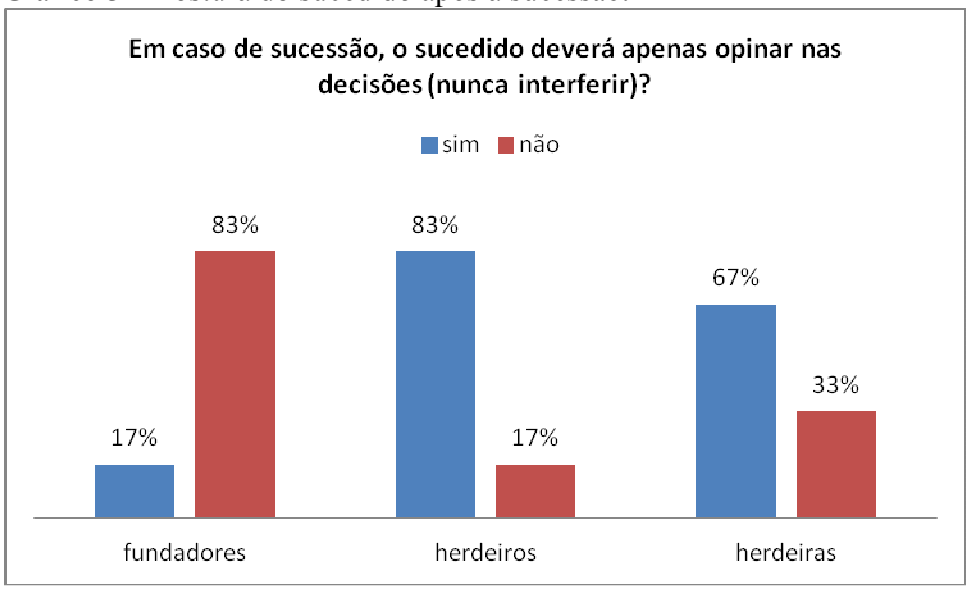
Quando ocorre a sucessão, é comum (e nada salutar), o sucedido continuar interferindo nas decisões da empresa. Tal atitude pode gerar duas situações.

A primeira situação pode ser chamada de "a eterna dependência do velho". A falta de liberdade por parte dos sucessores em tomar as decisões com base em seus próprios critérios e experiências adquiridas (muitas vezes com o próprio fundador) pode causar, uma "acomodação", sufocando as atitudes positivas e as iniciativas criativas. Um dos perigos desta situação é que na falta do fundador (em caso de morte ou doença grave), os sucessores podem se sentir despreparados para assumir de forma efetiva os negócios.

A segunda situação pode ser chamada de "frustração pós-sucessão". Quando os sucessores estão preparados para assumir a empresa e o sucedido continua interferindo nas decisões da empresa, resultando em desmotivação dos sucessores e até mesmo atritos entre as gerações. Esta situação tende a criar uma atmosfera de intrigas e disputas de poder, que são altamente prejudiciais para a continuidade dos negócios.

Conforme pode ser observado no gráfico 3, a grande maioria dos fundadores, ou seja, 83% entende que o sucedido deve interferir nas decisões da empresa. Por outro lado, a maioria dos herdeiros e herdeiras (83% e 67% respectivamente), não concorda que o sucedido deva interferir nas decisões da empresa, mas apenas opinar.

Gráfico 3 – Postura do sucedido após a sucessão.



Fonte: autores.

Ficou claro na pesquisa, a discordância entre fundadores versus herdeiros e herdeiras, quando o assunto é a interferência do sucedido nas decisões da empresa.

Em caso de troca de poder, esta discordância poderá gerar sérios problemas dentro das organizações pesquisas, uma vez que os sucessores (querendo aplicar suas ideias inovadoras e criativas) podem se sentir "podados" pelo sucedido.

O correto discernimento por parte do sucedido entre, interferir e opinar nas decisões, poderá fazer toda a diferença na empresa, quando da passagem de poder.

A competência para gerir os negócios não depende do gênero, mas sim, de uma série de características que o administrador deve possuir, para conduzir de forma eficaz a empresa com vistas ao sucesso e ao crescimento.

Apesar de todas as conquistas das mulheres no bojo das relações de trabalho, ainda perduram ranços de discriminação de gênero (oriundos de concepções, tanto culturais como religiosas).

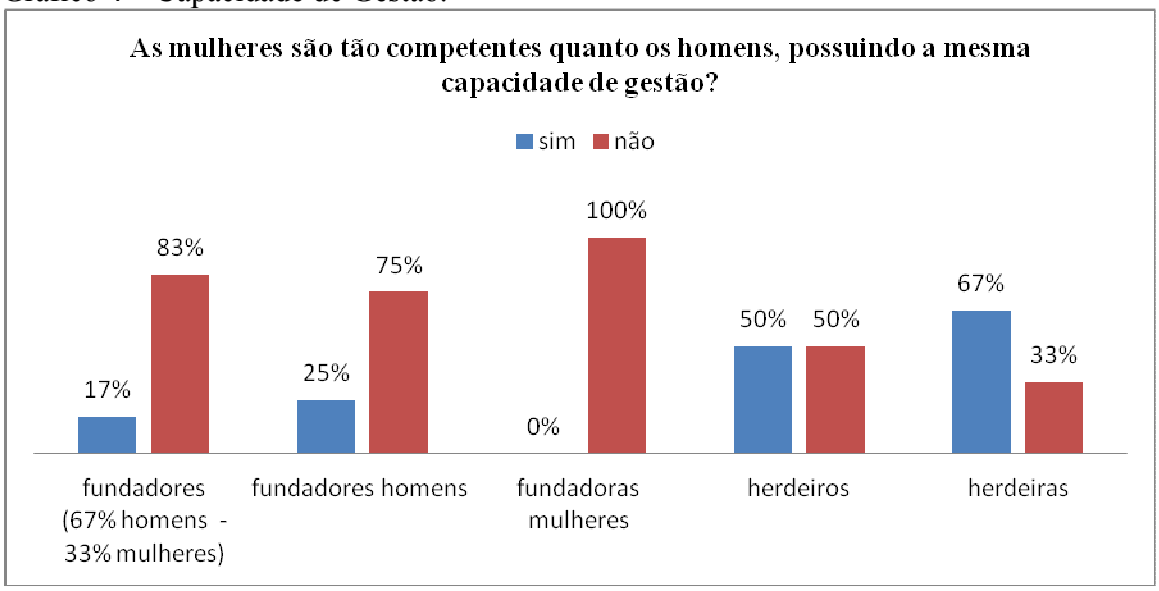
Apesar de todas as barreiras encontradas pelas mulheres dentro das empresas, as características exclusivas do gênero feminino (como por exemplo, maior percepção e sensibilidade no trato com os negócios, especialmente com pessoas), faz com que as mulheres ganham um espaço cada vez maior, neste "mundo corporativo" que até então era regido apenas por homens.

Conforme pode ser observado no gráfico 4, a grande maioria dos fundadores (entre homens e mulheres), ou seja, 83% não consideram as mulheres tão competentes quanto os homens para administrar as empresas.

O fato que mais chama a atenção é que, quando as fundadoras (que representam 33% do total de fundadores) são indagadas, 100% destas, consideram as mulheres menos competentes que os homens para administrar as empresas.

Com relação aos herdeiros, 50% consideram as mulheres competentes e 50% não consideram. Com relação às herdeiras, a porcentagem das que acham as mulheres competentes sobe para 67%, contra 33% que não consideram competentes.

Gráfico 4 – Capacidade de Gestão.



Fonte: autores.

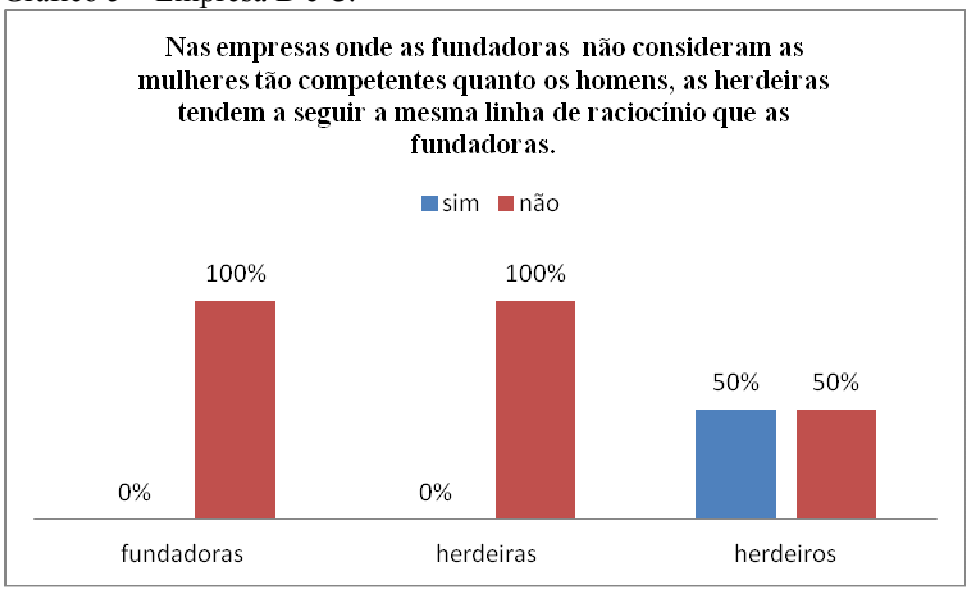
A concepção de competência (em várias pesquisas já realizadas) é fortemente influenciada, pelos resquícios discriminatórios ao gênero feminino (fruto de uma sociedade paternalista).

Conforme observado no gráfico 4, a concepção de competência (nas empresas pesquisas) reforça o cenário discriminatório ao gênero feminino.

Vale ressaltar que, a discriminação de gênero (neste caso abrangendo a questão da competência para gerir os negócios), perpassa inclusive, na concepção das próprias fundadoras entrevistadas, pois, 100% das fundadoras consideram as mulheres menos competentes que os homens na administração dos negócios da família.

Outro aspecto que merece ser destacado (gráfico 5) é que, nas empresas B e C onde as fundadoras não consideram as mulheres competentes para gerir os negócios, as herdeiras tendem a ter a mesma linha de raciocínio que as fundadoras.

Gráfico 5 – Empresa B e C.



Fonte: autores.

Portanto, é de suma importância nas empresas familiares, à conscientização da igualdade de gênero. Destacar a potencialidade das mulheres, as características próprias do gênero feminino que colaboram no ambiente organizacional; deveriam ser práticas comuns em todas as empresas familiares.

8. Considerações Finais

De acordo com o estudo realizado, o desenvolvimento do Plano de Sucessão não é uma prática comum nas empresas familiares pesquisadas. A ausência deste planejamento poderá causar inúmeros problemas, inclusive, comprometer a continuidade dos negócios em caso de troca de poder.

Um Plano de Sucessão bem elaborado poderá colaborar nas várias etapas que compreendem o processo sucessório. Definir metas, reavaliar atitudes, discutir práticas, programar a formação dos sucessores; são alguns aspectos que compreendem o Plano de sucessão. Logo, sua implantação nas empresas familiares é de suma importância, tendo em vista, os inúmeros problemas de ordem emocional (fruto dos laços afetivos), que envolvem este tipo de organização.

A formação e a preparação dos sucessores precisam ser discutidas e reavaliadas constantemente entre fundadores e sucessores. Durante as entrevistas realizadas com os herdeiros e herdeiras, a grande maioria declarou não estar recebendo uma preparação adequada.

Se a preparação não está sendo a mais adequada, some-se então a insatisfação de 50% dos herdeiros e herdeiras, com relação à diferença de oportunidades oferecidas entre os gêneros, dentro e fora da organização.

No momento em que o fundador passa a administração dos negócios para o sucessor subentende-se que, o novo gestor tem todas as habilidades e qualidades para gerir a empresa; e que também, já tenha recebido todo o suporte necessário para conduzir os negócios.

Mesmo que o sucessor tenha recebido uma formação e preparação adequada para assumir a empresa, sempre haverá o risco do mesmo não ter criado ainda, a maturidade suficiente para discernir entre o certo e o errado, em suas primeiras decisões enquanto gestor.

Cabe neste momento, a colaboração do sucedido em dar opiniões nestas primeiras labutas do sucessor. Existe uma lacuna muito grande, entre opinar e interferir nas decisões e, caso não haja o bom senso por parte do sucedido, a intervenção no lugar da opinião, poderá gerar situações desagradáveis dentro da nova gestão.

Através do estudo realizado, ficou claro que a grande maioria dos fundadores, não concorda (após a sucessão) em apenas opinar. Segundo os entrevistados, eles devem sim, interferir nas decisões. Caso seja esta a atitude a ser tomada, pelos futuros sucedidos, ou seja, de interferir nas decisões, é muito provável que ocorram instabilidades dentro destas empresas, pois, a grande maioria dos herdeiros e das herdeiras, não concordará com a intervenção dos sucedidos.

E por fim, destaca-se o considerável grau de discriminação do gênero feminino, inclusive do próprio gênero, quando o assunto é a competência para administrar as empresas familiares.

Portanto, o presente estudo obteve êxito, tende em vista o cumprimento dos objetivos propostos, podendo servir de base para outras pesquisas que envolva empresa familiar, sucessão e gênero.

Referências Bibliográficas

ADACHI P, P. Família S.A.: **Gestão de Empresa Familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Novel, 1989.

BLONDEL, C . **Les femmes ET l'entreprise familale: roles ET evolution. Working Paper Series, Centre Internacional Wendel pour l'Entreprise Familiale**, INSEA, 2005.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.& MOREIRA, T.**Mudando o Mundo: A liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez,2001.

CASSILAS B., J. C.; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen.**Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. **Comportamental.** Passo Fundo: UPF, 2002.

CURADO, F. A empresa familiar a saldo de rupturas. São Paulo: Saint Paul , 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreira: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas: 1991.

HAMEL, Gary. **Strategy as revolution**. Harvad Business Review, Boston, July/Aug. 1996.

IBGE. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. 2007.

KIGNEL, L.; WERNER, René A. **...e Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro.** São Paulo: Atlas, 1994

LEONE, N.M.de C.P.G. **Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

_____. **A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME**. In XV Enampad. Salvador: Revista de Administração, 1992.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDA, P. B. **A mulher na história social e no mundo do trabalho**. Disponível em: http://www.asmulhereseafilosofia.hpg.ig.com.br/artigos%20IISimp/TEXTO_Patr%EDciaMenda.doc Acesso em: 20 ago. 2007.

MELLO, C. M. M.. **A Herdeira no Processo de Sucessão Familiar: Gênero, Paradigmas e Contradições.** III Encontro de Administração, Ciência e Interdisciplinaridade do Litoral Paranaense – III ENACIL/2012. Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá/Fafipar – Paranaguá. 2012.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; ALTHEMAN, E. **Profissionalização e Sucessão**. Revista da ESPM, São Paulo: 2004

NAISBITT, J. ABURDENE, P. **Mega-tendências para as mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

OECD . **Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le** savoir. 29-3- nov. Paris, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Édio et al. **Família, Família, Negócios à Parte: Como Fortalecer Laços e Desatar Nós na Empresa Familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

SAWAIA, B. **Exclusão ou inclusão perversa?** In B. Sawaia (Org.), ***As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* .** Petrópolis: Vozes, 1999.

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

TONDO, C. **Empresas familiares**: ciclos de vida e processos de liderança. PUCRS, Tese de Doutorado em Psicologia, Porto Alegre,1999.

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

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

WERNER, René A. **Família & Negócio: Um caminho para o sucesso**. São Paulo. Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.