



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR GERENCIADA POR MULHERES

ANDREIA APARECIDA PANDOLFI DOS SANTOS

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
andripandolfi@yahoo.com.br

CHAIENE DE CONTO DE OLIVEIRA

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
oliveirachai@gmail.com

SIMONE SEHNEM

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
simone.sehnem@unoesc.edu.br

JORGE HENRIQUE BROGNOLI

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
jorge.brognoli@unisul.br



PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR GERENCIADA POR MULHERES

Resumo

Este artigo uniu dois temas de importância significativa – sucessão familiar e gênero – em uma única pesquisa, visando trazer uma contribuição tanto prática quanto acadêmica. O objetivo da pesquisa é analisar o processo sucessório de uma empresa familiar no ramo imobiliário, conduzida por mulheres. Para alcançar este objetivo são analisadas as principais etapas que compuseram o processo sucessório dessa organização, via estudo de caso único. Os dados coletados são qualitativos, obtidos por intermédio de entrevistas em profundidade, e são analisados por meio da análise de conteúdo e análise de narrativa. Constatou-se que o processo de sucessão familiar não foi planejado e o quesito de gênero não foi considerado na escolha da sucessora. A relação família e propriedade sempre foi muito bem dividida entre os sócios majoritários da organização estudada. Entre as principais lacunas de pesquisa sugere-se a ampliação desse estudo e novas pesquisas correlacionadas com o tema sucessão familiar conduzida por mulheres.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa familiar. Gênero.

Abstract

This article has two issues of significant importance - Family Succession and gender - in a single search, aiming to bring a contribution both practice and academic. The goal of this study was to analyze the succession process in a family business in real estate, conducted by women. Analyzing the key steps that comprised the succession process of this organization, through single case study, since the data are qualitative, obtained through in-depth interviews and analyzed by means of content analysis and review of the narrative. It was noted that the process of succession does was planned and question of gender was not considered in the choice of successor, because the relationship family and property had always been very well debt between the partners majoritarian the organization studied. Among the main gaps of research suggests that the extension of this study and further research is correlated with the theme family succession led by women.

Keywords: Succession. Family Business. Gender.

1 Introdução



Dentro do universo das empresas familiares, o tema da sucessão vem sendo pesquisado via diferentes abordagens tornando-se um dos principais focos de estudo, haja vista que ainda existem muitas lacunas no que se refere a compreensão e interpretação do campo da sucessão familiar (Petry & Nascimento, 2009). Ressalta-se que este tema continua sendo um desafio, e gera grandes debates para a área organizacional (Blumentritt; Mathews & Marchisio, 2012).

A pesquisa realizada por Bird, Welsch, Astrachan e Pistrui (2002), por exemplo, mostra que a temática sucessão foi citada em 19% dos artigos mais citados no *Journal FBR (Family Business Review)*. Já em outra pesquisa mais recente realizada por Debicki (2009) que analisou 291 artigos publicados entre os anos 2001 e 2007, o estudo demonstrou que o tema de sucessão foi objeto de apenas 15% dos trabalhos publicados.

No mesmo sentido, um estudo realizado entre os anos de 2004 a 2015, nas seguintes bases de dados: *Ebsco host Research Data bases (EBSCO)*, *Scientific Eletronic Library Online (SCIELO)*, *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)*, *Science Direct* e *SCOPUS* e nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), através das análises das principais lacunas de pesquisas, identificou-se que além da temática sucessão ser pouco explorada no contexto empresarial familiar, a pesquisa revelou a carência, tanto na literatura nacional quanto na internacional, acerca da questão de gênero na sucessão familiar. Cruz Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) reafirmam em sua pesquisa a existência de poucos estudos referentes a sucessão familiar e ressaltam o aumento do número de mulheres sucessoras, devido a crescente participação feminina em níveis gerenciais no mercado de trabalho.

No Brasil, cálculo da Catho Consultoria de Recursos Humanos indica que a porcentagem de mulheres no comando das empresas também tem ascendido nos últimos anos, e que as dificuldades encaradas por essas mulheres brasileiras seriam ainda maiores do que europeias ou norte-americanas, dada a forte formação patriarcal de nossa sociedade (Cruz Machado et al., 2008). Ahrens, Landmann e Woywod (2015), por sua vez, contribuem afirmando que no que se refere a gênero, a liderança feminina ainda está em um nível baixo.

Diante desse cenário, o objetivo principal deste artigo é analisar o processo sucessório de uma empresa familiar do setor imobiliário conduzidos por mulheres. Para que o objetivo geral seja alcançado, são propostos os seguintes objetivos específicos: a) descrever o histórico da organização e o estágio sucessório em que se encontra; b) verificar quais foram as estratégias adotadas para conduzir o processo sucessório e a preparação dos herdeiros; c) avaliar o processo sucessório a partir da perspectiva de legitimação do sucessor e satisfação do sucedido; d) identificar alternativas para aperfeiçoamento do processo sucessório operacionalizado na organização pesquisada.

A pergunta que orienta esta investigação é: Como ocorreu o processo sucessório de uma pequena empresa familiar no ramo imobiliário passada de mãe para filha? Nesse contexto, a opção pelo tema de pesquisa justifica-se pelo interesse científico e social dos pesquisadores em compreender o universo que circunda a sucessão familiar em pequenas empresas dirigidas por mulheres.

A intenção de desenvolver este estudo na área de empresas familiares busca, sobretudo, refletir criticamente sobre questões de grande relevância no campo da administração e, assim, contribuir com um debate que ainda desafia a compreensão da comunidade acadêmica. Almejamos contribuir para o enriquecimento da literatura brasileira sobre questões de gênero na sucessão da empresa familiar, tema esse, pouco explorado em nível mundial e que vem sendo apontado por diversos teóricos como uma linha de pesquisa



que precisa ser mais aprofundada, na medida em que casos de sucessão feminina se tornam mais decorrentes.

2 Sucessão familiar conceitos e características

A sucessão em empresas familiares é complexa e muitas vezes é um processo moroso, que envolve "ações, eventos e desenvolvimentos que afetam a transferência do controle gerencial" entre os membros da família (De Massis, Chua & Chrisman, 2008, p. 184). O processo de sucessão familiar não pode ser considerado como um evento, mas sim um procedimento, levando em consideração que nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é aquele que possui um bom nível de competências e habilidades para gerenciá-la, (Dupas, Lank, Aires, Vries & Costa 2003, pp. 71-72).

Já para Salvato (2013), a sucessão é abrangida como a transferência da liderança, dos papéis e do poder do precursor para seu sucessor. Chittoor e Das (2007) adicionam a visão da propriedade, consideram a sucessão um processo que constitui o momento em que o comando e a propriedade, não necessariamente ao mesmo tempo, são repassadas para o sucessor. Gomes (2005) e Leone (2004) mencionam a ideia da sucessão profissional, referindo-se à substituição do proprietário por um executivo que não é do núcleo familiar, e que receber os profissionais externos na sucessão profissional, pode ser benéfico para a organização pois a empresa incorpora novas ideias trazidas por esses profissionais.

Dentre as ferramentas apresentadas pela literatura para a realização do processo sucessório está o planejamento da sucessão. Essa ferramenta é apontada como sendo a principal solução, a fim de evitar situações conflituosas, despreparo e futuras negligência que venham a prejudicar os negócios da família (Grzybovski, Hoffmann & Muhl 2008; Leone 2004; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). Ademais, a comunicação no planejamento da sucessão é outro fator que contribui para que a relação existente entre o fundador sucessores e envolvidos seja efetiva (Tsabari & Weiss, 2013). Já na visão de Passos, Bernhoeft & Teixeira, (2006) a forma de planejar a sucessão não necessariamente necessita ser em ordem preestabelecida, ou seja, não há um momento predeterminado para começar, tampouco terminar.

2.1 Questão de gênero na sucessão familiar

Pesquisas recentes indicam que uma maior atenção vem sendo dispensada às questões de gênero e à participação das mulheres em empresas familiares (Cappuyns, 2007; Dumas, 1998; Fitzgerald et al., 2001; Lerner; Malach-Pines, 2011). Embora a literatura destaque que as taxas de sucessão feminina são baixas, novos estudos, como a revisão de literatura de Gupta e Levenburg (2013), sugerem que as mulheres nas empresas familiares desempenham cada vez mais um papel ativo. Apesar da crescente introdução das mulheres em todas as esferas produtivas, e em especial, nos negócios de família (Cruz-Machado, et al., 2008; Jimenez, 2009), ainda existem diversas barreiras que as impedem de avançar (Machado; Silveira; Gouvea, 2008), sendo a questão do gênero um fator importante na escolha do sucessor (Ahrens et al., 2015).

Ahrens et al. (2015) concretizaram um estudo abrangendo 804 sucessores em empresas familiares alemãs, entre o período de 2002 e 2008, para verificar como a questão de gênero para o processo sucessório é percebida. Nas observações, evidenciaram que os empresários de organizações familiares parecem ter preferência por sucessores do sexo masculino quando se trata de assumir os negócios da família. Os autores analisaram, também, que se ambos os gêneros estão presentes entre os filhos dos fundadores que representam



possíveis sucessores, o sucessor da família do sexo masculino é escolhido em média 81,2% a mais em relação ao sexo feminino.

Schroder et al. (2014), ao analisar uma amostra de 106 empresas familiares, também identificou da mesma forma a preferência paterna para que homens assumam o comando das suas empresas familiares. Por outro lado, Allen e Langowitz (2003) salientam que as mulheres sucessoras em empresas familiares são mais produtivas em comparação aos homens, de acordo com seu levantamento de dados no ano de 2002 com 873 empresas de propriedade de família nos EUA.

Cruz Machado et al. (2008), realizaram uma pesquisa com 7 herdeiras de empresas familiares de setores distintos, na cidade do Rio de Janeiro. As autoras buscaram analisar as percepções das herdeiras sobre as principais questões relativas ao estágio inicial da sucessão, em especial, sobre a preparação para o ingresso na organização. As constatações dessa pesquisa indicaram que não houve um planejamento formal de sucessão das herdeiras com antecedência suficiente que lhes garantisse uma clareza em relação às suas responsabilidades, aos caminhos que precisavam percorrer até a sucessão ou à sua identidade profissional na firma familiar. Mesmo nos casos em que a herdeira é âncora – ou seja, pertence a família com apenas descendentes mulheres ou com poucos homens e sobre quem a responsabilidade de liderar a empresa esteve presente desde a infância –, a entrada não foi discutida com antecedência. A pesquisa ainda aponta claramente pontos de discriminação de gênero, com delimitações distintas de tempo e espaço femininos e masculinos. Alguns horários de trabalho, alguns locais e algumas atividades não são permitidos às filhas sob o pretexto da proteção (Cruz Machado et al., 2008).

Jimenez (2009) assinala que as diferenças na socialização entre filhos e filhas no âmbito da empresa familiar são claramente visíveis e relata que as filhas geralmente passam menos tempo na empresa e desenvolvem um menor número de habilidades gerenciais, ao mesmo tempo em que não são encorajadas a seguir carreira junto ao negócio da família.

A literatura que aborda sobre a licença parental e preferências de gênero nos EUA destaca que pais, em especial, continuam a favor dos filhos sobre filhas (Dahl & Moretti, 2008). No caso de empresas familiares brasileiras Vidigal (2000, p.68) e Rodrigues (1991, p.37) observaram em seus estudos que entre os negócios familiares, principalmente os de origem italiana, possuem o “hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa”; e que na maior parte das vezes a organização familiar ainda é um “negócio entre homens”. Haberman e Danes (2007) confirmam salientando que a derrocada dos mitos e preconceitos sobre a aceitação de gestoras mulheres nas empresas familiares representa um desafio vagaroso, uma vez que as desigualdades de gênero estão intensamente enraizadas na cultura familiar e em seu processo de socialização. Neste sentido, Curimbaba (2002) evidencia que, comumente, as mulheres são consideradas com seriedade para a sucessão apenas em contextos de crise ou quando o fundador não possui filhos homens.

Por outro lado, Lerner e Malach-Pines (2011) ressaltam a existência de outra corrente em torno do debate sobre o papel da mulher nas empresas familiares, a qual enfatiza que as organizações familiares oferecem oportunidades às mulheres que outros negócios geralmente não possibilitam. Alguns fatores culturais contribuem muitas vezes para que a atuação feminina na sucessão dos negócios familiares ocorra por meio da influência silenciosa, tal como mães sendo mediadoras no processo sucessório (Janjuha-Jivraj & Woods, 2002).

3 Método

O estudo se desenvolveu em uma empresa familiar privada, dirigida por mulheres, localizada no município de Florianópolis, estado de Santa Catarina. A empresa familiar atua



há 29 anos no setor imobiliário e no município, e é considerada de pequeno porte, de acordo com o critério de classificação adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas [SEBRAE] (n.d.), Instituto brasileiro de geografia e estatística [IBGE] (n.d.) e o Banco nacional de desenvolvimento econômico e social [BNDES] (n.d.): considerando o número de funcionários, e o faturamento anual no ramo do setor.

Para a elaboração desta pesquisa, realizou-se uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva. Dessa forma, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único. De acordo com Yin & Pinnelli (2005), o estudo de caso único, oferece ao pesquisador a possibilidade de se aprofundar na compreensão do fenômeno pesquisado, além de consentir a produção de análises mais detalhada, considerando as evidências presentes e ampliando possibilidade de explorar interpretações alternativas.

O trabalho envolve pesquisa de campo, bibliográfica, análise documental e web gráfica. Para coleta de dados em campo, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, registradas por meio de gravação em áudio e transcritas na íntegra, e os documentos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e análise de narrativas, conforme preceitos expostos por Bardin (1977). Além das entrevistas, para a caracterização da instituição, foram coletados dados do site da empresa pesquisada.

A observação, realizada por meio de visita à organização, fez parte do processo de coleta de informações e foi fundamental para compreender a complexidade das ações desenvolvidas. Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy (2009), ao destacarem o pressuposto sistêmico do observador como parte do sistema, recomendam que pesquisadores que trabalham com famílias empresárias não ignorem as suas emoções. Ao contrário, indicam que as identifiquem, absorvam e as usufruam como importantes fontes de dados.

Foi utilizada também a triangulação, que significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. A amostragem baseou-se na decisão dos pesquisadores, configurando-se em uma amostragem não probabilística por intencionalidade. Desta pesquisa participaram das entrevistas a sucessora herdeira, a fundadora em exercício, e a gestora administrativa (testemunha chave):

- Sucessora herdeira – entrevistada “A”, assumiu a sucessão deste maio de 2014, tem 23 anos, possui formação no exterior; graduada em Relações Internacionais, pela universidade de Oregon, solteira, além da graduação no exterior realizou o curso de técnico em Transações Imobiliárias, credenciado pelo Conselho Regional de corretores de imóveis [CRECI] (n.d.) , e está cursando em andamento superior tecnológico de Gestão em Recursos Humanos.

- Fundadora – entrevista “B”, bacharel em Direito, especializada em Direito Empresarial, possui graduação em Estudos Sociais, 54 anos de idade. Trabalha na organização há 23 anos. Nesse momento trabalha como conselheira e mentora.

- Gerente Administrativo- entrevistada “C”, graduada em Administração, casada, 32 anos, trabalha na organização a mais de 6 anos.

A técnica de análise de dados deste estudo segue algumas etapas proposta por Bardin (2004): pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados e interpretação. O primeiro passo incide em organizar e preparar os dados para analisar, são dados extraídos das entrevistas, considerado como uma fase de tratamento do material. Segunda etapa exploração do material, iniciar uma análise detalhada com objetivo de codificação dos dados e identificação das unidades de registro. Essa fase é considerada importante para esse estudo, pois visa permitir uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto. Terceiro momento é caracterizado pelo tratamento dos resultados, considerado como uma análise reflexiva e crítica. Em sequência, o último



passo é a apresentação dos dados, em que é realizada a interpretação e extração do significado dos dados obtidos nas etapas anteriores.

4 Apresentação e análise dos dados

A análise dos dados deu-se a partir das entrevistas e visa facilitar a compreensão da interpretação. Os pontos de conteúdo mais significativos foram por vezes narrados através de trechos dos discursos das herdeiras. Suas falas foram fielmente reproduzidas e eventuais erros gramaticais foram mantidos para preservar a naturalidade dos relatos da mesma. Ressalta-se que questões éticas como: os nomes das entrevistadas bem como da organização pesquisada foram preservados. Logo as entrevistadas serão tratadas no decorrer do texto como entrevistas A, B e C e a empresa por XXX.

4.1 Histórico da organização e o estágio sucessório em que se encontra

A empresa estudada é a XXX Imóveis, uma imobiliária que trabalha com venda, locação e administração de imóvel, fundada em 1987, por dois sócios. No princípio, o fundador começou informalmente com plaquinhas e uma bicicleta na entrada da praia de Canasvieiras, alugando imóveis especificamente para os turistas. A empresa, com o passar do tempo, foi formalmente constituída na rua Felipe Schmidt, em uma sala alugada e foi evoluindo no decorrer de sua trajetória. Após dez anos de constituição da mesma as esposas dos fundadores foram convidadas para trabalhar na área administrativa da imobiliária, pois percebeu-se a necessidade de organizar de forma geral a empresa e de um toque feminino. De acordo com a entrevista B”...as mulheres gostam das coisas mais certinhas...o sistema na época era falho, os computadores eram muito antigos, e os programas operacionais também”. Já consolidada no mercado a empresa muda-se para um local próprio no centro da cidade, oferecendo mais conforto e comodidade para os seus clientes.

Em 1997, surge uma nova etapa, os sócios decidem seguir caminhos diferentes e a imobiliária, passa a ser conduzida e administrada por um dos fundadores e por sua esposa. A esposa do fundador a partir de então, começa a assumir a gerência dos negócios e, mesmo o marido conduzindo a gestão da empresa, ela se propôs a trabalhar e aprender em cada setor. Além de sócios, e separar muito bem casamento e negócios, essa união resultou em dois filhos para o casal: uma menina a primogênita e um menino. Alguns anos depois, o sócio majoritário veio a falecer, e sua esposa, que já participava da gestão dos negócios resolveu gerir a imobiliária sozinha, junto com sua equipe, com a mesma garra e paixão. Nessa mesma trajetória, os filhos decidem ir estudar nos EUA. Muitos negócios foram ampliados, novas empresas adquiridas e vendidas.

Durante 23 anos trabalhou na imobiliária a frente dos negócios, e com a volta da filha para o Brasil, já formada, e com muitas ideias novas, a antecessora, decide conversar com seus dois filhos sobre os negócios da família. Manifestou-se no sentido de que se não fosse desejo dos filhos dar continuidade a empresa familiar, ela estava disposta a vender a organização. Não cogitava a ideia de uma sucessão profissional, pois temia que alguém que não fosse membro da família, não manteria os mesmos valores e a cultura da empresa, os quais foram construídos com base na figura de seu fundador. Neste momento, a filha manifestou o seu interesse de assumir a sucessão dos negócios da família. O filho não manifestou interesse em assumir a sucessão, e dedicou apoio total a sua irmã.

O ano de 2015, marcou uma nova fase, agora com a filha sucessora a frente dos negócios. Fato que vai ao encontro com Schlepphorst e Moog, (2014) o rodízio de sucessores em organizações familiares acontece em média a cada 20 e 25 anos, pois, há sempre um



percentual de dirigentes se afastando nesse período de tempo de trabalho, assim a sucessão em empresas familiares não é um evento raro.

Há 29 anos no mercado, a imobiliária XXX, composta com 16 funcionários diretos, encontra-se na segunda geração. Além do quadro funcional a empresa possui três sócios: antecessora, agora conselheira, e os dois herdeiros. A filha mais velha foi quem assumiu a direção da organização e o filho mais novo trabalha na parte comercial de vendas e locação de imóveis.

Partindo da perspectiva de que a sucessão é um processo construído pelo sucedido, pelo sucessor e pelos demais membros da organização e da família, pode-se afirmar que o processo sucessório da imobiliária começou a se desenhar no ano de 2011 com a ida da mãe para os EUA ao encontro dos filhos. De acordo com a entrevistada (B) "... ou vocês tocam, ou eu vou vender a empresa, porque eu não quero mais"... Não havendo interesse por parte do filho mais novo e com a filha já formada, a mesma despertou-se em estar assumindo os negócios da família, conforme relatou a entrevistada (A):

Sempre fomos muito democráticos lá em casa né, e até assim bem democráticos, todo mundo sempre teve voz pra decidir o que fazia. Foi o rumo que as coisas tomaram, meu irmão não se manifestou, não teve vontade e eu decidi vir trabalhar todos os dias e tomar frente, sou muito espaçosa e a transição foi meio que eu tomando conta de tudo. Foi até mais rápido do que a gente imaginava justamente porque eu sou metida (entrevistada A).

Observou-se claramente que acordos societários sempre existiram na XXX Imóveis, pois conforme exposição da antecessora, mesmo o filho não despertando o interesse de comandar, o mesmo sempre esteve presente no contrato social, o qual é dividido em partes iguais entre os três: mãe, filha e filho. Conforme Passos et al. (2006) salientam que o primeiro passo que a família deve dar é realizar o diagnóstico societário. Após o diagnóstico societário, os familiares devem discutir o acordo societário para que os direitos e os deveres sejam regulados, e para que haja maior compromisso por parte dos membros da empresa (Passos et al., 2006).

Para a escolha do sucessor, observou-se que não houve preferência de gênero, mas logo uma decisão lógica seguiu a idade, formação superior completo, e acima de tudo o respeito pelo desejo e sonhos individuais de cada filho. Dahl e Moretti (2008) afirmam que esse viés de gênero é devido à forte preferência dos homens para filhos, enquanto apenas as mulheres parecem ter uma ligeira preferência por filhas sobre filhos.

Verificou-se que o processo sucessório da organização estudada não foi de fato planejado, no entanto foi mais intuitivo. Segundo antecessora entrevistada (B) "...talvez em outra situação, momento, tivesse pensando e feito diferente, esperado um pouco mais. "

Não foi planejada a sucessão. A ideia era que eu ficasse aqui um tempo, aprendesse como as coisas funcionam e aí tomasse frente. E aí eu não sei nem te dizer quando que foi bem momento, foi vamos decidir, então fizemos uma reunião e eu falei: ô pessoal, a partir de agora eu tomo frente das coisas, (entrevistada A).

Dados da Family Business Network [FBN] (2015), revelam que 63% das empresas familiares brasileiras não desenvolveram nenhum tipo de planejamento sucessório. Borges, Lima e Carvalho (2008), abordam a importância de se planejar a sucessão, e defendem a ideia de compreendê-la como um processo e não como um momento organizacional. Isso significa que a sucessão não deve ser entendida como algo estático, mas sim como um processo



contínuo que se desenvolve desde a infância do futuro sucessor, por meio da socialização e prossegue, durante a adolescência até o estado adulto, quando o herdeiro assume definitivamente o cargo do fundador (Borges et al., 2008).

4.2 Estratégias adotadas para conduzir o processo sucessório e a preparação dos herdeiros

Dentre as estratégias desenvolvidas para o preparo do processo sucessório está a preparação dos herdeiros através das seguintes ações: organização setorial antes da entrada dos filhos na empresa; a convivência dos filhos com os pais no ambiente da empresa durante os períodos de férias; o incentivo aos estudos, para que os herdeiros tivessem ensino superior completo antes de adentrar em qualquer organização; o apoio para que os herdeiros tivessem experiência de estudo fora do Brasil, e consequentemente desenvolvesse contato com outras culturas e desenvolvessem uma segunda língua.

A minha filha morava nos EUA, e durante as férias ela vinha comigo pra empresa, já estava despertando o interesse dela nessa coisa. Ficou seis meses trabalhando comigo, voltou para os EUA...Aí ela começou a frequentar a empresa todos os dias. (Entrevistada B).

Após a antecessora mencionar o seu interesse de se desligar da instituição e o despertar da filha em estar assumindo o negócio da família, houve uma preparação da sucessora por cerca de 6 meses. Segundo relato da entrevistada C, a mãe tentou passar tudo para filha, desde contrato, como lidar com clientes, fornecedores, funcionários, deu uma aula para ela, passando de tudo um pouco até a herdeira ter noção de tudo. No entanto, antes da filha voltar para aprender a gerir a empresa, a mãe indutivamente, sem saber se a filha aceitaria o convite, contratou uma empresa de consultoria para organizar os departamentos/setores da imobiliária, pois gostaria de deixar tudo em ordem antes mesmo da filha começar a trabalhar lá. Porém, na época a proprietária não cogitou a ideia de contratar uma assessoria externa para auxiliar no processo sucessório:

Eu não pensei nessas consultorias de maneira diferente, pela vivência no ramo eu achei que conseguiria passar para minha filha, claro já auxiliada por essas consultorias anteriores, nunca pensei em outro tipo de processo sucessório que não fosse esse de mãe pra filha, eu ensinando pra ela as coisas que a gente tinha. Como a educação foi minha, questão de princípios, consideração com o ser humano, e eu acho que esse é o mais importante, e ela tem esses valores. Meu jeito de comandar é muito matriarcal. Quando tenho que ser mãe eu sou mãe, mas quando tem que ser amiga eu sou amiga, então a gente consegue trabalhar esse lado, é dela também. (Entrevistada B).

Segundo Dugan et al. (2008), ao criar seus filhos, as mulheres transmitem valores que serão essenciais para que a próxima geração mantenha o equilíbrio e a continuidade dos negócios. Valores como o trabalho árduo, o cuidado com as pessoas que as cercam e a compreensão de que a família deve servir ao negócio, ou seja, as mães ensinam seus filhos a amar a empresa (Dugan et al., 2008).

Uma das estratégias buscada com o processo sucessório em trâmite, foi a necessidade da herdeira se aperfeiçoar na parte técnica da organização e procurar conhecimento para liderar pessoas. Para suprir tal necessidade, iniciou curso técnico de corretor de imóveis pela CRECI (n.d.), e uma nova graduação no curso de Gestão de Pessoas, para poder compreender tecnicamente como procede uma corretora de imóveis bem como



trabalhar, conviver e gerir pessoas. Outra estratégia apontada pela filha durante o processo de sucessão foi o fato da mãe ter desenvolvido o papel de mentora e conselheira, visto pela entrevistada A, como um facilitador do processo sucessório. De acordo com Tsabari e Weiss (2013), a relação direta existente entre o antecessor e o sucessor é outro aspecto fundamental para a sucessão, pois o auxílio nesta relação é defendido com a utilização de observadores, conselheiros.

Analisou-se que muitas estratégias realizadas para o processo sucessório foram indutivas pela parte da precursora, uma vez que a sucessão não foi planejada antecipadamente, e que não houve desde o início o desejo, a manifestação de incentivar aos filhos para a continuidade dos negócios. De acordo com a entrevistada B, sempre foi respeitado os sonhos e desejos de cada filho, se a filha não manifestasse interesse em dar continuidade na empresa da família, certamente a empresa teria vendida, pois o que importa é a felicidade dos filhos. Tal evidência vai ao encontro dos dizeres de Cruz Machado et al. (2008), que destacam que uma explicação para essa situação, seria a de que, talvez fugindo do papel autoritário, a proprietária da empresa não forçaria o ingresso dos filhos no negócio. Possivelmente, para deixá-los mais livres em todo o processo de sucessão, evitaria também formalizar um plano de entrada, conversar sobre o assunto, planejar cargos, metas e etapas (Cruz Machado et al., 2008).

4.3 Análise do processo sucessório a partir da perspectiva de legitimação do sucessor e satisfação do sucedido

Após o período de preparação da sucessora, foi realizado voluntariamente o anúncio para os colaboradores, em seguida para os demais parceiros, clientes e fornecedores, sobre a passagem do bastão para conduzir os negócios da família. Como sempre, foram separadas as cotas acionárias da empresa, sendo apenas necessária a legitimação da sucessão através da posse da filha. De acordo com as entrevistadas, logo após a legitimação da sucessão, a antecessora afastou-se da organização e foi viajar por um período de três meses, ficando completamente desligada da empresa. Observou-se que o objetivo da antecessora era que a filha desenvolvesse seu modo próprio de gerir, pois cada pessoa tem suas atribuições e maneiras de liderar e a precursora não gostaria de influenciar nas decisões que a herdeira dali para frente viesse a tomar, de acordo com o relato:

Eu deixei um manual pronto de todas as partes da empresa, expliquei qual era filosofia da gente, isso durou mais ou menos um ano esse processo e disse pra ela que então tava indo viajar. Foi um momento profissional que eu dei espaço pra ela, mas a corda foi puxada por ela mesma, que sentiu que em algumas coisas não estava madura e pronta para fazer sozinha (Entrevistada B).

Ela ficou um tempo afastada, ela ficou três meses em Miami. Nesse tempo que ela ficou afastada eu me virei e consegui sobreviver, mas não é a mesma coisa. Até brinco que ela achou que ia se aposentar mas eu não vou deixar, porque preciso dela pra muita coisa, principalmente pra administrativo, financeiro, jurídico, que eu descobri que eu não tenho nem um pouco de interesse em tomar frente dessas coisas. (Entrevistada A).

Verificou-se que a sucessora de fato não estava preparada para assumir os negócios sozinha, pois demonstrou insegurança e o desejo de ter a mãe por perto. Neste sentido, a literatura confirma que a entrada na empresa de forma repentina, sem um planejamento antecipado, gera no sucessor uma dificuldade de entender seu papel no negócio e de criar uma



identidade clara naquele ambiente (Dumas, 1998; Vera & Dean, 2005). No entanto, percebe-se a satisfação e o orgulho da mãe pela filha, pois segundo relato, a sucessora tem espírito inovador empreendedor, e conseguiu revolucionar muitas coisas boas na empresa, como melhorar o debate e cobrar excelência no atendimento aos clientes.

4.3.1 Principais focos conflitos e rejeição no processo sucessório

Dentre os principais focos de conflitos e rejeições no processo sucessório da imobiliária XXX observados, destacam-se como maiores dificultadores: a falta de preparação do processo sucessório, a idade da sucessora, e a precipitação da herdeira ao assumir a empresa. No quadro 1 são apresentados os principais focos de conflitos, rejeição e dificultadores na organização estudada combinados com os achados da literatura.

Temas e problemas	Achados na Literatura	Os resultados mensurados das entrevistas
1.Rejeição por parte dos colaboradores.	<p>Falta de confiança no potencial sucessor, falta de compromisso com o sucessor potencial, incapacidade de sustentar os desafios da sucessão (De Massis et al., 2008).</p> <p>Scheffer (1995), apresenta o posicionamento dos funcionários mais antigos, como uns dos fatores de resistência para a sucessão, pois parte desses colaboradores que se fazem parte da organização por muitos anos, demonstram inflexibilidade para acatar o novo sucessor nas empresas familiares.</p>	<ul style="list-style-type: none">-Alta rotatividade dos funcionários (C);-Falta de preparo da sucessora e conhecer todas as funções e setores, chegando controvérsias (C);-Fator idade, muito jovem pesou bastante (C);-Muitas divergências de ideias comparadas com a gestão anterior, muitas mudanças impostas (C);- Dos funcionários mais antigos, que hoje só são dois, o resto é tudo novo, eles não conseguiam servir as duas ao mesmo tempo, não sabiam a quem se dirigir (B);-Teve Bastante resistência por parte dos funcionários, foi o que mais pegou nessa situação (B);-Dos funcionários houve uma resistência enorme; "porque ela é muito jovem, ela é filha da dona, ela não sabe de nada,quem sabe é a gente tem que ser do nosso jeito"(B);- As pessoas têm dificuldade de mudar, acho que tiveram conflitos, muita resistência (A);
2.Rejeição por parte dos clientes	<p>Dumas (1998) identificou em sua pesquisa com 702 mulheres no Canadá que, ao assumir o comando do negócio, a maioria delas encontrou problemas variados, desde a dificuldade para entender seu papel no negócio e serem aceitas por clientes e fornecedores.</p> <p>De acordo com Bornholdt (2005), percebe-se que a posse por uma posição na direção da organização exige esforços, aceitação e a confiança múltipla de todos os envolvidos no processo, sejam eles herdeiros, colaboradores, fornecedores e clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Fator idade, muito impactante saber que uma menina de 23 anos iria assumir os negócios daqui para frente (C);-Teve algumas situações que clientes passaram a ignorá-la em uma reunião (B);



<p>3. Possíveis conflitos e desentendimentos entre mãe e filha.</p>	<p>Conflitos/rivalidades/concorrência no relacionamento pai-filho, relacionados à alta sensibilidade de "consenso" do negócio de família, falta de confiança no potencial sucessor (De Massis et al., 2008).</p> <p>Ainda de acordo com a literatura, quando mãe e filha trabalham juntas, a mãe seria muito controladora e a filha seria muito crítica em relação à sua mãe, há problemas de confiança (Resnick, 1994; Vera & Dean, 2005).</p> <p>O empreendedor e seu sucessor, não tendo a mesma idade, é compreensível que seus estilos de gestão não sejam o mesmo. A nova geração tem, em geral, um nível de vida muito mais elevado e é, fortemente, influenciada pela tecnologia e pelas ciências modernas. A juventude olha o futuro; o empreendedor que se retira tem certa tendência a "olhar o passado - sua experiência." (Leone, 2004).</p>	<p>-Muita gente mandando, a gente não sabe quem obedecer, uma manda a outra desmanda (C);</p> <p>- Falta de comunicação entre elas (C);</p> <p>- Às vezes esporadicamente uma está chateada com a outra (C);</p> <p>- Falta de comunicação ainda vem a pecar (B);</p> <p>-O começo, que ela quis pegar tudo de uma vez e eu me senti um pouco descartada (B);</p> <p>- Minha filha é de outra geração e trabalha muito participativa que pra mim incomoda (B);</p> <p>- Aí eu fui morar sozinha e aí isso melhorou um pouco e a gente foi conhecendo melhor nosso relacionamento e separando a esfera profissional e pessoal, porque tava afetando nosso relacionamento pessoal (A);</p> <p>- "Mãe tens que parar porque eu não to entendendo nada, não consigo acompanhar" (A);</p> <p>- Teve uma época que foi difícil tá as duas juntas (A);</p>
---	---	---

Quadro1: Principais focos de conflitos e rejeição no processo sucessório.

Fonte: os autores (2016).

Em suma, observou-se que as dificuldades elencadas no Quadro 1 resultaram em rejeição, representada pela grande rotatividade dos colaboradores da empresa, e conflitos, inclusive entre a antecessora e a sucessora. Outro fator observado foi a total liberdade transferida em momento ainda não oportuno pela proprietária para a filha, o que gerou um certos dilemas e controvérsias na relação familiar, os quais são apresentados na seção seguinte.

4.3.2 Dilemas e controvérsias entre família e negócios

Ao tratar sobre dilemas e controvérsias entre família e negócios, observou-se que a família possui um bom relacionamento. Observou-se que negócios e família, com a entrada da herdeira na organização, no início misturaram-se, gerando certo desconforto na relação das gerações. Contudo, este fato logo foi sanado e separado, conforme relato das entrevistadas:

...morava junto com a minha mãe, então como a gente não definiu nenhuma regra, então não tinha horário, a gente tava vindo pra cá tava falando de negócio, a gente tava em casa tava falando de negócio, não tinha mais horário. Então, ficou bem difícil pra mim, mas aí eu fui morar sozinha e aí isso melhorou um pouco e a gente foi conhecendo melhor nosso relacionamento e separando a esfera profissional e pessoal, porque tava afetando nosso relacionamento pessoal essa coisa de ter que lidar e falar de negócios, em muitos momentos era muita informação....hoje eu me sinto muito mais confortável l(Entrevistada A).



O que vem acontecendo é que quando um tá se passando em conversar aos sábados sobre o cliente porque lembrou, o outro diz: "Hoje? Não." A minha filha mora sozinha, não mora mais comigo, meu filho que mora comigo e também não tem o hábito de conversar sobre os negócios. (Entrevistada B).

Notou-se que dilema, família, propriedade, sempre foram muito bem separados na organização pesquisada. Porém, no início da sucessão o quesito gestão, negócios e família não estavam sendo separados, mas no decorrer do processo, tanto a antecessora e a herdeira, buscaram alternativas para sanar o problema. Essa análise vai ao encontro com a figura: modelo de três círculos da empresa familiar apresentada por Gersik, Davis, Hampton, & Lansberg (1997), que é considerada uma ferramenta útil para a compreensão de possíveis conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites nos negócios familiares.

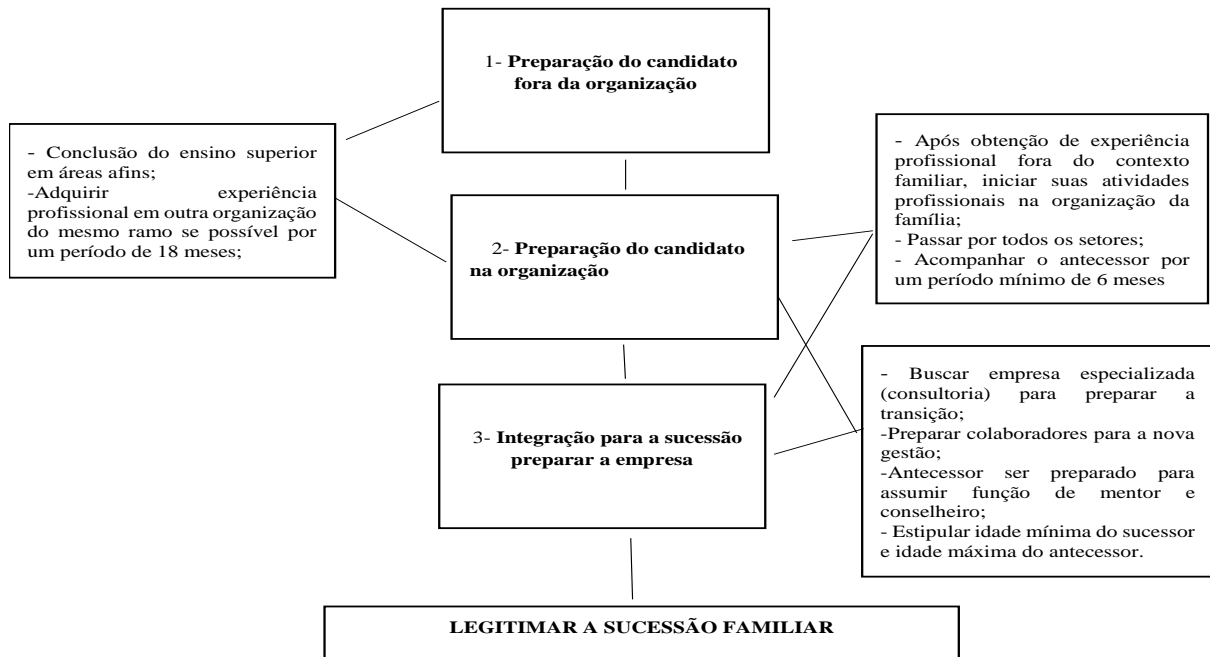
4.4 Alternativas para aperfeiçoamento do processo sucessório operacionalizado na organização pesquisada

De acordo com o próprio relato das entrevistadas a sucessão deveria ter acontecido em momento futuro. Observou-se a necessidade de um amadurecimento profissional da herdeira. Verificou-se a falta de preparo, de conhecimento profissional alinhados com experiências profissionais no setor para lidar com situações do cotidiano.

Caso fosse possível refazer o processo sucessório, as entrevistadas elencaram que fariam as seguintes mudanças: planejamento do processo sucessório, preparação do candidato dentro da organização ou até mesmo em ambiente externos, mas no ramo imobiliário, o acompanhamento de todos os setores pelo herdeiro, ter o antecessor como guia para que possa acompanhá-lo, iniciar o processo sucessório com o candidato tendo experiências nas funções básicas da empresa. Como melhoria no processo sucessório também foi pontuado o perfil do candidato, a descoberta do que ele realmente deseja realizar e foco nesses objetivos. No momento em que está na organização, saber separar interesses pessoais fora do ambiente de trabalho.

Outro coeficiente demonstrado por uma das entrevistadas está relacionado aos valores culturais da organização. Segundo Lambrecht (2005), a sucessão familiar é um processo contínuo de transferência multigeracional no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da organização. Esses valores devem ser preservados, e é através da convivência na organização que os filhos herdeiros os agregam, pois é o momento em que passam a entender a causa, podendo-se, então, cobrar e exigir.

Por outro lado, apurou-se que pelo fato da sucessora ser jovem o bastante para assumir tamanha responsabilidade e pela alta qualidade de escolaridade da mesma, a herdeira possui espírito de liderança inovador e empreendedor, o que pode a longo prazo gerar mudanças positivas e construtivas, aprimorando os negócios da família com ideias novas e tecnologia, vindo a oferecer serviços diferenciados e inovadores que o mercado ainda não oferece, mercado esse considerando tradicionalista no seu ramo. No esquema 1, é apresentado um novo modelo de processo sucessório, tomado como base este estudo de caso e com a intenção de ser adaptado para pequenas empresas familiares.



Esquema 1: Planejamento e condução do processo sucessório para pequenas empresas familiares
Fonte: os autores (2016).

5 Considerações finais

Este estudo buscou problematizar a condução do processo sucessório em uma empresa familiar do ramo imobiliário conduzida por mulheres. Neste sentido, foi possível evidenciar que o processo de sucessão não foi planejado antecipadamente e que a questão de gênero não influenciou na escolha do sucessor, pois propriedade e família são separados e legitimados na organização estudada. Observou-se que o processo sucessório iniciou quando surgiu a vontade da antecessora de se desligar dos negócios da família, e que o processo aconteceu de forma indutiva, que as estratégias adotadas para o processo da sucessão indiretamente também foram indutivas, uma vez que em nenhum momento a sucessão foi forçada e o desejo e sonhos dos filhos sempre foram respeitados.

Dentre as principais estratégias adotadas no processo sucessório destacam-se: a mãe na figura de conselheira e mentora; o nível de escolaridade da sucessora; a estadia dos herdeiros no exterior para aprimoramento de conhecimento e contato com outra cultura; a frequência dos filhos na organização durante período de férias; e a busca da herdeira por cursos técnicos voltados diretamente para o ramo.

Atestou-se que o processo sucessório foi legitimado a partir do momento da anúncio para os demais parceiros: colaboradores, clientes e fornecedores. Foi desejo da herdeira em assumir os negócios da família, e manter os valores da empresa, legado deixado pelo pai. No entanto, ficaram evidentes os dificultadores da sucessão apresentados pela literatura de forma recorrente como: muita rejeição por parte dos colaboradores, gerando alta rotatividade de funcionários, restrição por conta de alguns clientes por conta da idade da sucessora, o fato de ter 23 anos apenas, gerou receio de alguns clientes de início, mas que no decorrer das entrevistas verificou-se que essa suposta rejeição por parte de alguns clientes foram sanadas. Com relação ao relacionamento mãe e filha, constatou-se alguns momentos de invasão de espaço, falta de comunicação, gerando discordâncias e conflitos, pois de acordo



com a antecessora o processo da sucessão foi antecipado involuntariamente por parte da herdeira.

Em relação ao fator dilemas e controvérsias familiares, foi possível verificar que propriedade e família sempre foram separados na organização estudada, porém, o quesito gestão e família nos primórdios do processo sucessório da imobiliária não eram separados, uma vez que assuntos pertinentes a negócios não tinha horário e local para serem abordados. Despertando para esse problema, tanto a antecessora como a sucessora, criaram regras e a situação foi amenizada com a saída da filha da casa da mãe.

Por fim identificamos algumas alternativas para o aperfeiçoamento do processo sucessório da organização estudada. Alguns deles apresentados pelas próprias entrevistada, que servem como exemplo e apoio para outras empresas com características semelhantes e que estão pensando em conduzir o seu processo sucessório. Também é apresentado um esquema adaptado de acordo com o contexto deste estudo de caso, esquematizando as etapas que o processo sucessório poderia ter percorrido para poder evitar possíveis conflitos, rejeições e ser eficaz na sua condução.

Os fatores limitadores deste estudo, estão relacionados ao fator metodológico, uma vez que não foi possível entrevistar o outro herdeiro, o filho societário e antigos funcionários que compuseram a sucessão no seu início; e ao fator teórico, pois de acordo com a própria literatura apresentada na justificativa deste estudo, o assunto sucessão gerido por mulheres ainda é recente, e, portanto, há poucos estudos reportando a essa temática específica. Enfim, espera-se que a presente pesquisa contribua com os processos sucessórios conduzidos por mulheres em pequenas empresas familiares e que novas pesquisas possam ser ampliadas e motivadas a partir desta.

Referências

- Ahrens, J. P.; Landmann, A. & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6.2: 86-103.
- Allen, E. E. & Langowitz, N. S. (2003). Women in family-owned businesses. Massachusetts Mutual Life Insurance *Company and affiliated Companies*.
- Bardin, L.(1977). *Análise de conteúdo Análise*. Lisboa: Edições, 70.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3.ed. Lisboa: Edições, 70.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Borges, A. F.; Lima, J. & Carvalho, F. (2008). Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: *Encontro da EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. São Paulo: Bookman.
- Cappuyns, K. (2007). Women behind the scenes in family businesses. *Electronic Journal of Family Business*, v.1, n 1, p. 38-61.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Cruz Machado, R. M., Wetzal, U., & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE. BR*, (3), 1-24.



- Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Dahl, G. B. & Moretti, E. (2008). The demand for sons. *The Review of Economic Studies*, 75.4: 1085-1120.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dugan, A. M., Krone, S. P., LeCouvie, K., Pendergast, J. M., Kenyon-Rouvinez, D. H., & Schuman, A. M. (2011). *A woman's place: The crucial roles of women in family business*. Macmillan.
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Dupas, G., LANK, A. G., AIRES, A., VRIES, M. K. D., & COSTA, R. T. D. (2003). Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: *Qualitymark*.
- Family Business Network. Planejamento da sucessão em empresas familiares. Disponível em 15 maio, 2016, de <<http://www.fbn-br.org.br/>>
- Fitzgerald, M. A., Winter, M., Miller, N. J., & Paul, J. (2001). Adjustment strategies in the family business: Implications of gender and management role. *Journal of family and Economic issues*, 22(3), 265-291.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. *São Paulo: Negócio*.
- Gomes, T. S. & Militão, M. S. R. (2005). Planejamento da sucessão familiar. *Revista CEPPG*, Catalão, v. 6, n. 11, p. 153-165.
- Grzybovski, D., Hoffmann, P. Z., & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *V Encontro de Estudos Organizacionais*.
- Gupta, V., & Levenburg, N. M. (2013). 16 Women in family business: three generations of research. *Handbook of Research on Family Business*, 346.
- Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-daughter and Father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Janjuha-Jivraj, S., & Woods, A. (2002). Successional issues within Asian family firms learning from the Kenyan experience. *International Small Business Journal*, 20(1), 77-94.
- Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Kets de Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.
- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. Family business: a new explanatory model. *Family Business Review*. San Francisco, v.18, n4, p. 267-82, dez.
- Leone, N. M. D. C. P. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 149-172.
- Lerner, M. & Malach-Pines, A. (2011). Gender and culture in family business: A ten-nation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 113-131.
- Machado, H. V., Silveira, A., Hoeltgebaum, M., & Gouveia, A. (2008, setembro). Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. *XXXII, Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação Em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.



- Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Passos, E., Bernhoeft, R., Bernhoeft, R., & Teixeira, W. (2006). *Família, família, negócios à parte*. São Paulo: Gente.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Resnick, R. (1994). Mother daughter teamwork. *Nation's Business*, 82(12), 48.
- Rodrigues, A. M. (1991). Padrões afetivos na família e empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 35-48.
- Salvato, C & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 0894486513490796.
- Scheffer, A. B. B. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores no processo de sucessão familiar. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 30, n. 3.
- Schlepphorst, S. & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5.4: 358-371.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), 305-321.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Vidigal, A .C. (2000). A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*, 35, 2, pp. 66-71.
- Yin, R. K., & Pinnelli, S. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi*. Armando.