

De pai para filha: um estudo multicaso do processo sucessório em empresas familiares da Serra Gaúcha, à luz dos sistemas de controle gerencial

Aluno(a): Ana Luiza Furno Cosenza
Orientador(a) no TCC II: Prof. Ma. Marina Benato
Orientador(a) no TCC I: Prof. Ma. Marina Benato
Semestre: 2024-4

Resumo

A sucessão é um processo extenso e interdisciplinar, que envolve a transferência simultânea de capital e poder. Por isso, representa para as empresas familiares um dos momentos mais delicados de seu ciclo de vida. Um aspecto importante a ser considerado durante a sucessão é a escolha do sucessor. O crescimento da participação feminina à frente dessas organizações é um fato e representa uma mudança no perfil de gestão brasileiro. Isto posto, a presente pesquisa busca analisar como o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) influencia na legitimação de mulheres sucessoras de empresas familiares em processo sucessório na Serra Gaúcha. A metodologia utilizada foi um estudo qualitativo de casos múltiplos, sendo a coleta de dados feita através de entrevistas semiestruturadas com sucessoras de três indústrias. Os resultados mostram que os sistemas de controle gerencial têm influência positiva na legitimação delas como gestoras dos empreendimentos. Os SCG foram reconhecidos como fundamentais à continuidade da empresa, visto que, se caracterizaram como uma ferramenta de transição de liderança, capaz de promover a cooperação entre as equipes, além de contribuir para a descentralização do poder decisório. A pesquisa uniu temas que possuem repercussões econômicas e sociais, por isso, contribui para produção científica sobre modelo familiar de gestão, sucessão, participação feminina em cargos de gerência e utilização de SCG. Em relação às limitações do estudo, cita-se o restrito número de entrevistadas, e a contextualização específica de cada empresa. Para estudos futuros, sugere-se investigar o papel de SCG na sucessão, sob a perspectiva de profissionais contadores.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Participação feminina. SCG.

1 Introdução

A gestão é um elemento essencial para que qualquer empreendimento obtenha sucesso (Chiavenato, 2022). Micro, pequenas, médias e grandes empresas, necessitam de uma boa administração para gerar resultado, obter solidez e alcançar a longevidade. Nesse escopo, a contabilidade gerencial assume papel protagonista, uma vez que, sua preocupação fundamental é fornecer informações úteis aos gestores, auxiliando a tomada de decisão. Com a centralização dos dados em sistemas de informações, ela integra o processo de gestão e atua ativamente no monitoramento da estratégia empresarial (Padoveze, 2016).

No que tange às empresas familiares, a disciplina se apresenta como importante instrumento de controle de conflitos organizacionais. Conforme Chiavenato (2022), as organizações são diversas. E, dentre todos os tipos existentes, as empresas familiares são o modelo mais antigo e mais comum. Representam 70% dos empreendimentos da economia global (PWC, 2023). Elas possuem, portanto, destaque econômico e relevância social.

Esse modelo de gestão se caracteriza, segundo Gersick *et al.* (1997), pela coexistência de três eixos independentes, são eles: família, propriedade e gestão. Esses fatores não apenas as distinguem de outros tipos empresariais, como também, evidenciam a complexidade inerente a tais entidades, uma vez que, as intensas relações familiares são transferidas para o contexto profissional, misturando aspectos emocionais a dilemas corporativos.

Por tais motivos, a temática tem se mostrado como interessante e pertinente para a realização de estudos. Nesse contexto, a problemática da sucessão se apresenta como um tema recorrente em pesquisas, tendo em vista que levantamentos demonstram que mais de 70% das organizações não resistem às dificuldades advindas da sucessão (Lee; Zhao; Lu, 2019).

O processo sucessório pode ser, contudo, um momento oportuno para inovação e crescimento do empreendimento familiar, a partir da renovação das práticas de gestão e da redefinição do direcionamento estratégico (Tillmann; Grzybovski, 2005). Assim, o êxito da sucessão está diretamente ligado, segundo Leone (2005), com a profissionalização. Nesse contexto, a contabilidade gerencial se apresenta como uma ferramenta importante ao longo desse estágio, pois é capaz de auxiliar na transferência de conhecimento entre as gerações (Giovannoni *et al.*, 2011).

Aliado a contabilidade gerencial, que é responsável por fornecer a técnica de gestão, está o controle gerencial. Esse, por sua vez, é entendido a partir de um conceito mais amplo, tendo em vista que se relaciona diretamente com o processo de gestão, e compreende os elementos que compõem os Sistemas de Controle Gerencial – SCG. Esses sistemas têm como objetivo agregar valor à identidade, melhorando o seu desempenho e tornando a empresa mais competitiva (Malmi; Brown, 2008).

Nesse sentido, na linha de pesquisa de empresas familiares e SCG, foram abordados pela literatura algumas problemáticas, como por exemplo, o papel do SCG durante as passagens entre as etapas do Ciclo de Vida Organizacional na empresa de controle familiar (Moreira; Frezatti, 2019). No tocante à relação dos Sistemas de Controle Gerencial e o processo de sucessão, contudo, na literatura encontram-se ainda várias lacunas, em vista de que poucas pesquisas analisaram como o SCG pode interagir com a sucessão.

Outro aspecto importante a ser considerado e trabalhado durante a sucessão, é a escolha do sucessor. Nesse escopo, pesquisas tem demonstrado mudanças no perfil dos herdeiros, os quais tem buscado capacitação para assumir a gestão dos negócios familiares (Borges; Okubo, 2023). Além disso, é interessante citar que o aumento no número de filhas sucessoras consiste em uma característica cada vez mais presente nos processos sucessórios (Machado; Wetzel; Rodrigues, 2008).

O crescimento da participação feminina à frente das organizações familiares possui diversas razões, que vão desde a possibilidade de um melhor equilíbrio das questões pessoais e de trabalho, como também por fatores excludentes em grandes companhias, cujos altos cargos de gerência são reservados aos homens (Barnes, 1988). Independente do motivo, esse fenômeno é um fato, e representa uma mudança no perfil de gestão brasileiro, que, até então, é conhecido por ser essencialmente patriarcal (Holanda, 2004).

Nesse contexto, a fim de ampliar a compreensão sobre a atuação de mulheres sucessoras como gestoras de empreendimentos familiares, este artigo norteia-se pela seguinte questão de pesquisa: Como o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) pode influenciar na legitimação de mulheres sucessoras de empresas familiares em processo sucessório na Serra Gaúcha?

Para atender a essa pergunta, o objetivo geral consiste em analisar como o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) influencia na legitimação de mulheres sucessoras de empresas familiares em processo sucessório na Serra Gaúcha.

A relevância desse estudo justifica-se, preliminarmente, por unir dois temas de extrema importância, que possuem repercussões econômicas e sociais, em uma única

pesquisa: o modelo familiar de gestão e a participação feminina em cargos de gerência. De tal forma, o estudo busca contribuir para a produção científica sobre empresas familiares e questões de gênero no Brasil, temática que apresenta muitas lacunas e limitações, uma vez que ainda é pouco explorada pelas pesquisas em ciências sociais, tanto a nível nacional quanto mundial.

No que se refere a área contábil, espera-se que a pesquisa contribua para demonstrar que a contabilidade vai muito além de sua mera utilidade básica: o fisco. De tal forma, o estudo busca apresentar um entendimento mais amplo do processo sucessório. De modo que, os profissionais possam aprimorar a assessoria na condução da sucessão. O foco dos contadores costuma ser predominantemente técnico, entretanto, a transmissão simultânea de capital e poder representa um momento delicado e frágil dentro de uma organização familiar. Logo, compreender todo o contexto se torna fundamental. Dessa forma, o presente estudo justifica-se para fins acadêmicos e gerenciais.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiramente, é apresentada a introdução do estudo. A próxima seção contempla o referencial teórico, uma visão geral da literatura acerca dos temas abordados na pesquisa. A terceira seção expõe a metodologia utilizada. Após, é apresentado o estudo multicaso, sendo seguido dos resultados e, por fim, da conclusão do estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Contabilidade Gerencial

A gestão é um elemento essencial para que qualquer empreendimento obtenha sucesso (Chiavenato, 2022). Para que o processo de administração aconteça, no entanto, é necessário que os gestores obtenham informações oportunas e tempestivas, oriundas de controles precisos e alinhados a estratégia empresarial (Crepaldi; Crepaldi, 2017). Esses dados são fornecidos pela contabilidade gerencial, ramo contábil que se dedica às necessidades informacionais dos gestores (Frezatti *et al.*, 2009).

A contabilidade gerencial torna a informação contábil uma ferramenta para a administração, servindo como apoio a tomada de decisão (Crepaldi; Crepaldi, 2017). Ademais, tendo em vista que o seu objetivo principal é monitorar a estratégia da empresa, facilitando o controle interno e o planejamento, essa disciplina faz uso de diversas áreas do conhecimento como estatística, finanças, economia, comportamento organizacional e pesquisa operacional (Padoveze, 2016).

De tal forma, obtém uma visão ampla da empresa, enxergando a operação como um todo. A análise é pautada em um sistema de informações gerenciais, que integra todos os setores da atividade empresarial, e cujo foco está em utilizar de maneira mais eficiente e lucrativa os recursos que a empresa dispõe, sem desconsiderar os procedimentos da contabilidade societária (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

Essa disciplina se materializa através de artefatos, desenvolvidos a partir de conceitos, métodos, modelos, ferramentas, sistemas ou ainda, filosofias de gestão. Tais artefatos se apresentam como regras e rotinas, e são obtidos a partir da coleta, do registro e da mensuração de dados da organização, de modo a produzir coerência social e atribuir significados ao comportamento organizacional (Frezatti *et al.*, 2009).

Destarte, o produto final da contabilidade gerencial são informações capazes de auxiliar os usuários na compreensão da realidade e do contexto corporativo, bem como, na condução das atividades cotidianas da empresa. Por isso, é considerada uma instituição dentro das organizações, uma vez que, é estruturada por rotinas e desempenha importante papel no processo decisório empresarial (Padoveze, 2016; Frezatti *et al.*, 2009).

Especificamente no âmbito das empresas familiares, a contabilidade gerencial é capaz de contribuir na transferência de conhecimentos entre diferentes gerações e entre gestores, sejam estes familiares ou não (Giovannoni *et al.*, 2011). Conforme os achados da pesquisa de Giovannoni *et al.* (2011), o aumento da complexidade organizacional, impulsionado pelo processo sucessório, profissionalização e crescimento, gera uma necessidade de mudança, de um sistema de controle informal para um sistema mais formalizado.

Ressalta-se, entretanto, consoante a Malmi e Brown (2008), que a contabilidade gerencial fornece a técnica de gestão. O controle gerencial, por sua vez, é mais amplo e pode ser entendido como um processo de gestão, que inclui os componentes que integram a estrutura dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG).

2.2 Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

O controle gerencial é utilizado nas organizações para garantir que os comportamentos e decisões dos indivíduos estejam de acordo com os objetivos e as estratégias empresariais definidas pela administração (Merchant; Van der Stede, 2007). Nesse contexto, os SCG configuram-se como um conjunto de instrumentos implementados pela gestão capazes de promover mudanças comportamentais, econômicas, sociais e intraorganizacionais. O uso dessas ferramentas gerenciais é operacionalizado por meio de técnicas, práticas, instrumentos e indicadores. Os controles estão diretamente ligados ao desenvolvimento do comprometimento e do estabelecimento da confiança organizacional (Malmi; Brown, 2008).

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) tornaram-se essenciais na gestão das organizações. A possibilidade de reconhecer, implementar ou melhorar elementos de controle gerencial proporciona às empresas maior eficiência, capacitação e efetividade de suas operações, e é nessa conjuntura que as teorias dos Sistemas de Controle Gerencial buscam intervir, a fim de agregar valor à identidade, a cultura e a direção estratégica da organização, além de melhorar o seu desempenho, a competitividade e promover a sustentabilidade no longo prazo. Ademais, o SCG deve ser projetado de maneira a conduzir a empresa, também, à adaptação no contexto em que está inserida (Merchant; Van der Stede, 2007).

Nesse panorama, o estudo conduzido por Venancio, Espejo e Ribeiro (2021), investigou a evolução do sistema de controle gerencial nos estágios do ciclo de vida e suas implicações para sobrevivência em uma empresa familiar frente a pandemia da Covid-19. Como principais resultados, verificaram que a longevidade da empresa analisada se deu, principalmente, pela iniciativa do fundador de implantar SCG, propiciando a descentralização das decisões e a profissionalização da gestão.

No estudo de Junior e Vesco (2020), buscou-se compreender como os Sistemas de Controle Gerencial se configuram como instrumento de poder, sob a perspectiva *bourdiesiana* das relações de poder. A pesquisa verificou que os SCG não só se caracterizam como instrumentos de poder, como também o exercício do poder orienta a escolha e a aplicação dos instrumentos de controle. Os autores concluíram que diversos mecanismos e artefatos de controle atuam como peças coesas de um organismo maior, que visa influenciar, promover mudanças, estabelecer relações de poder, e definir a forma como a organização se posiciona.

Com a finalidade de entender a estrutura e o funcionamento dos Sistemas de Controle Gerencial nas empresas, existem na literatura alguns modelos teóricos: o modelo de Alavancas de Controle (*Levers of Control*) proposto por Simons (1995), o modelo de pacote (*package*) apresentado por Malmi e Brown (2008), e o Sistema de Gestão de Desempenho de Ferreira e Otley (2009). Para a consecução dos objetivos da presente pesquisa, utilizou-se o modelo de Malmi e Brown (2008) para a classificação dos controles das empresas analisadas, por ser compatível com a realidade organizacional das três entidades.

2.2.1 Malmi e Brown: Sistemas de Controle Gerencial em Pacote

O modelo de pacote de SCG é compreendido como um conjunto de controles e/ou de sistemas de controles, elaborados para sustentar objetivos organizacionais, atividades de controle e avaliação do desempenho organizacional, com base na separação entre tomada de decisão e controle, compondo uma estrutura dividida em cinco grupos: controles de planejamento, controle cibernético, controles de recompensas e compensações, controles administrativos e culturais (Malmi; Brown, 2008).

Esse é um dos *frameworks* mais recentes desta área de investigação. A adoção da terminologia “pacote”, resulta da percepção dos autores de que diferentes sistemas de suporte de informação podem ser implementados por diferentes atores, em momentos diferentes. Assim, a opção por uma abordagem singular poderá não ser a mais adequada (Malmi; Brown, 2008).

Adotar vários instrumentos de controle é comum a grande parte das organizações. Por isso, essa tipologia tem cada vez mais concordância com a realidade das empresas que, frequentemente, tem de recorrer a diversas ferramentas e mecanismos que, coordenados intencionalmente, objetivam o monitoramento de uma ou mais variáveis definidas pela estratégia. A motivação econômica é o principal fator para a articulação desses elementos (Malmi; Brown, 2008).

O Quadro 1 apresenta os componentes do modelo do Pacote de Sistemas de Controle Gerencial:

Quadro 1 - Pacote de Sistemas de Controle Gerencial

Controles culturais						
Clãs		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles cibernéticos				Remuneração e recompensas
Planejamento de longo prazo	Planejamento de ações	Orçamentos	Sistemas de medidas financeiras	Sistemas de medidas não financeiras	Sistema de medidas híbridas	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Fonte: Malmi e Brown (2008, p. 291).

Conforme o Quadro 1, o modelo propõe a existência de um ordenamento entre os controles. Os controles administrativos são responsáveis por criar e sustentar a estrutura para que os demais controles sejam operacionalizados. Estão divididos em estrutura de governança, estrutura organizacional e políticas e procedimentos. A governança se refere ao nível de autoridade e responsabilidade dentro da hierarquia. A estrutura organizacional está vinculada ao nível de interação entre os membros, centralização ou descentralização como forma de controle. E as políticas e procedimentos representam a formalização das diretrizes de direcionamento do comportamento dos subordinados (Malmi; Brown, 2008).

Nos controles culturais têm-se os clãs, os valores e os símbolos. Tais elementos estão atrelados aos procedimentos adotados pela empresa, às crenças da organização e os valores, bem como, se referem e a cultura que permeia as relações entre seus membros, por isso, esses controles são abrangentes, uma vez que, são eles que apresentam o contexto de funcionamento dos demais controles (Malmi; Brown, 2008).

Nos controles de planejamento estão inseridos os elementos que estabelecem os objetivos funcionais da empresa. O controle cibernético constitui o ciclo de *feedback*. É representado pela utilização de padrões de desempenho, mensuração e comparação de padrões pré-estabelecidos pela entidade. O controle de remuneração e recompensas, está atrelado ao desempenho. Ele se refere aos sistemas que visam motivar e aumentar a performance dos

envolvidos, fazendo uso de controles administrativos para orientar e monitorar o comportamento dos funcionários dentro da organização (Malmi; Brown, 2008).

2.3 Empresas familiares

As empresas familiares são o mais antigo e o mais comum modelo empresarial. Esses empreendimentos compõem a estrutura de base das economias de mercados mundiais (Alves *et al.*, 2020). Os estudos sobre essas empresas, contudo, constituem fenômeno recente. Tanto que, não existe na comunidade acadêmica um consenso entre os autores sobre o conceito de empresa familiar. Em estudo bibliométrico, Filho, Barone e Pinto (2011), analisaram 189 diferentes concepções e constataram que as pesquisas apresentam contradições quando se trata da definição do que é uma organização familiar.

Segundo Lodi (1998), uma empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. Já para Gersick *et al.* (1997), é entendida como empresa familiar aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão - o autor é responsável pelo modelo teórico dos eixos independentes. Grzybovski (2007), por sua vez, caracteriza que a expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.

Dentre as muitas acepções aceitas pela literatura, para este estudo, será adotado o conceito definido por Lima (2016), que a fim de sintetizar abordagens de diferentes autores, conceitua que, empresa familiar é aquela que reúne as seguintes características: origem do empreendimento na família a partir da figura do fundador; controle acionário concentrado entre os membros da família; gestão desempenhada por esses membros; e, a sucessão ser familiar, ou seja, o controle passa do fundador para outros membros da mesma família.

Um estudo da PWC (2016) realizado em caráter global sobre as empresas familiares, evidenciou que 77% dos respondentes da pesquisa acreditam que elas oferecem estabilidade à economia. Ainda, 74% dos participantes afirmaram que organizações familiares se preocupam mais com seus trabalhadores, e 72% acreditam que o conceito de sucesso é entendido de forma mais ampla nessas organizações, transcendendo aspectos como lucro e crescimento.

As empresas familiares apresentam algumas vantagens competitivas, como preservação do conhecimento idiossincrático, criação de laços fortes e compromisso dos membros com a entidade. As vantagens desse tipo de empresa residem na coexistência de valores como união e senso de equipe; no processo de tomada de decisão mais acelerado em comparação a empresas não familiares; na existência de trabalhadores polivalentes; no conhecimento do seu produto, do seu valor no mercado e do seu processo de fabricação; e no conhecimento profundo da empresa por parte do empreendedor/fundador, o que elimina alguns processos burocráticos (Werner, 2004).

Em contraponto, esse modelo de gestão apresenta algumas desvantagens. É comum que empresas familiares sejam marcadas por características como estagnação, conservadorismo e aversão ao risco. A gestão centralizada no fundador, aliada a ocorrência de estruturas difusas e ao excesso de informalidade, também são atributos que evidenciam condições desvantajosas (Werner, 2004).

Essas desvantagens podem, por vezes, ocasionar alguns conflitos que, segundo Kellermanns e Eddleston (2004), se apresentam em três tipos: relativos aos processos; relativos às tarefas; e, referentes aos relacionamentos entre os membros da família que atuam na organização. Isso ocorre porque é comum nesse tipo de empreendimento que as metas e princípios organizacionais se misturem com os princípios e propósitos da própria família administradora, sendo que o equilíbrio entre essas condições é fundamental (Tillmann; Grzybovski, 2005). Em suma, em sua grande maioria, as empresas familiares apresentam conflitos entre as prioridades do negócio e as preferências da família.

No que se refere à profissionalização, o estudo conduzido por Lissoni *et al.* (2010), revela que para se ter uma empresa familiar profissionalizada, é preciso, primeiro, profissionalizar a família. De tal forma, seus membros poderão atuar de forma assertiva na empresa. Tais evidências vão de encontro aos achados no estudo de Kogut e Fleck (2017). A pesquisa explorou os prós e contras de gestão familiar e da gestão profissional de empresas brasileiras, sob a percepção de investidores em valor. Os autores concluíram que ambos estilos de gestão possuem aspectos positivos e negativos, e que a gerência familiar deve ser profissionalizada para que a companhia possa usufruir dos benefícios que esse modelo de negócio proporciona.

A temática da profissionalização da empresa familiar está diretamente relacionada ao processo sucessório dessas organizações. Sendo a sucessão, uma questão de extrema relevância no que tange à gestão das empresas familiares (Leone, 2005).

2.4 Processo Sucessório

Segundo afirma Bornholdt (2005, p.57) “a sucessão é um rito de transferência de poder. Provavelmente, é o principal ritual de uma empresa, e é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete provavelmente em ciclos de 20 a 40 anos”. A sobrevivência da empresa, bem como, a manutenção da organização sob o controle da família fundadora, são fatores relevantes (Sharma, 2006).

A sucessão é um processo extenso e interdisciplinar, que envolve diversos fatores-chaves da organização. Por isso, o processo sucessório não é visto somente como uma transição de liderança, uma vez que, ele compreende também a transferência de patrimônio, dos valores enraizados pela família na cultura da empresa, bem como, lida com questões financeiras e dilemas emocionais. Essa mudança altera a dinâmica organizacional, e os conflitos advindos dessa transição podem ser determinantes para a continuidade das atividades (Leone, 2005).

Estatísticas demonstram que mais de 70% das empresas familiares não sobrevivem às dificuldades advindas da sucessão (Lee; Zhao; Lu, 2019). Ademais, o percentual de empresas familiares que ultrapassam a primeira geração representa um terço, e somente cerca de 15% conseguem ultrapassar a segunda geração (Porfirio *et al.*, 2020). As relações familiares possuem diversas particularidades, e esse alto grau de dificuldade, é diretamente afetado pela sucessão, em que ocorre a transferência da gestão e propriedade do sucedido, e na maioria das vezes fundador da empresa, ao sucessor. Segundo Leone (2005), essa complexidade advém da transmissão simultânea de capital e poder, fatores que influenciam a cultura da organização.

Em contrapartida, no entanto, algumas pesquisas verificam que o processo sucessório pode ser um momento crucial para inovação e crescimento do negócio familiar, visto que, ele pode promover o desenvolvimento da empresa, a partir da inserção de novas práticas de gestão e de direcionamento estratégico, por exemplo (Tillmann; Grzybovski, 2005).

Ademais, conforme evidenciado por Borges e Okubo (2023), em pesquisa que investigou a sucessão e profissionalização da gestão em uma empresa familiar, os sucessores que foram responsáveis por orientar e gerir o processo de profissionalização da gestão, com a introdução de inovações e melhorias em termos gerenciais e tecnológicos, de modo a promover maior eficiência, qualidade e competitividade para a organização. E tudo isso, sem que a empresa perdesse uma de suas marcas: o aspecto e a cultura familiar.

Outro ponto importante a ser considerado e trabalhado durante a sucessão, é a escolha do sucessor, seu perfil, suas motivações e seu engajamento. Segundo Teston e Filippim (2016), a escolha do sucessor é uma das decisões mais complexas, uma vez que, sua capacidade de lidar com os negócios influenciará diretamente na perpetuação do negócio familiar. Nesse contexto, as autoras concluíram que um dos aspectos mais relevantes na fase preparatória é a socialização do sucessor, e constataram que ela se inicia na infância,

aproximando a criança do cotidiano da empresa, de modo a desenvolver, desde cedo, familiaridade e sentimento com os negócios da família.

Sendo assim, um sucessor precisa de uma preparação eficaz, de modo a ser empoderado para assumir a gestão dos negócios, por meio da capacitação e profissionalização, a fim de adquirir o conhecimento e preparo necessários para administrar a empresa (Ghee; Ibrahim; Abdul-Halim, 2015).

De acordo com Tondo (2014), é imprescindível que ocorra a preparação dos filhos para assumirem o comando da empresa no futuro. Isto, entretanto, deve acontecer por livre e espontânea vontade dos sucessores, pois, segundo o autor, esse processo jamais deve ser forçado e precisa levar em consideração o mérito dos herdeiros. Conforme Porfirio, Felício e Carrilho (2020), as características pessoais do sucessor, tais como idade, sexo e nível de educação formal, somadas às características organizacionais da empresa familiar provocam diferenças nos processos sucessórios dos empreendimentos familiares.

Júnior e Grisci (2012), buscaram identificar quais os dilemas de pais e filhos no processo sucessório, e concluíram que, no que se refere aos filhos, os dilemas vivenciados estão vinculados à busca de legitimação pela aprovação e valorização por parte dos pais-sucedidos e dos demais *stakeholders* da empresa. Constatou-se que eles buscam uma espécie de confirmação social. Em relação ao sucedido, o principal dilema observado reside na ideia de encerramento, da necessidade de desligar-se daquilo que ele próprio idealizou e construiu; de se sentir excluído e deixado de lado daquilo que é a sua forma de legitimação, seja no âmbito social, como dentro da própria família.

Garcia, Calvo e Schumacher (2023), também destacam que os processos de socialização são fundamentais para uma sucessão exitosa. Para eles, é a partir dessas experiências que os novos líderes desenvolvem competências que os permite verem oportunidades ao invés de ameaças, bem como, os possibilita conviver e lidar com ambientes de incerteza.

A pesquisa de Thomas *et al.* (2021), investigou as competências centrais do sucessor de negócios familiares. O estudo concluiu que as competências necessárias são: estar preparado, ser responsável, ser comprometido, saber gerir o negócio, ser líder e saber liderar, ser respeitador, ser ético, ser perpetuador, ser resiliente e ser visionário. Ademais, no estudo foi evidenciado que tais competências tiveram origem nas experiências diárias e cotidianas dos indivíduos envolvidos na sucessão.

Ainda no âmbito das características do sucessor, Bernhoeft (2019) dá atenção especial à escolha do primogênito como sucessor do patriarca. Embora, segundo a autora, ao longo da história, denota-se que uma característica se sobressai à tendência de o primogênito ser o escolhido: a prioridade de escolha é realmente de um filho em vez de uma filha. Essa sempre foi uma característica fundamental das monarquias, e que foi transferida para a lógica das empresas de propriedade familiar, nas quais quase sempre se espera que o filho mais velho e do sexo masculino suceda ao pai na direção da empresa. Ou seja, repetidamente, o sucedido tende a escolher um homem para ocupar o seu lugar a frente dos negócios. Esse cenário, contudo, tem se modificado nos últimos anos, e é crescente o aumento no número de filhas sucessoras, conforme é explicado no próximo tópico.

2.5 Participação feminina em cargos de gestão

A participação feminina no mercado de trabalho ganhou destaque a nível nacional e mundial após a década de 1980. O aumento significativo da participação feminina na força laboral, entretanto, não impediu que permanecessem existentes as diferenças com relação ao gênero, no que se refere à remuneração e à igualdade de tratamento nas promoções às posições elevadas e de chefia nas empresas. A proporção de mulheres, embora crescente, continua a ser muito menor do que a de homens em altos cargos na hierarquia organizacional

(Ammerman; Groysberg, 2023).

No Brasil, as mulheres apresentam níveis de escolaridade e de formação em média, superiores aos dos homens (IBGE, 2021). Conforme dados sobre as estatísticas de gênero e indicadores sociais das mulheres, apresentados pelo IBGE (2021), a pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua de 2019 revelou que, a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 19,4% entre as mulheres, contra apenas 15,1% entre os homens. Ainda, as informações demonstram que, em 2019, uma mulher com idade entre 18 a 24 anos tinha aproximadamente 38% mais chances de estar frequentando ou já ter terminado o ensino superior do que um homem da mesma idade. Contudo, à medida que se eleva a estrutura hierárquica de uma organização, menos mulheres são encontradas.

Historicamente, as mulheres foram submetidas a papéis secundários no mercado de trabalho, em função de uma cultura predominantemente patriarcal, em que os homens eram tidos como referência. De tal modo, uma mulher não poderia ocupar as mesmas posições e espaços, e nem desempenhar as mesmas funções (Ammerman; Groysberg, 2023).

O termo gênero é resultado de uma construção social histórica. Segundo Scott (2012), isoladas as questões biológicas, gênero indica uma concepção cultural. Trata-se da ideia de que conceitos criados socialmente designaram os papéis adequados para homens e mulheres. Gênero, dessa maneira, é uma forma de distinção social marcada por relações de poder e, cujo significado se baseia nas diferenças entre os corpos. É uma estrutura que possui dimensão central na vida social, e pode ser compreendido como papel ou identidade (Connell, 2016).

A dominação masculina está presente em todas as relações sociais. Ela possui uma força simbólica evidente, assim, não se faz necessária a utilização de mecanismos para que ela seja mantida e legitimada. Essa ordem dominante masculina é informal, implícita e automática, e como resultado, acaba reservando para as mulheres tarefas e posições secundárias, inferiores às suas competências e habilidades (Bourdieu, 2007).

Por este motivo, conforme Bourdieu (2007, p. 108), mesmo com as mudanças na formação educacional, podem ser destinadas às mulheres “profissões intermediárias de nível médio [...] e continuar sendo excluídas dos cargos de autoridade e de responsabilidade, sobretudo na economia, nas finanças e na política”. Nesse cenário, por mais que as mulheres estejam em ampla vantagem em relação ao acesso e à frequência ao ensino superior no país de forma geral, elas enfrentam barreiras em determinadas áreas, principalmente naquelas ligadas às ciências exatas e ao contexto da produção (IBGE, 2021).

Conforme dados do Censo da Educação Superior (2019), as mulheres representavam apenas 13,3% das matrículas nos cursos na área de computação e tecnologias da informação e comunicação. No que tange a área de negócios e administração, a proporção de mulheres entre os matriculados em cursos de graduação presencial, em 2019 foi de 53,70% (IBGE 2021). Uma participação significativa que, entretanto, não se reflete no dia a dia das empresas nos cargos de gestão. Isso acontece porque, mesmo em setores em que as mulheres correspondem à maioria da força de trabalho, as funções de liderança continuam sendo predominantemente masculinas (Ammerman; Groysberg, 2023).

A pesquisa de Santos, Melo e Batinga (2021), sobre a representatividade da mulher contadora em escritórios de contabilidade e a desigualdade de gênero na prática contábil, ratifica tais assertivas. Segundo as autoras, embora os avanços das mulheres sejam evidentes e o número de contadoras expressivo, quando se fala em diferenças salariais e ocupação de cargos mais valorizados, a histórica dominação masculina ainda perdura na área contábil, com baixa representatividade de mulheres contadoras nos cargos da alta hierarquia, o que confirma as desigualdades de gênero no mercado e a divisão sexual do trabalho.

Ademais, como o perfil tradicional de um líder está muito associado ao sexo masculino (Eagly; Carli, 2007), por vezes eles são considerados líderes naturais. A existência de muito mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres é um fato, o que os

torna o padrão, enquanto as mulheres serão sempre a opção que foge do padrão. Por esse motivo, elas são colocadas em evidência, e suas ações são analisadas e, às vezes, até postas em dúvida, com muito mais frequência (Oakley, 2000).

No campo de pesquisa sobre mulheres nas organizações, destacam-se os estudos que abordam a temática do “teto de vidro” (Ezzedeen; Budworth; Baker, 2015). Tais análises se referem às mulheres que ocupam ou que querem ocupar cargos de gerência, e problematizam a existência de uma possível equidade sexual nas organizações (Lima *et al.*, 2013).

Essa metáfora, inicialmente compreendida como uma barreira impermeável, atualmente, contudo, é considerada mais flexível. O estudo de Eagly e Carli (2007), discute o tema da liderança e os acessos indiretos a cargos de poder. Segundo as autoras, esses se iniciam com as barreiras de concreto impostas às mulheres até o início do século XX, passando pelo teto de vidro, após a feminização da força de trabalho no período pós-guerra, e chegando aos labirintos atuais. Dessa forma, preconceitos e discriminações que eventualmente bloqueiam a trajetória das mulheres não desapareceram, mas se mostram como labirintos. Esses obstáculos e limitações são de diferentes ordens, e formam trajetórias no labirinto, que são marcadas por avanços e retrocessos, por períodos de crescimento e de declínio.

Nessa conjuntura, no período após os anos 2000, a condição de controle majoritário de cargos de liderança por homens está sendo alterada, e cada vez mais mulheres passam a assumir um papel representativo na gerência das empresas. Assim, o reconhecido aumento de mulheres em cargos de chefia e diretoria vem ganhando espaço nas agendas de pesquisa tendo em vista o impacto causado no contexto social (Eagly; Carli, 2007). Conforme Cuevas e Gutierrez (2008), o número de empresas criadas ou dirigidas por mulheres cresce significativamente.

A questão do “teto de vidro” tem influenciado diretamente na dinâmica das empresas familiares. E se apresenta, na verdade, como uma das razões que explicam o crescimento e a maior participação das mulheres no processo sucessório. Segundo Barnes (1988), algumas mulheres, que não conseguem promoções em grandes empresas cujos altos cargos são reservados aos homens, têm optado por seguirem suas carreiras em empresas menores para se tornarem empreendedoras de primeira ou segunda geração.

Barbieri (1997), afirma, entretanto, que quando questões de gênero são adicionadas ao processo sucessório, a pressão entre os membros da família envolvidos aumenta ainda mais. Para a autora, a sucessão por filhas mulheres enfrenta questões específicas como o preconceito contra as mulheres na gestão, a busca pelo poder de decisão da sucessora, os conflitos com outros membros da família e o tipo de relacionamento com o fundador.

No Brasil, as dificuldades enfrentadas pelas herdeiras se intensificam, dada a forte formação patriarcal da sociedade. Consoante ao que afirma Holanda (2004), a família patriarcal e nuclear brasileira, na qual a figura masculina é tida como autoridade incontestável e provedora, representou o modelo que edificou as relações políticas e sociais no país. Sendo assim, nas organizações familiares os entraves enfrentados pelas mulheres adquirem contornos próprios, uma vez que, a influência patriarcal pode ser percebida na construção, muitas vezes tácita, dos critérios que orientam a sucessão na empresa.

Hamilton (2006) segue essa linha de análise, ao argumentar que diversos estudos empíricos apresentam as sucessoras assumindo papéis estereotipados. Para a autora, tais discursos presentes na literatura da área reforçam e perpetuam a figura masculina dos gestores familiares, ocultando as mulheres da família nesse processo.

O estudo conduzido por Cole (1997), discutiu a condição de “invisibilidade” conferida às mulheres nas empresas familiares. A autora realizou entrevistas com homens e mulheres pertencentes a nove famílias empresárias. Por unanimidade, os entrevistados reconheceram que o trabalho das mulheres é com frequência ignorado, e ainda, que esse descrédito estava

presente nas relações com membros não familiares, como fornecedores, funcionários e parceiros de negócios importantes.

Dumas (1998) evidenciou em sua pesquisa uma realidade divergente deste padrão, em que as sucessoras foram estimuladas a assumirem, de forma efetiva, a condução dos negócios da família. Não obstante, neste caso, elas foram socializadas desde a sua infância para isso, acompanhando o dia a dia da empresa, e posteriormente trabalhando na firma da família, de modo que, foram encorajadas a participar ativamente do negócio. Contudo, segundo o autor, as sucessoras que trabalham em empresas familiares se deparam com problemas similares aos encarados por mulheres em outros negócios, e que também enfrentam adversidades únicas à sua condição, tais como: conflitos entre papéis e lealdade, relacionamentos com parentes além de brigas por poder e autoridade.

O papel profissional da mulher está se transformando e sendo mais valorizado, apesar da discriminação ainda existente. A conquista de espaços de poder pelas mulheres, entretanto, sugere uma possível modificação nas relações de poder (Ammerman; Groysberg, 2023).

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa desenvolve-se através de um estudo de múltiplos casos, com três sucessoras de três indústrias situadas na Serra Gaúcha, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. O estudo de caso tem como características principais o detalhamento e a profundidade (Vergara, 2016). Nesse contexto, quando a pesquisa pretender explicar determinado processo, e que seja necessária uma descrição pormenorizada e ampla, o estudo de caso se torna uma metodologia relevante, sendo um delineamento adequado para a investigação de um fenômeno em seu contexto real (Yin, 2015). Embora os resultados obtidos a partir desse tipo de investigação não possam ser generalizados, um estudo de caso “cria uma referência de atuação, um modelo a seguir em situações futuras, quando os mesmos elementos de análise se fizerem presentes” (Michel, 2015, p. 65).

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva. Para Matias-Pereira (2019, p. 90), esse tipo de pesquisa “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. A pesquisa descritiva, objetiva explicar os fenômenos estabelecendo relações entre eles e o ambiente. Ela verifica, descreve e explica tais fenômenos, que devem ser originados da realidade. Por esses motivos, se justifica a utilização em uma pesquisa de campo, como o estudo de caso, de princípios da pesquisa descritiva (Michel, 2015).

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. As pesquisas qualitativas, têm como atributos a utilização de dados com vistas a estudar as experiências em determinados ambientes, dito complexos, segundo a perspectiva do próprio pesquisador (Gil, 2022). Nesse contexto, afirma Michel (2015, p. 40), “na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta”. Assim, os resultados são expressos através de experimentação empírica e da análise detalhada. Com base no exposto, a utilização da referida abordagem se justifica, pois, o presente estudo se trata de uma pesquisa com aspectos específicos aplicados a um estudo de caso.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Inicialmente foi desenvolvida uma revisão da literatura sobre contabilidade gerencial, sistemas de controle gerencial, empresas familiares, processo sucessório e participação feminina em cargos de gestão. Posteriormente foi desenvolvido um estudo multicaso, cuja

coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com três sucessoras de três empresas do segmento industrial, localizadas na Serra Gaúcha. O roteiro para condução das entrevistas é apresentado no Apêndice A. As questões foram elaboradas pela autora a partir dos principais conceitos e elementos levantados no referencial teórico. Para Martins e Theóphilo (2016), a entrevista é um recurso de pesquisa aplicada para coleta de informações, que tem como objetivo compreender as acepções que os entrevistados conferem a determinadas situações. A entrevista semiestruturada permite maior liberdade ao entrevistado e ao entrevistador para desenvolverem assuntos em diferentes direções, assim, é possível explorar de forma mais ampla as questões apontadas como pertinentes (Michel, 2015).

No que se refere a seleção das empresas, os casos foram selecionados por conveniência e por se enquadrarem no perfil de empresa desejado para análise. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador escolhe e se dirige, propositalmente, a um grupo de elementos, com base em um critério definido antecipadamente (Martins; Theóphilo, 2016). No caso da presente pesquisa, tomou-se como parâmetro, além da categorização da empresa como familiar, a participação, pelo menos, da segunda geração na gestão do negócio e, que essa fosse exercida por uma mulher. Sendo assim, as três empresas a serem estudadas já passaram, ou estão passando, por diferentes estágios da sucessão, e a gestão das empresas será passada para uma mulher, isto é, a sucessão será de pai para filha.

Os resultados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos, que podem ser aplicados aos mais diversos conteúdos e discursos. Conforme Bardin (2011, p. 15): “O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência”. A análise de conteúdo compreende três etapas: a pré-análise, que trata da organização propriamente dita; a exploração do material, que abrange essencialmente as operações de codificação, decomposição ou enumeração; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

4. Resultados da pesquisa

4.1 Apresentação dos casos em estudo

A Empresa 1 (E1) tem como atividade principal a produção e desenvolvimento de acessórios para móveis. A indústria confecciona também kits de ferragens para o setor moveleiro. Fundada em 1991, a organização está passando pelo seu primeiro processo sucessório, que teve início em 2017 devido a problemas de saúde do sócio fundador. As vendas abrangem o mercado nacional e a América latina, com faturamento anual médio de R\$ 53 milhões. Atualmente, a empresa conta com 108 funcionários distribuídos entre os setores administrativo, comercial e de produção. O quadro societário é composto exclusivamente por membros da família, incluindo o fundador da empresa e seus dois filhos como sócios.

A Empresa 2 (E2) também atua no setor moveleiro, no ramo de produção de móveis de alto padrão. As operações da companhia se dividem entre a fábrica e a rede de franquias. Presente no mercado desde 1978, a empresa atende o mercado nacional e exporta para países do Mercosul e da América do Norte. A organização emprega 411 funcionários e contabiliza, em média, R\$ 270 milhões de faturamento por ano. Em 2018, a empresa formalizou e deu início ao processo de sucessão. Outrossim, a gestão ainda não foi passada completamente para a sucessora, ficando a cargo do fundador e do administrador profissional contratado. Apenas membros da família possuem participação no capital social.

A Empresa 3 (E3) é uma indústria do setor de autopeças, com foco de atuação nos setores metal mecânico industrial e de reposição de peças. A história da empresa começa em 1960, ainda como uma oficina. Com o tempo, o negócio familiar foi crescendo, se

aprimorando, explorando novos mercados, e hoje a empresa conta com 169 colaboradores, e soma, em média, R\$ 110 milhões de faturamento por ano. A sucessão já foi concluída, e a administração da companhia é responsabilidade dos três filhos do fundador, que compõem o quadro social da empresa.

Em cada um dos casos apresentados, entrevistou-se a respectiva sucessora da empresa. Duas entrevistas foram feitas presencialmente e uma delas foi feita por meio de reunião *online*. As três conversas foram gravadas e posteriormente transcritas. O Quadro 2 resume as informações do perfil de cada uma das respondentes, bem como detalhes iniciais das entrevistas realizadas.

Quadro 2 – Perfil das entrevistadas e das entrevistas

Empresa	Entrevistada Geração	Idade	Escolaridade	Atuação na empresa	Tempo	Qtde. de palavras
E1	Sucessora 1 (S1) 2ª geração	42	Graduação em Comércio Internacional Pós-graduação em Controladoria e Auditoria.	Diretora. Trabalha na empresa desde 2001.	35min02s	5701
E2	Sucessora 2 (S2) 2ª geração	35	Graduação em Administração e Marketing.	Gerente executiva. Trabalha na empresa desde 2006.	27min17s	3193
E3	Sucessora 3 (S3) 2ª geração	59	Magistério. Superior Incompleto.	Diretora. Trabalha na empresa desde 1997.	36min14s	4749
Total					1h38min33s	13.643

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Apresentação, análise e discussão dos resultados

As entrevistas foram transcritas e analisadas conforme procedimento de Bardin (2011), a análise de conteúdo. Em primeiro momento, foi feita a pré-análise, em que o conteúdo das entrevistas foi organizado, de acordo com as questões definidas *a priori*. Após, foi feita a codificação do material, identificadas as expressões comuns aos três relatos, bem como, os pontos de divergência nas falas das entrevistadas. Por fim, os resultados obtidos foram tratados e interpretados. Dessa etapa, foram identificadas quatro categorias, denominadas *a posteriori*. Assim, foi possível distinguir classes por meio de clusters, formados por grupos de palavras e expressões que representam a essência dos relatos, e sintetizam as principais ideias da categoria, conforme exhibe o Quadro 3.

Quadro 3 - Clusters encontrados a partir da análise de conteúdo

Clusters	Termos	Categoria
C1	Procurar emprego, independência financeira, trabalho, processo natural, carreira, influência da família, desenvolvimento, diferentes funções e setores	Experiência pessoal e contexto da sucessão
C2	Conflitos geracionais, fundador/sucedido, ideias divergentes, ser mulher, idade	Desafios, barreiras e conflitos do processo sucessório
C3	Administrar pelo “ <i>feeling</i> ”, técnicas de gestão, caminho para atingir resultados, fundamentais, descentralização do poder de decisão, adaptabilidade, fator determinante para sobrevivência do negócio, sucessoras foram responsáveis por introduzir e implantar SCG	Percepção e uso dos sistemas de controle gerencial (SCG)
C4	Profissionalização, conhecimento, respeito, propriedade, segurança, autonomia, resultado, dados, socialização, experiência na empresa	Legitimação e reconhecimento

Fonte: elaborado pela autora.

Através do Quadro 3, é possível descrever que o Cluster 1 (C1) se refere à experiência pessoal e contexto da sucessão, por terem sido agrupados termos associados a trajetória das sucessoras. A expressão “processo natural” e o item “desenvolvimento”, se destacam entre os termos, uma vez que, foram mais vezes citados pelas três sucessoras em suas entrevistas, e foram temas comuns aos três relatos.

Já o Cluster 2 (C2) apresenta termos relacionados às barreiras e conflitos do processo sucessório. A transição de liderança, inerente à sucessão, compreende também a transferência de patrimônio, dos valores da família e da cultura da empresa, o que implica em questões financeiras e dilemas emocionais (Leone, 2005). Assim, o momento é propício para o surgimento de conflitos. As palavras e expressões, enfatizam as principais adversidades encontradas pelas sucessoras, sendo que, “conflitos geracionais” e “ser mulher” representam questões centrais no tópico.

O Cluster 3 (C3), está relacionado com a percepção e uso dos sistemas de controle gerencial (SCG). Citados pelas sucessoras como de extrema importância para a continuidade das organizações, os sistemas de controle gerencial foram reconhecidos como o “caminho para atingir resultados”, uma vez que, as gestoras fazem uso do pacote de SCG a fim de que as condutas e decisões dos membros da organização sejam coerentes com as estratégias e o propósito da empresa (Malmi; Brown, 2008).

O Cluster 4 (C4) contém elementos relacionados a legitimação e reconhecimento das filhas como sucessoras e administradoras das empresas. A profissionalização da empresa familiar é uma temática de extrema importância, citada pelas três sucessoras como um dos pilares para que a organização se mantenha próspera. Além disso, a socialização das herdeiras, bem como, a experiência adquirida dentro da empresa familiar, são pontos chave citados por elas como fundamentais para o êxito da sucessão.

4.2.1 Experiência Pessoal e Contexto da Sucessão

No que se refere a trajetória e motivação para ingressar no negócio da família, as entrevistadas apresentam pontos divergentes em seus relatos. As respondentes S1 e S3 tiveram experiências profissionais anteriores e fora da empresa familiar. Além disso, elas, não entraram para as empresas de suas famílias por vontade própria, em um primeiro momento.

Antes de entrar para a E1, a S1 fez estágio em um banco na adolescência. Com o término de seu contrato, foi em busca de emprego, pois precisava arcar com os custos de seu curso de graduação. Almejava trabalhar em grandes empresas, onde pudesse alcançar cargos que a levassem ao exterior – já que, cursava comércio internacional. “Tinha entrado na universidade, eu arranjei um outro emprego e aí eu queria, tipo, entrar nessas empresas grandes, sabe? Porque eu achava sempre melhor, eu via como o negócio do meu pai era um negócio pequeno, que não ia me dar grandes perspectivas”, conta a S1. Entretanto, ela acabou não passando nos processos seletivos, e por isso, decidiu seguir no negócio de seu pai. Esse achado vai de encontro ao exposto por Barnes (1988), que algumas mulheres optam por seguirem suas carreiras em empresas menores, para se tornarem empreendedoras de segunda geração, devido a fatores de exclusão em grandes companhias.

A S3, por sua vez, teve uma entrada forçada. Era muito jovem na época e fazia magistério, pois, seu sonho era ser professora. “Eu sou a segunda filha de quatro filhos. Todos trabalhávamos aqui na empresa. Acontece que meu pai era daquele sistema rígido, sabe? Autoritário. E aí, quando eu fiz 18 anos, ele disse que agora tu vai trabalhar na empresa”, relata a S3. No entanto, após certo período de tempo, ela saiu da empresa para abrir seu próprio negócio, sem vínculo com a E3. Todavia, com o encerramento das atividades de seu empreendimento, acabou voltando para a empresa da família em 1997, com a tarefa de implantar as normas da ISO. Dessa forma, trabalhou em todos os setores da fábrica, pois, precisava roteirizar e padronizar todos os processos produtivos da empresa.

De tal maneira, a convivência, somada ao trabalho desempenhado dentro das empresas, que fez com que as sucessoras S1 e S3 percebessem que assumir a empresa familiar era o caminho profissional que desejavam seguir. A S2, em contrapartida, atuou apenas na E2, e esse foi seu desejo desde o princípio. Ela entrou na organização, pois queria ser independente financeiramente, e como sempre acompanhou o pai e esteve próxima aos negócios da família, ingressou no empreendimento aos 17 anos.

Pontos em comum nas três entrevistas se referem a questão do desenvolvimento das sucessoras. As três afirmam que sua capacitação profissional esteve alinhada ao processo de sucessão e, conseqüentemente, ao crescimento das empresas familiares. O desenvolvimento profissional da S1, foi concomitante ao desenvolvimento do negócio, como ela mesma define: “Então foi nessa questão, assim, eu acho que eu fui crescendo junto com a empresa, sabe?”. Assim também reconhece a S3: “acabei me desenvolvendo aqui dentro, né, conforme a necessidade da empresa”. Ademais, a S2 acredita que foi trabalhando na organização, que descobriu sua área de interesse: “o setor marketing era um setor bem pequenininho, ele não era bem estruturado, e aí eu comecei a me desenvolver nesse setor, e eu acho que foi super legal pra mim, porque ao mesmo tempo que eu me desenvolvia, enquanto profissional, eu podia desenvolver esse setor também”.

Os relatos das sucessoras descrevem o processo de socialização dos herdeiros. Tal evidência é reconhecida por elas como de fundamental importância para uma sucessão exitosa, e vai de encontro ao que expõe a literatura (Dumas, 1998; Teston; Filippim, 2016; Garcia; Calvo; Schumacher, 2023). Ademais, as entrevistadas descreveram diferentes cargos que ocuparam dentro das organizações, o que demonstra que, conforme adquiriam qualificação e experiência, ascendiam na hierarquia organizacional, de modo que, seu mérito e desempenho era levado em consideração. Todas as sucessoras consideraram um diferencial ter passado por diversos setores dentro da empresa. Esse achado corrobora o exposto por Tondo (2014).

Em relação à sucessão, as respondentes afirmaram que o processo se deu de forma natural, não houve, planejamento prévio de quais etapas deveriam ser seguidas. As três empresas encontram-se em estágios diferentes do processo. Nos três casos, o processo se deu sem formalização ou planejamento, inicialmente. As sucessoras, S1, S2 e S3, concordam que esse é um momento fundamental para a empresa, pois implica na continuidade e crescimento dos negócios.

Na E1 a sucessão teve início em 2017, devido a problemas de saúde do fundador, e atualmente encontra-se em estágio final. O sucedido não participa diretamente das rotinas da empresa, entretanto, participa ativamente das decisões da administração. O processo sucessório da E2 foi formalizado em 2018, por iniciativa da S2, e está em andamento. A E2 foi a única empresa que optou pela contratação de um administrador profissional para atuar na gestão enquanto a sucessora se prepara para assumir o cargo. A E3 é a única das três empresas com o processo totalmente concluído, tendo em vista que o fundador já faleceu.

Um aspecto relevante do processo sucessório levantado pelas entrevistadas S1 e S2, foi a saída do fundador da administração. Ambas, avaliam que esse é um momento difícil e doloroso. A empresa familiar é a materialização do sonho de seu fundador. A cultura, a missão e os valores da empresa estão diretamente ligados a ele. Por isso, a sucessão é um momento tão delicado, a troca de gestão pode interferir na identidade do negócio. Na mesma lógica, deixar a empresa implica em uma alteração do papel do fundador perante a família e a sociedade, de modo que, o seu tipo de contribuição também muda, avalia a S2.

Nesta mesma linha de pensamento, a S1 afirma que o trabalho está diretamente ligado a ideia de utilidade. “A pior coisa pra um ser humano é se sentir inútil, tu entende? Embora hoje as decisões não estão na mão dele, mas a gente mantém ele informado em coisas importantes, pede opinião, apresenta os pontos, quando ele percebe alguma coisa a gente

ouve, dá retorno pra ele”, relata a S1. Os relatos corroboram os achados de Júnior e Grisci (2012), de que, no que se refere ao sucedido, o principal dilema encontra-se na necessidade de desligar-se daquilo que ele próprio idealizou e construiu; de se sentir excluído daquilo que é a sua forma de legitimação, perante a sociedade, e perante sua própria família.

Quadro 4 - Trajetória, preparação e sucessão

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
S1	Entrar na E1 não era sua primeira opção. Entretanto, acabou indo trabalhar na empresa familiar em 2001, por fatores excludentes em grandes empresas. Iniciou como secretária, e foi passando por outras funções administrativas. Em 2007, com a saída de seu tio da sociedade, viu uma oportunidade de a empresa crescer e de ela fazer parte disso. Acabou gostando de trabalhar na E1, se especializou profissionalmente e se desenvolveu juntamente com o negócio. Atualmente, é diretora da E1 e administra o empreendimento juntamente com seu irmão mais novo. Percebe a sucessão como um processo fundamental para a empresa, que requer maturidade dos sucessores, e que possibilita que os negócios se expandam e os laços familiares se fortaleçam.	Barnes (1988); Dumas (1998); Júnior e Grisci (2012);
S2	Ingressar na E2 foi sua escolha desde o princípio. Desde a infância frequentava a empresa, acompanhava a rotina de trabalho de seu pai, o fundador. Isso despertou na S2 o desejo de também fazer parte do negócio. Aos 17 anos, almejava alcançar a independência financeira, e também por este motivo, começou a trabalhar na E2 em 2009. Começou a trabalhar na fábrica, conheceu todo o processo produtivo. Depois de dois anos, passou para o setor administrativo, como auxiliar. Desempenhava tarefas como a preparação de etiquetas, cadastro de pedidos, serviços de banco e arquivamento. A partir do conhecimento adquirido, descobriu sua área de interesse. Se especializou, ficou responsável por esse setor na empresa. Atualmente, é a gerente executiva da companhia, e se prepara para assumir a administração do grupo no futuro. O plano de sucessão formalizado, por iniciativa da S2, em 2018. Enxerga a sucessão como um momento delicado, crucial e de renovação para a empresa familiar.	Tondo (2014); Ezzedeem; Budworth; Baker (2015); Teston e Filippim (2016); Porfirio, Felício e Carrilho, (2020); Garcia, Calvo e Schumacher (2023);
S3	Ingresso forçado pelo fundador. Com o passar dos anos, acabou descobrindo que seu caminho profissional era a frente da empresa familiar. Assumiu o setor financeiro da E3 e ficou também responsável pela parte fiscal, contábil, de TI, setor de custos, recursos humanos, e a parte de gestão da qualidade. Se desenvolveu junto com o negócio. Atualmente, é diretora da E3 e administra a companhia juntamente com seus dois irmãos. Avalia que o processo de sucessão é de extrema importância para a continuidade dos negócios e manutenção da empresa no mercado.	

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2 Desafios, barreiras e conflitos do processo sucessório

Em relação aos desafios, barreiras e conflitos advindos do processo sucessório, as sucessoras tiveram experiências distintas. Contudo, apesar das diferenças, os três relatos reforçam as afirmações de Júnior e Grisci (2012), de que, no que se refere aos filhos, os dilemas enfrentados estão associados à busca de legitimação pela aprovação por parte dos pais-sucedidos e dos demais *stakeholders* da empresa.

A S1 relata não ter vivenciado nenhum conflito por questões de gênero. “Por ser mulher, não. Nunca, nunca. E nunca teve aquela coisa, ah, porque ela é filha do dono, sabe? E já tive liderados homens e tal, nunca enfrentei isso, porque eu acho que de uma maneira natural eles sabiam que eu conhecia bem o negócio, sabe? E isso eu nunca senti, é verdade”, afirma a S1. Em contrapartida, ela relata que, em determinado período, as brigas com seu pai eram frequentes. A S1 queria trazer inovação para a empresa. Seu pai, entretanto, com uma visão mais conservadora, tinha resistência em mudar.

Eu queria implantar tudo aquilo que eu vi na universidade, aquilo que eu sabia, sem olhar muito essa questão de cultura de empresa, tudo mais. E meu pai tinha essa questão, assim, de trato mais humano, de administrar o negócio pelo *feeling*, nem tanto pelas técnicas. Então a gente passou um período bem conturbado ali em 2010. Eu me lembro disso, porque nesse período eu tava grávida, e eu me lembro de brigas mesmo, feias. Muitas discussões (S1).

Dessa forma, conflitos geracionais marcaram o processo sucessório da E1. A S1 reconhece que muitos desses conflitos eram resultantes de sua imaturidade, e relembra que foi uma época em que muitas coisas aconteceram juntas e isso trouxe uma sobrecarga para a empresa familiar. Nesse mesmo período ela engravidou de sua primeira filha, e então ela tinha no ambiente de trabalho papéis múltiplos: se tornaria mãe, era filha e também irmã. E é essa confusão de papéis que dá origem a conflitos socioemocionais (Kellermanns e Eddleston, 2004). Os desentendimentos ocorrem, em função de que, em algum momento, as metas e objetivos organizacionais irão se misturar com os propósitos da família administradora (Tillmann e Grzybovski 2005).

As sucessoras S2 e S3, por sua vez, reconheceram em suas trajetórias barreiras atreladas a questões de gênero. As duas relataram que vivenciaram situações em que foram colocadas “à prova” pelo simples fato de serem mulheres e atuarem na gestão de uma empresa. Isso ocorre, segundo Oakley (2000), porque a filha mulher assumir a gestão foge do padrão, então, as herdeiras são colocadas em evidência, e suas atitudes são analisadas e questionadas com muito mais frequência.

A S3 conta que os obstáculos relacionados a gênero começavam na própria família. Seu pai reproduzia comportamentos machistas à medida que acreditava que determinados lugares e posições não eram para mulheres. Além disso, a S3 trabalhou na fábrica, ambiente majoritariamente masculino e, por isso, enfrentou também desafios internos e até certa resistência por parte dos funcionários.

Eu tinha um pai muito machista, que, pelo fato de ser mulher, ele achava que mulher podia menos, entende? E aí tu imagina, né, eu, uma guria nova, filha do patrão, como eles chamavam, indo pro chão de fábrica e fazendo, e verificando tudo o que eles faziam. Eles se sentiam meio que vigiados. E tinha, nossa, tinham colaboradores de mais de 30 anos de empresa. Então, a minha maior barreira foi, naquela época, idade e o fato de ser mulher. Porque tinha muitos homens e os homens nos cargos mais estratégicos, assim, da empresa (S3).

O relato da S3 corrobora as afirmações de Barbieri (1997), de que, a sucessão por filhas mulheres adquire contornos específicos, e enfrenta questões como o preconceito contra as mulheres na gestão, o dilema da sucessora em buscar seu próprio poder de decisão, os conflitos com outros membros da família e o tipo de relacionamento com o fundador. Ademais, conforme elucidada Holanda (2004), tais desafios se intensificam tendo em vista a forte formação patriarcal da sociedade, fator preponderante na fala da S3. Hoje, ela avalia que “eu acho que foi um desafio muito bacana e eu consegui quebrar essa barreira aqui dentro da empresa”.

A S2 afirma que suas maiores dificuldades ao longo do processo sucessório estavam relacionadas a questões de gênero. Constantemente, ela se sentia pressionada a mostrar o motivo pelo qual estava na empresa, que era competente para desempenhar sua função, que entendia do negócio e de que era capaz de lidar com o mundo corporativo.

Um ponto relevante levantado pela S2 foi a questão de seu irmão. Ela possui um irmão mais novo que não trabalha na empresa. E diversas vezes, sua ausência era questionada, como se o lugar na gestão fosse dele, e não dela. A S2 conta que, mesmo com seu irmão graduado em outra área, atuando em outra profissão, em inúmeras ocasiões, as pessoas perguntavam quando ele voltaria para assumir a empresa. “Eu acho que se fosse o contrário, se eu tivesse

ido pra outra área e meu irmão estivesse aqui, ninguém ia perguntar o que tinha acontecido comigo, ou quando eu ia voltar, ou por que eu não estava aqui”, afirma S2.

O relato da S2 vai de encontro ao que expõe a literatura. Segundo Bernhoeft (2019), historicamente, a prioridade de escolha é por um filho sucessor, e não uma filha. Assim, os homens são tidos como líderes naturais (Eagly; Carli, 2007). Por isso, a falta do irmão na empresa não apenas era sentida, ele era requisitado. A percepção da S2, ratifica os resultados do estudo de Cole (1997), sobre a “invisibilidade” conferida às mulheres nas empresas familiares.

Então, uma vez eu fui na feira, assim, a gente estava conversando com um fornecedor, e ele falou... Ai, tu vê, né? Empresas XXX, coitado, vai ter que vender, porque só teve filha e mulher, não tem como tocar em empresa. E teve uma vez um representante da iniciativa pública veio visitar a empresa, e eu ainda não conhecia ele, então meu pai foi me apresentar. Isso não faz tanto tempo, assim, eu já estava aqui há 10 anos. E falou assim, a minha filha, ela é gerente de marketing aqui, ela vai ser o primeiro lugar. Ele não me cumprimentou, ele nem me deu a mão. Ele olhou pro meu pai e falou, o que aconteceu com o teu filho? Então, são coisas, assim, muito pequenas, que na verdade são muito grandes, né? (S2).

Nesse sentido, em contraponto a experiência da S3, a entrevistada S2 reconhece que as questões eram muito mais externas do que internas, e conquistar a confiança da rede de franquias foi um de seus maiores desafios. Dentro da empresa, a S2 afirma não ter enfrentado tais barreiras. Ela acredita que a socialização desde a infância, e o fato de ter trabalhado em diversos setores, fez com que as pessoas reconhecessem sua capacidade e competência.

Quadro 5 - Desafios, barreiras e conflitos da sucessão

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
S1	A S1 não enfrentou obstáculos relacionados a gênero. Os conflitos de seu processo sucessório foram de caráter geracional, tendo origem na divergência de ideias para a condução dos negócios. Dilemas socioemocionais surgiram quando seus papéis dentro e fora da E1 se confundiram. Na sua percepção, a imaturidade e a pressa em mudar as coisas, foram elementos determinantes para o início dos conflitos.	Kellermanns e Eddleston (2004); Tillmann e Grzybovski (2005); Júnior e Grisci (2012);
S2	A S2 enfrentou muita pressão externa e questões de gênero estiveram presentes em todo o processo sucessório. Para muitos, ela não era a sucessora natural. Sua capacidade e sua competência foram frequentemente colocadas em dúvida. Também era questionada por ser muito jovem. Ela acredita, contudo, que apesar de ter vivenciado inúmeras situações, no ramo que a E2 atua, muito ligado à arquitetura e ao design, o preconceito com as mulheres é menor, por se tratar de um nicho considerado mais feminino.	Cole (1997); Barbieri (1997); Oakley (2000); Holanda (2004); Hamilton (2006); Eagly e Carli (2007);
S3	A S3 foi a única das respondentes que enfrentou questões de gênero dentro da própria família. Também sentiu que alguns obstáculos estavam atrelados a idade, por ser considerada jovem demais para estar em determinado lugar/posição. Quando retornou a E3, a maior parte das pessoas com quem ela trabalhava eram homens, então lidou com muita pressão e resistência interna.	Júnior e Grisci (2012); Bernhoeft (2019);

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 Percepção e Uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

Ao longo das entrevistas, foi possível identificar a existência de um pacote de Sistemas de Controle Gerencial nas três empresas, tendo em vista a quantidade de instrumentos utilizados, sua coordenação intencional e a inserção de novos controles ao longo do tempo, o que vai ao encontro ao sugerido por Malmi e Brown (2008).

Quadro 6 – Resumo dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) identificados

i) controles administrativos	
E1	- Quadro social formado apenas por membros da família; - Organogramas, níveis hierárquicos entre os colaboradores.
E2	- Quadro social formado apenas por membros da família; - Organogramas, níveis hierárquicos entre os colaboradores; - Plano de sucessão para os cargos de gerência.
E3	- Quadro social formado apenas por membros da família; - Mandatos de três anos para o cargo de diretor geral da empresa; - Organogramas, níveis hierárquicos entre os colaboradores.
ii) planejamento	
E1, E2 e E3	- Reunião mensal de planejamento; - Planejamento estratégico.
iii) controles cibernéticos	
E1, E2 e E3	- Indicadores financeiros: EBTIDA, Liquidez Corrente, Necessidade Capital de Giro, Ciclo Operacional; - Indicadores não financeiros: absenteísmo, produtividade por máquina (WS); - Sistema ERP de gestão.
iv) remuneração e recompensas	
E1 e E2	- Sistema de remuneração por desempenho para cargos de gerência.
v) controles culturais	
E1	- Missão, visão e valores são retomados nas reuniões de planejamento estratégico; - <i>Onboarding</i> .

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 6 apresenta os sistemas de controles gerenciais identificados nas entrevistas. No que se refere aos controles administrativos, nas três empresas o quadro societário é composto apenas por membros da família empresária. E1, E2 e E3 possuem organogramas e níveis hierárquicos dentro da organização, com cargos de gerência e coordenação. A E2 possui planejamento de sucessão para os cargos de gerência. Segundo a S2, ficou estipulado nesse plano o tempo de cada gerente nos cargos, bem como, uma idade máxima para assumir a gerência. Além disso, como medida de controle administrativo, a E2 optou pela contratação de um administrador profissional para atuar na gestão da empresa, enquanto a S2 se prepara para assumir o cargo. A E3 também definiu diretrizes para a direção da organização: a administração da companhia acontece por mandatos, a cada três anos os irmãos se revezam no cargo de diretor geral da empresa. Assim, eles se alternam no comando da E3. Essa medida, além de evitar conflitos na família, possibilita a renovação da diretoria (S3).

Em relação ao planejamento, E1, E2 e E3 utilizam o planejamento estratégico. Através de reuniões mensais, as três empresas acompanham o desempenho dos setores, e projetam metas a curto e longo prazo. “Hoje em dia a gente faz planejamento estratégico. Quem trouxe a primeira vez pra fazer planejamento estratégico fui eu”, conta a S1.

Os controles cibernéticos foram os modelos de SCG mais citados pelas sucessoras. Nas três empresas, o desempenho empresarial é acompanhado por meio de indicadores, financeiros e não financeiros. Dessa forma, as sucessoras conseguem acompanhar todas as áreas:

Então, a gente vai ter indicadores em todas as áreas, na área da engenharia, na área do chão de fábrica, nós temos indicadores pra logística, indicadores pro comercial, indicadores pro setor da qualidade, indicadores financeiros, pra tudo isso, absenteísmo, então foi se criando através do nosso sistema de ERP, né? Foi se

desenvolvendo algumas sistemáticas pra coletar esses dados e depois processar e verificar onde a gente tá falhando, quais são os problemas que a gente precisa atacar e onde a gente é forte, né? (S3).

Metas para aprimorar o sistema de remuneração e recompensas foram citadas pela S1. Atualmente, a E1 conta com remuneração por desempenho para os gerentes, medida implementada pela S1: “hoje a gente tem, eu implantei esse ano, por exemplo, uma remuneração por desempenho por parte dos gerentes. Então, isso são controles e também remunerações por desempenho das pessoas, então elas se sentem participativas com o negócio. Isso são coisas que eu fiz”.

Para o futuro, ela espera que a remuneração por resultado seja uma realidade para todos os colaboradores da empresa. A E2 também conta com sistema de remuneração por desempenho para cargos de gerencia (S2).

No tocante aos controles culturais, as três empresas divulgam sua missão, visão e valores aos funcionários. No caso da E1, a S1 conta que foi estruturado um *onboarding* mais complexo para atender a necessidade de passar essa mensagem aos colaboradores que chegam à empresa. Assim, desde o início de seu trabalho na organização, os funcionários entendem o que é importante para a empresa, bem como, o que a organização espera deles:

Hoje a gente estabeleceu um processo de *onboarding* mais complexo. A gente faz uma integração mais completa, passa um vídeo do que a gente espera, como comportamento, quais são os valores da empresa. E aí a gente passa a missão e visão também. Então a gente, tipo, passa dessa forma na entrada da pessoa. E depois a gente vai pontuando (S1).

Nos três casos, a implantação dos sistemas de controle gerencial esteve alinhada ao processo sucessório. Uma característica comum a E1, E2 e E3 é que as três empresas cresceram muito no decorrer da sucessão. A E1, por exemplo, era uma empresa pequena, em que apenas os dois sócios e a sucessora atuavam. A E2, possuía apenas a operação fabril, com foco na atividade industrial. A mudança de porte também resultou na necessidade de formalizar o negócio, institucionalizar rotinas e adotar controles precisos, eficientes e adequados (S1).

A S1 e a S3 estiveram diretamente envolvidas na estruturação e aplicação dos SCG de suas empresas. Em ambos os casos, foram as sucessoras que introduziram os sistemas nas organizações. “É, eu trouxe mais conceitos, né? Mais conceitos, mais, tipo, sistema de mercado. Sistema de controle”, afirma a S1. “Então, a gente com o tempo, eu e meus irmãos, a gente foi desenvolvendo esses indicadores junto com os gestores das áreas, pra poder medir a eficiência de cada área”, relata a S3.

Nesse contexto, as três entrevistadas mencionam a expressão “administrar pelo *feeling*” para se referirem à gestão de seus pais. Nenhum dos fundadores se especializou em administração de empresas, por isso, não eram utilizadas técnicas de gestão. Essa é uma característica comum dos empreendimentos familiares. A exemplo, a S1 conta que “até hoje, meu pai só controla três números da empresa. Tipo, ele, na visão dele, ele controla quanto faturou, quanto vendeu e quanto tem pra pagar e pra receber. E pelo *feeling* dele, ele sabe tudo como é que tá o negócio por esses três números”.

Essa constatação evidencia os resultados obtidos por Giovannoni *et al.* (2011), que devido ao aumento da complexidade organizacional, impulsionado pelo processo sucessório, profissionalização e crescimento, surge a necessidade de mudança, de um sistema de controle informal para um sistema mais formalizado.

A S1 ressalta que a evolução tecnológica também é um fator que contribui para a utilização de SCG. Ademais, aumenta a cada dia a complexidade dos negócios, a realidade hoje é diferente do cenário quando os fundadores começaram as empresas, então isso faz com

que os processos se modernizem e cada vez mais técnicas de gestão e sistemas de controle sejam utilizados nas organizações (S1).

No que se refere a utilização de SCG, as três entrevistadas concordam que eles são fundamentais. A entrevistada S3 afirma que os sistemas de controle são o caminho para que a empresa atinja os objetivos pretendidos. Para ela, os SCG apresentam o contexto, fornecem dados e resultados capazes de fornecer à gestão as informações necessárias a tomada de decisão:

Então, sim, eu acho que esses sistemas de controle são fundamentais, não tem como tu mostrar o resultado de uma empresa sem controle, não tem. Os sistemas de controle te mostram o caminho que tu está traçando e onde tu chegou e o resultado que tu está tendo do teu trabalho, sabe? A concorrência está muito grande. Se tu não tem controle, tu não tem conhecimento, sabe? (S3).

Na visão da S2, os sistemas de controle gerencial estão diretamente relacionados com a continuidade da empresa e a transição de liderança: “quanto mais a gente tiver detalhes de como as coisas funcionam, ter um sistema organizacional muito claro, o que o gerente faz, o que o coordenador faz, para quem que eles respondem, qual que é o nível de autonomia, eu acho que isso facilita muito numa sucessão, indiferente se ela é de alguém da família ou não”.

Ainda, S1 e S3 afirmam que a adoção de sistemas de controle gerencial contribui para a descentralização da tomada de decisão. “Porque meu pai era muito centralizador, tudo passava pelas mãos dele. Então, com a saída dele, a gente começou a dar mais autoridade e responsabilidade pros nossos gestores”, conta a S3. A entrevistada S1 atua diretamente no setor de custos da E1, e um de seus projetos é implementar o sistema de custeio integrado, para que um analista, por exemplo, tenha mais autonomia no momento de uma negociação, sem deixar de obedecer aquilo que a empresa define:

A gente quer implementar o custeio integrado aqui, né? Que isso tudo vem, então, da contabilidade, vem os números. Então, eu tenho o custo aqui, por exemplo, da matéria-prima, o custo da mão de obra, o custo do pessoal, todo o custo que tem e eu tenho o lucro que eu quero, tá? Vamos supor o lucro que eu quero, ele nunca vai mexer. Então, por exemplo, eu vou botar ali que o lucro mínimo é 8%. E aí, o custo ele é, também, um custo único, né? Dependendo do que eu comprei, o custo é um só. O que mexe, o preço de venda. Então, assim, se tu vender acima disso, ok, entendeu? Tu tem autorização. Então, se eu tenho tudo isso amarrado, tu vê que, às vezes, o poder de decisão de fazer um preço que alguém te pede ou não, pode estar ligado a um analista, mas o sistema, ele tá todo fechado. Pra, também, descentralizar um pouco a decisão, sabe? (S1).

Ademais, segundo Werner (2004), a gestão centralizada é uma das condições desvantajosas de empresas familiares. Assim, ao implantar técnicas que visam a descentralização do poder, as sucessoras demonstram o nível de profissionalização do negócio, e o quanto a gestão evoluiu desde a época em que seus pais administravam as empresas.

Outrossim, S1, S2 e S3 reconhecem que os sistemas de controle, aliados à contabilidade gerencial, foram uma ferramenta de transição de liderança entre sucedidos e sucessoras, o que corrobora as conclusões de Giovannoni *et al.* (2011), de que a contabilidade gerencial é capaz de favorecer a transferência de conhecimentos entre diferentes gerações e entre gestores.

Nesse sentido, para a S1, os SCG possibilitam ter, na palma da mão, os dados e informações necessárias a tomada de decisão. Neste cenário, a S3 percebe que os SCG aumentam o nível de cooperação entre os colaboradores, à medida que atuam no desenvolvimento do comprometimento e do estabelecimento da confiança organizacional.

Quadro 7 – Percepção e Uso dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG)

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
S1	- Visão mais gerencial: SCG como respaldo para que o gestor tome decisões, controle e comando; - SCG como forma de descentralizar o poder decisório.	Werner (2004); Tillmann; Grzybovski (2005);
S2	- SCG como responsáveis pela sobrevivência da empresa; - SCG como meio facilitador da sucessão, ferramenta de transição de liderança; - SCG proporcionam adaptabilidade a cenários diversos.	Malmi e Brown, (2008); Giovannoni <i>et al.</i> (2011); Venâncio, Espejo e Ribeiro, (2021);
S3	- SCG como ponto chave para cooperação entre as equipes; - Visão mais relacionada ao mercado: SCG como elemento fundamental para enfrentar a concorrência, fator determinante para a sobrevivência da empresa no cenário competitivo. - SCG como forma de descentralizar o poder decisório.	Borges e Okubo (2023);

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.4 Legitimação e Reconhecimento

No que se refere à relação entre legitimação e sistemas de controles gerenciais, as três entrevistadas concordam que os SCG são ferramentas imprescindíveis para a validação em um cargo de gestão. “Então, eu acho que sim, que isso é o que dá respeito, na verdade, o que faz com que tu seja respeitado dentro da hierarquia, e não só respeitado pela posição, mas pelo conhecimento”, afirma a S1.

Nessa mesma linha de pensamento, a S2 afirma “o que mais ajuda alguém que quer assumir alguma coisa é mostrar comprometimento, segurança e muito conhecimento. E eu acredito que quanto mais a empresa tiver sistemas de controle, sistema gerencial, mais fácil é para qualquer pessoa que vai assumir qualquer coisa”. Para a S3, os SCG não só demonstram como comprovam os resultados e isso homologa a atuação da gestão. “Eu acho que sim. Porque no momento que tu divulga e mostra as estatísticas, mostra o resultado de um trabalho, quem está ali trabalhando no setor, na área, sabe que aqueles dados são verídicos, sabe que aquilo não é inventado, que é fruto de coleta de dados e de todo um processamento, sabe? ”, afirma a S3.

Os sistemas de controle gerencial são uma forma de expressão do poder de gerência (Junior; Vesco, 2020). Como as sucessoras não são as fundadoras da empresa, precisaram encontrar maneiras de administrar e manter a alma do negócio, sem perder a identidade conferida pelo fundador. Assim, a pesquisa verificou que os SCG não só se caracterizam como instrumentos de poder, como também o exercício do poder orienta a escolha e a aplicação dos instrumentos de controle, que ocorre de acordo com os objetivos organizacionais e o perfil da administração. Ou seja, conforme se alteram essas duas variáveis, os controles sofrem alteração também. Uma empresa que preza pela autonomia, irá investir e implementar controles que proporcionem determinada independência, mas sem deixar de lado os preceitos definidos pela gestão. Como por exemplo, o projeto de custeio integrado da E1.

Nesse contexto, pode-se dizer que a utilização de SCG, deriva da profissionalização da empresa familiar. Logo, foi citado também pelas três respondentes, como elemento fundamental ligado à legitimação, a questão da profissionalização. Na visão das sucessoras, a profissionalização confere propriedade para a tomada de decisão, isto é, com o conhecimento técnico elas são capazes de embasar as suas escolhas. Assim, se questionadas elas estarão aptas a debater e justificar suas ideias e posicionamentos.

Outro ponto citado como integrante da construção da legitimidade, foi a socialização desde jovem, combinada com a experiência de trabalhar em diversos setores. Destarte, a preparação da sucessora impacta em seu reconhecimento, especialmente no que se refere às

relações internas, de sua imagem perante os colaboradores. Tal constatação verificou-se nas falas da S1, S2 e S3.

Nesse contexto, para as sucessoras, possuir conhecimento do negócio e adquirir capacitação profissional, são fatores que viabilizam implantar sistemas de controle gerencial eficientes e adequados à empresa, e por isso, estão diretamente relacionados com seu reconhecimento e legitimação como gestoras.

Quadro 8 – Legitimação e Reconhecimento

Entrevistado	Pontos relevantes da pesquisa	Suporte teórico
S1, S2 e S3	Legitimação está diretamente ligada com a profissionalização, conhecimento técnico, socialização dos herdeiros e utilização de sistemas de controle gerencial. O fornecimento de dados, capacita as gestoras para tomarem decisões assertivas e eficientes. Contudo, as sucessoras pontuam que tais elementos estão relacionados à legitimação de qualquer líder em cargo de gestão, independentemente de ser homem ou mulher.	Dumas (1998); Leone (2005); Lissoni <i>et al.</i> (2010); Ghee, Ibrahim e Abdul-Halim (2015); Kogut e Fleck (2017) Junior e Vesco (2020); Thomas <i>et al.</i> (2021);

Fonte: elaborado pela autora.

5. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo investigar como o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) pode influenciar na legitimação de mulheres sucessoras de empresas familiares em processo sucessório na Serra Gaúcha. A partir da análise dos casos, constatou-se que os sistemas de controle gerencial têm influência positiva na legitimação das sucessoras como gestoras das empresas familiares.

Os SCG foram reconhecidos como fundamentais à sobrevivência da empresa, visto que, se caracterizaram como uma ferramenta de transição de liderança, capaz de promover adaptabilidade a cenários adversos e a cooperação entre as equipes. Foi constatado também que, aliado a contabilidade gerencial, os sistemas de controle contribuíram para a descentralização da tomada de decisão. Assim, foi possível estabelecer relação positiva entre o uso de sistemas de controle gerencial e a sucessão, e, sistemas de controle gerencial e a profissionalização da empresa familiar.

No entanto, apesar de terem sido verificadas barreiras relacionadas a gênero em dois dos três processos sucessórios analisados, essas questões não foram determinantes para relacionar legitimação, SCG e gênero. Para as herdeiras, os sistemas de controle são fundamentais no reconhecimento de qualquer gestor. Ou seja, os SCG são percebidos como uma forma de legitimação, mas isso não se deve a uma questão de gênero.

No que concerne às contribuições teóricas, o estudo colabora para a ampliação do leque de discussões em torno dos temas modelo familiar de gestão, sucessão, participação feminina em cargos de gerência e utilização de sistemas de controle gerencial. Quanto às empresas familiares, a pesquisa contribui para a caracterização do pacote de SCG nesse contexto organizacional, bem como, suas aplicações no entendimento do processo sucessório. No que tange às aplicações práticas, destacam-se as contribuições às áreas de contabilidade e administração. Essas duas áreas do conhecimento estão diretamente ligadas à gestão, e a presente pesquisa apresentou resultados pertinentes e úteis aos profissionais interessados em atuar na condução de processos sucessórios, bem como, àqueles que buscam expandir seu conhecimento a respeito do funcionamento de organizações familiares.

Em relação às limitações do estudo, considera-se o número restrito de entrevistadas, a partir das quais percebe-se que não há um padrão quanto aos processos e sistemas em sucessões realizadas com mulheres, bem como a existência de contextos específicos em cada empresa. Logo, o resultado desta pesquisa não pode ser generalizado. Outra limitação reside

no fato de que os dados coletados através das entrevistas refletem opiniões e percepções das sucessoras, o que pode gerar distorções da realidade.

Para continuidade do estudo, sugere-se a realização de pesquisa com sucessores do gênero masculino, acerca de suas percepções sobre o uso de sistemas de controle gerencial. Ainda, propõe-se investigar a compreensão e participação de profissionais contadores no processo de sucessão de empresas familiares, bem como, sua atuação na implementação e utilização de SCG. Tópicos a serem analisados incluem os desafios enfrentados pelos herdeiros, suas motivações e principais mudanças ocorridas nas empresas durante a sucessão; como também, o nível de conhecimento técnico dos profissionais da contabilidade acerca dos sistemas de controle gerencial.

Referências

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M.; AUGUSTO, M. Family influence and firm performance: the mediating role of stewardship. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2020.

AMMERMAN, Colleen; GROYSBERG, Boris. **Mulheres, carreiras e o (difícil) avanço para os altos níveis de liderança**. 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2023.

BARBIERI, Elisa M. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre: Sagra, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70 - Grupo Almedina, 2011.

BARNES, L. Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEO's. **Family Business Review**, v.1, n. 1, p. 9, 1988.

BERNHOEFT, Rosa. **A Sucessão na Estratégia dos Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

BORGES, A. F.; OKUBO, T. P. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–20, 2023.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CENSO da educação superior 2019. Brasília, DF: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

COLE, P. Women in family business. **Family Business Review**, v.10, n. 4, p.353, 1997.

CONNEL, Raewyn. **Gênero em termos reais**. 1. ed. São Paulo: nVersos Editora, 2016.

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

CUEVAS, J. J. G.; GUTIÉRREZ, M. J. R. Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. **Revista de Economía Mundial**, v. 18, p. 381-392, 2008.

DUMAS, C. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. **Family Business Review**, v.11, issue 3, p.219, 1998.

EAGLY, Alice. H.; CARLI, Linda. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business Press, 2007.

EZZEDEEN, S. R.; BUDWORTH, M. H.; BAKER, S. D. The Glass Ceiling and Executive Careers. **Journal Of Career Development**, v. 42, n. 5, p. 355-369, 2015.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 6-24, 2009.

GARCÍA, G. M.; AYALA-CALVO, J. C.; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, Sao Paulo, v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021.

GERICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GHEE, W. Y.; IBRAHIM, M., D.; ABDUL-HALIM, H. Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. **Asian Academy of Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 103-126, 2015.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Grupo GEN, 2022.

GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M.; RICCABONI, A. Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. **Family Business Review**, v. 24, n. 2, p. 126-150, 2011.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

HAMILTON, E. Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. **International Small Business Journal**, v. 24, n.3, p. 253-271, 2006.

HOLANDA, Sâgio. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2 ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, ISSN 1516-3296; n. 38, Rio de Janeiro. 2021.

JUNIOR, J. E. F.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, 2012.

JUNIOR, J. L. B.; VESCO, D. G. Sistemas de Controle Gerencial como instrumento de poder sob a ótica de bourdieu. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 16, n. 1, p. 27, 22 abr. 2021.

KELLERMANN, F.W.; EDDLESTON, K. A. Feuding families: When conflict does a family firm good. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 209-228, 2004.

KOGUT, C. S.; FLECK, D. Professional versus family management in Brazilian fashion retail companies: exploring value-investors perceptions. **Cadernos Ebape.Br**, v. 15, n. 3, p. 559-573, 2017.

LEE, J. S.; ZHAO, G.; LU, F. The effect of value congruence between founder and successor on successor's willingness: The mediating role of the founder-successor relationship. **Family Business Review**, v. 32, n. 3, p. 259-276, 2019.

LEONE, Nilda C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas. 2005.

LIMA, Elaine Moretti Silva Teixeira de. **O processo sucessório em empresas familiares: um estudo de caso**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ElaineMoretti.pdf. Acesso em: 4 abr. 2024.

LIMA, G. S.; NETO, A. C.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERISANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LISSONI, J; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I. R.; SERRA, F. R. Empresas Familiares: como a família e a propriedade modelam a profissionalização do negócio. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 464-479, 2011.

LODI, João B. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, nº 3, 2008.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. London: Pearson Education, 2007.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FILHO, A. C. T. M.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

MOREIRA, L. V. M.; FREZATTI, F. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. **Revista Universo Contábil**, v. 15, p. 65-84, 2019.

OAKLEY, J. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 321-334, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHO, T. Family business succession: analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal Of Business Research**, v. 115, p. 250-257, 2020.

PWC. **Empresas Familiares**. PricewaterhouseCoopers. 2016. Acesso em 19 maio 2024. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/family-business.html>.

PWC. **Transformar para conquistar confiança: Pesquisa de Empresas Familiares**. PricewaterhouseCoopers. 2023. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2023/Family_Business_PUB_2023.pdf.

SANTOS, M. A.; MELO, M. C. O. L.; BATINGA, G. L. Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Gênero na Prática Contábil: uma questão ainda em debate? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 148-163, 2021.

SCOTT, J. W. Os usos e abusos do gênero. **Projeto História**, n. 45, p. 327-351, 2012.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Handbook of research on family business**. Cheltenham: E. Elgar, p. 25-55, 2006.

SIMONS, Robert. **Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para

Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

THOMAS, M. F.; D'ANGELO, M. J.; TEIXEIRA, A. M. C.; BASTOS, S. A. P. As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133-151, 2023.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

VENANCIO, E.; ESPEJO, M. M. S. B.; RIBEIRO, A. C. A Evolução do Sistema de Controle Gerencial nos Estágios do Ciclo de Vida e suas Implicações para Sobrevivência de uma Empresa Familiar no Cenário Pandêmico da Covid-19. Em: **XVIII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

WERNER, René. A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. 1. ed. Barueri: Editora Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndice A - Roteiro para entrevista semiestruturada

- Dados sobre a empresa: nome da empresa, ramo de atividade, faturamento anual médio, número de colaboradores, ano de fundação, composição do quadro social da empresa, breve histórico da organização.
- Dados sobre as entrevistadas: nome completo, idade, formação, cargo, tempo de trabalho na empresa

1). Pode me contar um pouco sobre sua trajetória até se tornar sucessora na empresa familiar? Como ocorreu a sucessão? Como ocorreu sua preparação como sucessora? Como você avalia a participação do seu sucedido no processo sucessório?

Objetivo: Compreender o contexto pessoal e profissional da sucessora, além das dinâmicas familiares envolvidas.

2). Quais foram os principais desafios que você enfrentou durante o processo sucessório? Você percebeu em algum momento do processo que essas barreiras/obstáculos estavam atrelados a questões de gênero?

Objetivo: Identificar barreiras e obstáculos enfrentados pelas sucessoras no contexto familiar e organizacional. Ou até se houve algum facilitador no processo.

3). Quais sistemas de controle gerencial (SCG) são utilizados atualmente na empresa? Como eles foram implementados? A implementação esteve alinhada com o processo sucessório?

Objetivo: Entender o nível de utilização dos SCG e a familiaridade da sucessora com esses sistemas.

4). Os controles utilizados hoje, com você na gestão da empresa, são os mesmos controles que eram utilizados anteriormente? Você acredita que o uso dos SCG ajudou a facilitar o processo de transição de liderança? Se sim, como?

Objetivo: Avaliar a percepção da sucessora sobre a influência dos SCG na transição de liderança.

5). Como os SCG impactaram a sua relação com outros membros da família e com os funcionários da empresa?

Objetivo: Explorar a influência dos SCG na dinâmica interna da empresa, especialmente nas interações com a família e a equipe.

6). Na sua opinião, como o uso dos SCG influenciou sua legitimação como sucessora na empresa?

Objetivo: Investigar a relação direta entre SCG e a percepção de legitimidade da sucessora.

7). Você percebeu alguma mudança na maneira como você é vista pela equipe e pelos outros membros da família após a implementação dos SCG?

Objetivo: Examinar o impacto dos SCG na percepção e aceitação da sucessora pelos *stakeholders*.