



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LIANA SANTOS GOMES NUCCI

**A SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um Estudo em uma Loja
de Material de Construção no Município de Cabedelo – PB**

João Pessoa

2026

LIANA SANTOS GOMES NUCCI

**A SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um Estudo em uma Loja
de Material de Construção no Município de Cabedelo – PB**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Prof^a Dra. Raíssa de Azevedo Barbosa

João Pessoa

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

N963s Nucci, Liana Santos Gomes.

A sucessão feminina em empresas familiares : um estudo
em uma loja de material de construção no município de
Cabedelo - PB / Liana Santos Gomes Nucci. - 2026.

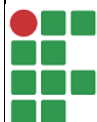
42 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em
Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba /
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026.

Orientação: Prof^a Dra Raíssa de Azevedo Barbosa.

1. Sucessão familiar. 2. Liderança feminina. 3. Empresa fa-
miliar. 4. Gênero. I. Título.

CDU 005:316.46-055.2(043)



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 50/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 16 de março de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Liana Santos Gomes Nucci

Matrícula 20212460094

A SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um Estudo em uma Loja de Material de Construção no Município de Cabedelo – PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **12/03/2026, às 17:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 12 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Raissa de Azevedo Barbosa (IFPB)

Orientador(a)

Alice Inês Guimaraes Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Raissa de Azevedo Barbosa**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/03/2026 14:53:58.
- **Karoline Fernandes Siqueira Campos**, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC1 - CCSBA-JP, em 16/03/2026 15:03:21.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/03/2026 15:03:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 12/03/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 849540
Verificador: 017f48ff05
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, sabedoria e serenidade ao longo de toda essa jornada acadêmica.

Ao meu pai e à minha mãe, expresso minha profunda gratidão pelo amor incondicional, pela educação e pelos valores que me ensinaram. Vocês sempre acreditaram no meu potencial, mesmo quando eu mesma duvidava.

Às minhas irmãs, Laíse e Lídia, agradeço pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e por estarem sempre ao meu lado, celebrando cada pequena conquista.

Ao meu esposo, Giovani, obrigada pela paciência, compreensão e companheirismo. Sua presença tornou os dias difíceis mais leves e reforçou minha determinação para concluir este trabalho.

Ao meu querido cachorro James, que com sua companhia sincera e silenciosa trouxe conforto, alegria e equilíbrio emocional nos momentos mais desafiadores.

À minha professora e orientadora Raíssa, agradeço pela dedicação, orientação cuidadosa e pela confiança depositada em mim. Seu conhecimento e incentivo foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também à empresa onde trabalho, pelo apoio e pela colaboração que tornaram possível a realização desta pesquisa. A compreensão, os recursos disponibilizados e o incentivo foram fundamentais para que este trabalho se concretizasse.

Ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), agradeço pela formação de qualidade, pelo ambiente de aprendizado e pelas oportunidades que contribuíram significativamente para o meu crescimento pessoal e profissional. Esta instituição marcou profundamente minha trajetória acadêmica.

Estendo também meus agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta caminhada, amigos, colegas, familiares e demais pessoas que ofereceram apoio, motivação ou palavras de carinho

A cada um de vocês, o meu sincero muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios e as oportunidades do processo de sucessão feminina em uma empresa familiar do ramo de material de construção localizada na cidade de Cabedelo – PB. A pesquisa justifica-se pela relevância da sucessão familiar para a continuidade dos negócios e pela necessidade de ampliar as discussões sobre a atuação feminina em setores tradicionalmente associados à liderança masculina. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio de entrevistas estruturadas aplicadas aos sucedidos e às sucessoras da empresa investigada. Os dados foram analisados por meio da categorização temática, permitindo a identificação de fatores relacionados ao processo sucessório, à liderança feminina e às relações familiares. Os resultados evidenciaram que a sucessão ocorreu de forma gradual e informal, sem planejamento estruturado, o que gerou desafios como indefinição de papéis e conflitos pontuais. Além disso, verificaram-se barreiras associadas a questões de gênero, especialmente no relacionamento com fornecedores e clientes. Por outro lado, a sucessão feminina proporcionou oportunidades de modernização, inovação tecnológica e profissionalização da gestão, contribuindo para o fortalecimento e a continuidade do negócio familiar. Conclui-se que, apesar das limitações estruturais e culturais, a liderança feminina pode representar um fator estratégico para a sustentabilidade das empresas familiares.

Palavras-chave: sucessão familiar; liderança feminina; empresa familiar; gênero.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and opportunities of the female succession process in a family-owned company in the construction materials sector located in the city of Cabedelo – PB. The research is justified by the relevance of family succession to business continuity and by the need to broaden discussions about women's participation in sectors traditionally associated with male leadership. Methodologically, this is a qualitative and descriptive study conducted through structured interviews applied to the predecessors and the successors of the investigated company. The data were analyzed through thematic categorization, allowing the identification of factors related to the succession process, female leadership, and family relationships. The results showed that the succession occurred gradually and informally, without structured planning, which generated challenges such as role ambiguity and occasional conflicts. In addition, barriers associated with gender issues were identified, especially in relationships with suppliers and customers. On the other hand, female succession provided opportunities for modernization, technological innovation, and management professionalization, contributing to the strengthening and continuity of the family business. It is concluded that, despite structural and cultural limitations, female leadership may represent a strategic factor for the sustainability of family-owned companies.

Keywords: family succession; female leadership; family business; gender.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1.	OBJETIVOS	12
1.1.1.	Objetivo Geral	12
1.1.2.	Objetivos Específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	Empresa Familiar	12
2.2.	Processo sucessório	14
2.3.	Planejamento na sucessão familiar	15
2.4.	Desafios da sucessão familiar	16
2.5.	Liderança feminina nas organizações	17
2.6.	A sucessão feminina em empresas familiares	18
2.7.	Desafios e oportunidades da sucessão feminina no setor de material de construção	18
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	20
3.1	Caracterização dos participantes da pesquisa	21
3.2	Instrumentos de coleta	23
3.3	Procedimentos de análise	23
4	ANÁLISE DE DADOS	23
4.1	Caracterização da empresa	24
4.2	Fatores que influenciam o processo da sucessão feminina	26
4.3	Planejamento e a condução do processo sucessório	27
4.4	Desafios enfrentados durante a transição da gestão	28
4.5	Preparação das sucessoras e o desenvolvimento da liderança feminina	29
4.6	Oportunidades e contribuições da sucessão feminina para a continuidade e o crescimento do negócio familiar.	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES E ANEXOS	40

1 INTRODUÇÃO

Segundo Baggio e Baggio (2014), o empreendedorismo consiste em um processo de desenvolvimento pessoal no qual o indivíduo reconhece e utiliza plenamente suas capacidades racionais e intuitivas, mantendo-se em constante aprendizado e aberto a novas experiências e formas de pensar.

Conforme Dornelas (2007), o empreendedorismo passou a ter maior destaque no Brasil a partir dos anos 1990, período marcado pela abertura econômica e pela necessidade de modernização das empresas nacionais para competir com produtos estrangeiros. No entanto, o autor ressalta que o movimento empreendedor começou a se delinear ainda na segunda metade da década de 1980, com a criação de instituições como o Sebrae e mais tarde a Softex, que impulsionaram o desenvolvimento de pequenos negócios e iniciativas voltadas à inovação.

Nesse contexto de fortalecimento do empreendedorismo, Dornelas (2008) destaca que o empreendedor é aquele que identifica oportunidades e as transforma em negócios, buscando obter resultados e assumindo riscos de maneira calculada. Esse indivíduo se destaca por sua iniciativa, pela paixão em realizar o que faz, pelo uso criativo dos recursos disponíveis e pela capacidade de promover mudanças no ambiente social e econômico em que está inserido, mesmo diante da possibilidade de fracasso.

Complementando essa visão, Chiavenato (2004) ressalta que o espírito empreendedor representa a força motriz da economia, sendo responsável por impulsionar recursos, talentos e ideias. O empreendedor é aquele que identifica rapidamente as oportunidades e age antes dos demais, iniciando e conduzindo negócios baseados em suas próprias ideias, assumindo riscos e buscando inovar de forma constante.

Dentro desse universo empreendedor, as empresas familiares são caracterizadas pela presença de membros de uma mesma família em sua fundação e gestão, sendo o fundador o principal responsável pela administração. Esse modelo empresarial tem como objetivo garantir a continuidade dos negócios e a preservação do patrimônio, de modo a beneficiar tanto a geração atual quanto as futuras, por meio do processo de sucessão (Da Silva Pereira, 2024).

De forma semelhante, Ploner (2019) explica que a empresa familiar é aquela em que o poder e as decisões são transmitidos de forma hereditária, envolvendo uma ou mais famílias. Os cargos de liderança, em sua maioria, são ocupados por membros da família proprietária e processo sucessório ocorre, geralmente, entre gerações da mesma família.

De acordo com dados do IBGE, cerca de 90% das empresas brasileiras possuem caráter familiar. Contudo, informações do Banco Mundial apontam que somente 30% dessas empresas conseguem alcançar a terceira geração, sendo que apenas metade delas consegue se manter em atividade (Sebrae, 2024). Diante disso, torna-se evidente que a sucessão familiar nas empresas é um tema de extrema importância e, muitas vezes, um dos mais desafiadores para a longevidade do negócio.

A passagem do comando de uma geração para outra raramente ocorre de forma simples e linear, sendo um processo complexo que demanda planejamento, comunicação e, muitas vezes, a superação de conflitos. O principal desafio ocorre na sucessão, pois é nesse momento que aparecem desentendimentos entre os herdeiros, dificultando a separação entre as questões familiares e os interesses profissionais (Silva; Oliveira, 2024).

Diante disso, o processo de sucessão é considerado um fator essencial para a continuidade das empresas familiares, pois representa um processo bem amplo e complexo, nem sempre estruturado ou devidamente planejado (Souza, 2022). Assim, observa-se que o tema da sucessão precisa ser incorporado ao planejamento estratégico das empresas e considerado desde cedo, já que a preparação de um sucessor demanda tempo e o comprometimento de todos os participantes (Ploner, 2019).

As empresas familiares passaram a dar maior visibilidade à atuação de herdeiras na gestão, embora por muitos anos essas mulheres não tenham tido a oportunidade de assumir os negócios de suas famílias (Paraboni, 2017). Entretanto, por se tratar de um espaço tradicionalmente associado aos homens, os impactos das questões de gênero tornam-se evidentes. No contexto sucessório, os desafios frequentemente surgem dentro da própria família: as filhas até são inseridas de forma natural no empreendimento, mas o gênero influencia diretamente o modo, o momento e a intensidade com que essa inserção acontece (Constantinidis; Nelson, 2009).

No contexto empresarial, as mulheres também podem enfrentar obstáculos e desafios durante o processo de sucessão, seja diante de seus funcionários, fornecedores, sócios e, em muitas situações, até mesmo de seus clientes (Albuquerque; Pereira; Oliveira, 2014).

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu em 2023, totalizando 43,3 milhões de mulheres em ocupações, um aumento de 1,64% em comparação a 2022. Considerando esse aumento da participação feminina no mercado de trabalho, bem como o fato de que cerca de 39,3% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres (IBGE, 2022), torna-se relevante analisar como esse avanço se reflete no contexto das empresas familiares.

Para Mota-Santos (2019), as dificuldades das mulheres em cargos gerenciais são resultado de estruturas sociais patriarcais que vinculam a identidade feminina ao cuidado doméstico, fazendo com que mesmo mulheres em posições de poder, qualificadas e com maior renda, continuem sobrecarregadas. Visto isso, observa-se que a sucessão feminina nas empresas familiares ainda enfrenta desafios específicos, relacionados a barreiras culturais, resistência interna e questões de gênero. No contexto de uma loja de material de construção, tradicionalmente associada à liderança masculina, esses desafios podem se tornar ainda mais evidentes. Compreender esses fatores é essencial para que as empresas familiares possam realizar uma transição de gestão eficiente e inclusiva.

O tema da sucessão familiar vem sendo amplamente pesquisado em diversos contextos (Da Silva Pereira, 2024; Ageia, 2020; Ploner, 2019; Silva; Oliveira, 2024; Souza, 2022). Para fins teóricos, torna-se igualmente necessário aprofundar as pesquisas nesse campo, pois se trata de um tema relativamente recente e ainda insuficientemente investigado (Tibola; Ruffatto; Spada, 2023; Alves; Lizote; Batista; Da Luz, 2023). Embora existam diversos estudos sobre a carreira feminina, maternidade, desigualdades de gênero e temas correlatos, ainda é limitada a produção científica que discute especificamente os desafios enfrentados pelas mulheres no processo sucessório de empresas familiares. Tal constatação decorre de uma busca bibliográfica realizada nas bases de dados Google Acadêmico, no período de outubro de 2025.

Neste cenário, o presente trabalho tem como foco a sucessão familiar na segunda geração em uma loja de material de construção situada na cidade de Cabedelo, administrada por membros de uma mesma família.

Diante disso, apresenta-se a seguinte questão-problema: **Quais são os desafios e as oportunidades enfrentados no processo de sucessão feminina em uma empresa familiar do ramo de material de construção situada na cidade de Cabedelo?**

O estudo justifica-se pela relevância de compreender a sucessão feminina como um fenômeno que impacta diretamente a continuidade e a sustentabilidade das empresas familiares. Ao investigar o caso de uma loja de material de construção em Cabedelo, pretende-se identificar fatores que dificultam ou favorecem a liderança feminina, contribuindo para ampliar o debate sobre igualdade de gênero, sucessão planejada e profissionalização da gestão em negócios familiares.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar os desafios e as oportunidades do processo de sucessão feminina em uma empresa familiar do ramo de material de construção localizada na cidade de Cabedelo.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores que influenciam o processo de sucessão feminina em empresas familiares.
- Descrever os principais desafios enfrentados no processo de transição de gestão da empresa.
- Verificar as oportunidades e contribuições da liderança feminina para a continuidade e o crescimento do negócio familiar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresa Familiar

Segundo Gersick *et al.* (1997), a empresa familiar tem sua origem em uma organização administrada e controlada por um empreendedor que dá início à criação do negócio motivado por seus objetivos profissionais, dedicação e investimento pessoal,

contando ou não com o apoio de seus familiares. Geralmente, essas empresas surgem do esforço conjunto de um casal que une recursos financeiros e divide a gestão do negócio com as responsabilidades familiares, ou de irmãos que, desde cedo, se envolvem nas atividades do empreendimento idealizado pelos pais. Assim, as empresas familiares evoluem e enriquecem o cenário empresarial, diferenciando-se em tamanho, tempo de atuação e dinâmica própria.

De acordo com Grzybovski e Lima (2004), a empresa familiar é definida como uma organização administrada e controlada por um grupo de pessoas ligadas por laços de parentesco. Nesse tipo de estrutura, o herdeiro assume um papel essencial no processo de sucessão, tornando-se uma figura fundamental para a continuidade e o sucesso do empreendimento. O fundador é responsável por estabelecer valores, crenças e a cultura organizacional que deverão ser seguidos por todos os colaboradores e preservados pelas futuras gerações (Campos; Saraiva, 2019). Lodi (1993) acrescenta que a trajetória dessas organizações costuma estar intimamente relacionada à história da família, o que reforça a presença de membros familiares na administração e a influência dos fatores hereditários na escolha dos sucessores.

Observa-se que as empresas familiares apresentam distinções entre si a partir das características definidas em seus modelos de gestão, sendo a cultura organizacional um dos elementos que pode evidenciar essas particularidades e influenciar seu desempenho (Leite; Araújo; Silva, 2017; Soares *et al.*, 2021; Cahyadi *et al.*, 2021). Nessa linha, Schein (1992) enfatiza que o conceito de “cultura” deve ser aplicado às crenças e aos pressupostos fundamentais compartilhados pelos integrantes de uma organização, os quais atuam de forma inconsciente e moldam a percepção que a entidade possui de si mesma e de seu ambiente. Sob essa perspectiva, o autor reforça que a cultura organizacional corresponde a um conjunto de pressupostos desenvolvidos por um grupo com o propósito de enfrentar e solucionar desafios internos ou externos.

Segundo Adachi (2006), as empresas familiares enfrentam dificuldades recorrentes que podem ser agrupadas em quatro categorias principais: a informalidade da estrutura organizacional, a desorganização da gestão empresarial, a sobreposição entre as esferas familiar e empresarial e a ocultação de problemas internos. Por sua vez, Dalla Costa (2006) destaca que os ciclos de vida das empresas familiares se assemelham aos de qualquer outra organização, diferenciando-se pelo fato de que, além da evolução do negócio, envolvem simultaneamente o desenvolvimento das relações familiares de seus proprietários.

2.2. Processo sucessório

Segundo Passos *et al.* (2006), a sucessão refere-se ao momento em que ocorre a passagem do controle administrativo, dos bens e da empresa do fundador ou da geração vigente para um integrante da família. Consideram-se sucessores aqueles que recebem do fundador a responsabilidade pela liderança, distribuída em três áreas fundamentais: a família, o patrimônio e a administração da empresa.

Esse processo representa uma etapa crucial para qualquer organização, especialmente para aquelas de caráter familiar, pois o patrimônio empresarial está diretamente associado ao patrimônio da própria família. A definição de quem assumirá a liderança é um elemento determinante e pode gerar efeitos positivos ou negativos, tanto no ambiente interno, envolvendo os colaboradores, quanto externamente, afetando clientes, fornecedores e o mercado como um todo (Ageia; Pinheiro, 2020). Esse processo corresponde à fase em que o dirigente atual prepara seu substituto para assumir a gestão dos negócios familiares. Trata-se de um momento crucial, pois é nele que se estabelece a continuidade da organização; caso não haja um acompanhamento administrativo adequado, a permanência da empresa pode ser comprometida (Oliveira, 2006).

Um aspecto fundamental no processo sucessório é a transmissão da liderança, da autoridade, do poder decisório e do capital. Nesse movimento, o fundador ou sucedido deixa gradualmente de atuar como gestor único do negócio, passando inicialmente a exercer funções de supervisão e delegação, até assumir o papel de consultor já desvinculado ou aposentado da empresa. Paralelamente, a geração seguinte evolui de uma função de apoio para a posição de gestão, chegando, por fim, ao posto de liderança responsável pelas principais decisões organizacionais (Handler, 2009).

Assim, uma empresa é considerada de primeira geração quando ainda é administrada e controlada pelo fundador (Mucci, 2020). Quando o comando é transferido para os filhos ou sobrinhos do fundador, ela passa a ser classificada como de segunda geração (Hillen; Lavarda, 2019). Da mesma forma, se a gestão for assumida pelos netos do fundador, a empresa é considerada de terceira geração, seguindo essa lógica para as gerações subsequentes (Lima; Nassif, 2018).

Contudo, para que a sucessão seja bem-sucedida, é necessário mais do que vontade e comprometimento, exige-se também um conhecimento consistente sobre o setor de atuação da empresa, planejamento estratégico, visão operacional, bem como competências em gestão de pessoas e resolução de conflitos (Brito; Leone, 2012). Esses elementos demonstram que o processo sucessório é complexo e envolve múltiplas dimensões, o que reforça a necessidade de uma condução estruturada e preventiva. Assim, torna-se essencial compreender como o planejamento da sucessão familiar pode orientar essa transição e contribuir para a continuidade sustentável das empresas ao longo das gerações.

2.3. Planejamento na sucessão familiar

Conforme afirma Américo (2020), o planejamento sucessório representa um pilar fundamental para o sucesso das empresas familiares, pois contribui para tornar o período de transição mais eficiente e reduzir possíveis complicações decorrentes das inevitáveis mudanças na gestão dos negócios. Conflitos internos, sobretudo em períodos de sucessão, têm potencial para prejudicar o processo de tomada de decisões. Conduzir a sucessão em empresas familiares exige uma postura atenta e antecipatória. A habilidade de administrar e solucionar descentendimentos familiares de forma construtiva é essencial para evitar efeitos negativos ao longo do processo sucessório (Bornholdt, 2005).

A ausência de comunicação clara fragiliza os relacionamentos e gera desarmonia entre os envolvidos. Uma condução estruturada e cooperativa é fundamental para enfrentar os desafios e assegurar uma transição eficaz. Cada fase do processo sucessório exige atenção e cuidado para que a empresa familiar possa prosperar sob a liderança da próxima geração e manter sua continuidade no mercado. Além disso, para evitar que a sucessão se torne um momento traumático para os participantes, é indispensável um planejamento adequado que garanta o bom andamento de todo o processo (Pereira; Vieira; Garcia; Roscoe, 2013).

Conforme apontam Oliveira (1999) e Werner (2004), o processo de sucessão familiar apresenta tanto benefícios quanto limitações. Entre as vantagens, destacam-se a preservação da condução familiar, que mantém o clima organizacional baseado em laços familiares e reforça a autoridade do sucedido. Além disso, a sucessão interna favorece a continuidade do conhecimento acumulado, fortalece o comprometimento e a confiança, aumenta o sentimento

de pertencimento e contribui para uma tomada de decisão mais ágil. Por outro lado, algumas desvantagens incluem disputas de poder entre os membros da família, dificuldades em delimitar os papéis de sucessor e herdeiro, bem como desafios para separar as questões profissionais das relações e do convívio no ambiente familiar.

Ao reconhecer a importância desse planejamento, torna-se possível compreender com maior nitidez os desafios específicos que surgem durante a sucessão familiar, especialmente aqueles relacionados a conflitos, disputas internas e dificuldades na definição da nova liderança.

2.4. Desafios da sucessão familiar

Trentin (2010) aponta diversas dificuldades enfrentadas no processo sucessório, tais como disputas por poder entre herdeiros, sentimentos de desconfiança, inveja e conflitos no âmbito familiar. O autor ressalta ainda que um dos principais equívocos cometidos pelas empresas familiares é encarar a sucessão como um acontecimento pontual, desconsiderando que se trata de um processo que deve ocorrer de maneira gradual e com preparo adequado. Com a entrada de uma nova geração no comando, a organização tende a passar por mudanças inevitáveis em seus direcionamentos e prioridades.

Nesse sentido, Paraboni (2017) observa que o processo sucessório muitas vezes é postergado como forma de evitar uma competição prematura entre irmãos. Além disso, os herdeiros, em alguns casos, optam por não abordar o tema da sucessão, por receio de que a iniciativa seja interpretada como ambição excessiva ou interesse apenas em herança e poder.

A condução do processo sucessório nas empresas familiares frequentemente resulta em conflitos contínuos. A ausência de solução para essas questões pode estar associada a divergências entre os sócios, excesso de potenciais sucessores, ausência de uma liderança natural ou até mesmo ao desinteresse dos herdeiros pelos negócios da empresa (Bernhoeft, 1991). A falta de consenso entre os familiares dificulta a passagem de comando, a definição do próximo líder e a transferência de autoridade do fundador para seus potenciais sucessores, constituindo um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares. Além disso, outros conflitos surgem quando o fundador não estabelece de forma clara quem serão seus sucessores (Moreira Júnior; Bortoli Neto, 2007).

Oliveira (2006) destaca que conflitos relacionados à delegação de funções a familiares podem tornar mais complexo o relacionamento entre eles. Nessas situações, os papéis exercidos na família e na empresa tendem a se confundir, e as demandas do negócio podem gerar sobrecarga e até comprometer os vínculos familiares. Para reduzir os conflitos, é essencial que todos os envolvidos no processo mantenham diálogo e debatam as políticas e estratégias que serão adotadas, pois essa comunicação é um recurso fundamental para viabilizar o processo sucessório (Moreira Júnior; Bortoli Neto, 2007).

2.5. Liderança feminina nas organizações

Bruschini e Lombardi (2001) destacam que, para conquistar espaço no mercado de trabalho, as mulheres precisam investir mais intensamente em sua formação acadêmica e demonstrar maior persistência. Segundo o estudo, cerca de 60% das pessoas que concluíram o ensino superior na década de 1990 eram mulheres, com maior concentração nas áreas de Saúde, Ciências Humanas e Ciências Biológicas.

Ao analisar a trajetória da mulher no mercado de trabalho, observa-se um avanço significativo que contribuiu para as condições atuais de participação feminina. De acordo com Feitosa e Albuquerque (2019), embora seja possível identificar progressos no reconhecimento da capacidade profissional das mulheres, ainda há um longo caminho a percorrer, especialmente no que diz respeito ao acesso e à consolidação.

No contexto atual, observa-se certa evolução na presença feminina no mercado de trabalho; entretanto, esse progresso ainda é modesto. Conforme apontam Baltar e Omizzolo (2020), a forma como homens e mulheres se distribuem nas ocupações continua sendo fortemente condicionada por estruturas culturais machistas, racistas e classistas, que ainda permeiam a sociedade brasileira e influenciam o acesso às oportunidades. A transformação do papel feminino na sociedade e no ambiente empresarial pode influenciar os pressupostos e as aspirações das filhas quanto à construção de uma trajetória de liderança nos negócios familiares (Constantinidis; Nelson, 2009).

2.6. A sucessão feminina em empresas familiares

Nas empresas familiares, muitas mulheres enfrentam dificuldades ao tentar definir qual esfera deve receber maior prioridade: a família ou o negócio. Embora a maior parte delas tenda a priorizar a família, há situações em que o envolvimento com a empresa é tão intenso que o tempo dedicado ao convívio familiar torna-se insuficiente. Assim, o conflito entre as demandas familiares e empresariais é permanente, tornando essencial reconhecer a necessidade de equilíbrio entre esses dois domínios. A ausência desse equilíbrio pode resultar em consequências negativas tanto para a organização quanto para a própria família (Kothari; Tobwala, 2007).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem ganhado crescente relevância nas discussões sobre bem-estar e desempenho no trabalho. A dificuldade de conciliar as demandas familiares com as responsabilidades profissionais pode gerar sentimentos de angústia e insatisfação entre os trabalhadores (Machado *et al.*, 2008). No caso das mulheres, essa necessidade de equilíbrio torna-se ainda mais evidente.

Segundo Henry, Erwee e Kong (2013), herdeiras que assumem posições de liderança costumam ser percebidas como menos capazes do que seus equivalentes masculinos. Além disso, as mulheres ainda precisam superar barreiras de gênero que dificultam sua participação efetiva nos processos sucessórios. Mesmo quando inseridas no mercado de trabalho, elas continuam assumindo a maior parte das tarefas domésticas, independentemente da posição que ocupam, da carga horária ou do nível salarial. Diante disso, a possibilidade de flexibilizar horários e locais de trabalho configura-se como um aspecto especialmente valorizado por muitos profissionais, justamente por contribuir para uma gestão mais equilibrada entre suas múltiplas responsabilidades (Machado *et al.*, 2008)

2.7. Desafios e oportunidades da sucessão feminina no setor de material de construção

Entre os diversos obstáculos enfrentados por mulheres em posições de liderança, Miltersteiner *et al.* (2020) apontam a constante necessidade de validar suas competências e habilidades profissionais. Mesmo dedicando-se intensamente, buscando qualificação contínua

e ampliando seus conhecimentos técnicos, muitas dessas mulheres continuam a ser subestimadas ou têm sua atuação minimizada.

Silva (2020) observa que o cenário da liderança feminina no Brasil acompanha, em grande medida, os avanços conquistados pelos movimentos feministas, que defendem igualdade salarial, maior representatividade política e o rompimento com a cultura de submissão da mulher ao homem. À medida que se reconhece o impacto transformador da atuação feminina no ambiente executivo, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de implementar ações que garantam a inclusão e o reconhecimento dessas mulheres em posições de liderança (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Segundo Barboza e Meyer (2022), a presença de mulheres em cargos de liderança produz impactos concretos na dinâmica organizacional. Além de contribuírem com competências técnicas, elas introduzem uma visão mais humana, criativa e inclusiva. Características frequentemente rotuladas como fragilidades são, por elas, convertidas em pontos de força e elementos estratégicos para a gestão.

Os avanços nessa área já são perceptíveis, com um número crescente de mulheres assumindo cargos de liderança e tendo suas capacidades mais valorizadas (Feitosa; Albuquerque, 2019). A transformação só ocorre quando a própria estrutura que sustenta o mercado se modifica. Como o machismo permanece arraigado na cultura do país, ele também se reflete nas bases do ambiente de trabalho. Muitos homens em cargos executivos reconhecem que a trajetória profissional das mulheres é distinta, marcada por maiores obstáculos, e ainda acreditam que as responsabilidades familiares e domésticas tornam as mulheres menos comprometidas com as organizações (Antunes *et al.*, 2019).

De acordo com Billing e Alvesson (2000), as mulheres tendem a incentivar a participação dos demais, compartilhar o poder e as informações, além de promover a motivação e o engajamento das pessoas no ambiente de trabalho. Ainda segundo os autores, essas características contribuem para uma gestão mais colaborativa.

Já Still e Timms (2000) apontam que as mulheres costumam atribuir maior importância aos objetivos sociais e à construção de um ambiente organizacional saudável. Por outro lado, demonstram uma postura mais prudente em relação aos riscos financeiros e tendem a controlar o crescimento das empresas, com o objetivo de preservar o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à prática no contexto de uma organização. Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, por se dedicar à compreensão dos desafios, barreiras e oportunidades relacionados ao processo de sucessão feminina. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que visa descrever as características desse fenômeno em uma empresa familiar do ramo de material de construção, localizada no município de Cabedelo – PB. No que se refere aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa de campo, utilizando a técnica de entrevista para a coleta de dados.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos diretamente envolvidos no processo sucessório, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar, registrar, analisar e interpretar fenômenos tal como ocorrem na realidade, sem a intenção de interferir ou estabelecer relações de causa e efeito.

Para Vergara (2016), esse tipo de pesquisa possibilita uma visão detalhada do objeto de estudo, contribuindo para a compreensão de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais. Associada à abordagem qualitativa, essa modalidade permite a análise aprofundada de dados não mensuráveis, como percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Para Creswell (2014), esse tipo de abordagem possibilita ao pesquisador compreender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências, favorecendo interpretações mais profundas e coerentes com a realidade estudada. A combinação dessas abordagens possibilita uma compreensão ampla e contextualizada do fenômeno estudado, sendo especialmente adequada para investigar processos sociais e organizacionais complexos, como a sucessão em empresas familiares.

Para a coleta de dados, utilizou-se perguntas estruturadas para realização das entrevistas, adaptado do instrumento proposto por Paraboni (2017), composto por blocos de perguntas direcionadas especificamente a dois grupos de participantes: sucedidos e sucessoras atuantes na empresa. Cada bloco contemplou questões relacionadas ao papel desempenhado na empresa, às experiências no processo sucessório, às percepções sobre liderança feminina

na gestão. A escolha de perguntas distintas para cada grupo buscou captar diferentes perspectivas sobre o processo sucessório, garantindo maior riqueza e profundidade analítica.

3.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar do ramo de material de construção, localizada na cidade de Cabedelo, tendo como participantes os sucedidos (fundadores da empresa) e as sucessoras, atuais gestoras do negócio. Ambos possuem longa vivência no contexto organizacional, o que possibilitou uma compreensão aprofundada do processo de sucessão analisado.

A empresa analisada conta com dois sucedidos, responsáveis pela condução histórica do negócio, pela transmissão da liderança e o conhecimento organizacional para a nova geração, e duas sucessoras, que estão assumindo as funções estratégicas na gestão do negócio. Esses participantes compuseram o universo da pesquisa, não havendo necessidade de amostragem, uma vez que todos os envolvidos no processo sucessório foram contemplados.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Categoria do participante	Identificação	Idade	Descrição	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
Sucedido (a)	Sucedido A	64 anos	Fundador (a) da empresa familiar, responsável pela gestão anterior e participante direto do processo de sucessão.	12/01/2026	11 min e 45 segundos
	Sucedida B	61 anos	Co-fundador (a) da empresa, atuante na gestão anterior e no processo sucessório.	20/01/2026	10 min e 41 segundos
Sucessora	Sucessora A	34 anos	Integrante da nova geração familiar, atualmente exercendo função de liderança na empresa.	15/01/2026	19 min e 03 segundos
	Sucessora B	37 anos	Integrante da nova geração familiar, participante da gestão e do processo de sucessão.	19/01/2026	27 min e 52 segundos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

3.2 Instrumentos de coleta

A entrevista destinada aos sucedidos contemplou perguntas relativas ao histórico da empresa, critérios de escolha do sucessor, percepção sobre a preparação das sucessoras, conflitos vivenciados, preconceitos enfrentados por ser mulher, aceitação interna e externa, e participação atual nas decisões do negócio.

O instrumento aplicado às sucessoras abordou temas como motivação para ingressar na empresa, preparo para assumir a liderança, percepção sobre a aceitação dos colaboradores, fornecedores e clientes, dificuldades enfrentadas por questões de gênero, existência de conflitos no processo sucessório e avaliação da própria gestão.

3.3 Procedimentos de análise

Os dados foram analisados a partir de uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio da categorização das respostas em temas recorrentes, tais como o processo sucessório, liderança feminina, cultura organizacional e as relações familiares. Esse procedimento analítico possibilitou a identificação de convergências e divergências entre as percepções dos diferentes participantes, contribuindo para uma compreensão ampla e aprofundada do fenômeno investigado. Conforme destaca Bardin (2016), a categorização temática constitui uma estratégia fundamental na análise qualitativa, pois permite organizar e interpretar os dados de forma sistemática, revelando sentidos e padrões presentes nos discursos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados coletados por meio de entrevistas em profundidade realizadas com os sucedidos e as sucessoras, bem como pela observação do ambiente de trabalho da empresa pesquisada. Os dados foram organizados e subdivididos em categorias analíticas, definidas a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico acerca da sucessão feminina em empresas familiares. Esse procedimento está alinhado à

análise qualitativa, que busca interpretar significados, percepções e experiências dos sujeitos envolvidos no fenômeno estudado, conforme destacam Minayo (2014) e Bardin (2016).

Os tópicos analisados contemplam a caracterização da empresa; os fatores que influenciam o processo de sucessão feminina; o planejamento e a condução do processo sucessório; os desafios enfrentados durante a transição da gestão; a preparação da sucessora e o desenvolvimento da liderança feminina; bem como as oportunidades e contribuições da sucessão feminina para a continuidade e o crescimento do negócio familiar. De acordo com Gil (2008), a organização dos dados em categorias temáticas favorece a compreensão de fenômenos organizacionais complexos, enquanto Creswell (2014) destaca que esse tipo de análise possibilita uma interpretação mais ampla e contextualizada.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa surgiu há aproximadamente 29 anos, a partir de uma iniciativa familiar marcada pela simplicidade e pelo trabalho conjunto. Esse cenário inicial ilustra o que Lodi (1999) descreve como a fase pioneira da organização familiar, na qual a dedicação, o esforço pessoal dos fundadores e a união da família são os principais capitais do negócio. Inicialmente, a empresa iniciou suas atividades na garagem de uma residência, onde eram comercializados materiais de construção de forma simples e com recursos limitados. Nesse período, as entregas dos produtos eram realizadas por meio de uma carroça puxada por jegue, evidenciando o caráter modesto e familiar que marcou a origem do empreendimento, uma característica comum apontada por Bernhoeft (1989), ao destacar que muitas empresas familiares nascem de iniciativas de subsistência e se consolidam pela forte ligação afetiva e de sacrifício entre seus membros.

Com o passar dos anos, a empresa passou por um processo contínuo de crescimento e expansão, impulsionado pela dedicação de seus fundadores e pela confiança conquistada junto aos clientes. Esse movimento evolutivo alinha-se ao modelo de ciclo de vida proposto por Gersick *et al.* (2006), que demonstra como os negócios familiares transitam de arranjos informais e centralizados no fundador para estruturas mais complexas à medida que o mercado exige. Gradualmente, a empresa ampliou sua variedade de produtos, diversificando

seu portfólio e atendendo às crescentes demandas do mercado local. Paralelamente, investiu em infraestrutura, adquirindo meios de transporte próprios para a realização das entregas, o que contribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. É justamente essa transição para a profissionalização, conforme indicam os teóricos, que pavimenta o caminho e cria as bases estruturais necessárias para um futuro processo de sucessão familiar bem-sucedido.

Ao longo de sua trajetória, a empresa também expandiu seu quadro de colaboradores, estruturando-se organizacionalmente e fortalecendo sua atuação no setor de materiais de construção. Esse crescimento reflete não apenas a expansão física e operacional do negócio, mas também a consolidação de uma empresa familiar que soube se adaptar às transformações do mercado, mantendo seus valores originais pautados na proximidade com os clientes, no atendimento humanizado e na confiança mútua. Tais elementos, conforme apontam Souza *et al.* (2025), são a base da riqueza socioemocional e atuam como pilares de resiliência e longevidade nesses negócios.

Atualmente, a organização apresenta uma estrutura organizacional consolidada, contando com mais de 40 colaboradores e uma carteira de clientes fidelizados construída ao longo de sua atuação no mercado. O crescimento da empresa também se reflete na ampliação de sua capacidade logística, com a formação de uma frota própria de caminhões, possibilitando a realização de entregas em diversas cidades do estado da Paraíba.

Além da expansão operacional, a empresa investiu na diversificação e ampliação de seu portfólio de produtos, passando a oferecer uma ampla variedade de materiais de construção para atender às diferentes necessidades dos clientes. A estrutura física da loja acompanhou esse processo de desenvolvimento, sendo ampliada e modernizada, com ambientes climatizados que proporcionam maior conforto e melhor experiência de compra.

Adicionalmente, a loja incorporou inovações tecnológicas aos seus processos, por meio da implantação de um site de vendas na modalidade e-commerce, ampliando seus canais de atendimento e facilitando o acesso dos clientes aos produtos comercializados. Essas iniciativas demonstram a capacidade da empresa de se adaptar às transformações do mercado, mantendo-se competitiva e fortalecendo sua posição no setor.

4.2 Fatores que influenciam o processo da sucessão feminina

A análise dos dados obtidos nas entrevistas com os Sucedidos A e B e as Sucessoras A e B evidencia que o processo da sucessão feminina foi fortemente influenciado por fatores familiares, culturais e organizacionais. A origem da empresa esteve associada à necessidade de garantir melhores condições de vida aos filhos, o que reforça a centralidade da família como motivadora do empreendimento e da continuidade do negócio.

Os Sucedidos A e B afirmam que a sucessão não foi inicialmente planejada com foco específico nas filhas, tampouco houve uma imposição familiar para que estas assumissem a empresa. Ambos relatam que a decisão ocorreu de forma gradual e natural, respeitando a liberdade dos filhos em escolher seus próprios caminhos profissionais, inclusive com a saída de um dos herdeiros para carreira externa, optando pela docência universitária. Esse aspecto demonstra que a sucessão feminina não foi resultado de uma estratégia deliberada, mas construída ao longo do tempo, a partir da convivência e da necessidade de continuidade do negócio.

Entretanto, a literatura aponta que a ausência de planejamento pode comprometer a sustentabilidade da organização no longo prazo. Nesse sentido, conforme destacam Vaccari e Beuren (2017), para assegurar a longevidade e a competitividade das empresas familiares é necessário promover mudanças estruturais, organizar processos, profissionalizar a gestão e, especialmente, planejar a sucessão. Assim, ainda que o processo analisado tenha ocorrido de forma gradual e natural, evidencia-se a importância de uma condução mais estruturada para fortalecer a continuidade do negócio.

Do ponto de vista das sucessoras, observa-se que tanto a Sucessora A quanto a Sucessora B ingressaram e permaneceram na empresa motivadas pela vivência precoce no ambiente organizacional, pelo vínculo afetivo com o negócio e pela identificação gradual com a gestão. Ainda que ambas possuam formações acadêmicas distintas da área de atuação da empresa, uma é formada em nutrição e outra em design de interiores, esse fator não representa impedimento para o exercício da liderança, reforçando que, nas empresas familiares, a experiência prática e o conhecimento tácito exercem papel central no processo sucessório.

Entretanto, um fator que chamou atenção sobre a sucessão feminina nesse caso foi por ser um setor tradicionalmente masculino, que é o ramo de material de construção. Tanto os sucedidos quanto as sucessoras reconhecem que, apesar da confiança interna, as mulheres enfrentam maior resistência externa, especialmente por parte de fornecedores, clientes e representantes da indústria, tal cenário evidencia a persistência de estereótipos de gênero neste ramo, que ainda associam a liderança nesse segmento à figura masculina, exigindo das sucessoras constante reafirmação de sua competência e autoridade. (Miltersteiner *et al.*, 2020)

4.3 Planejamento e a condução do processo sucessório

Os relatos dos Sucédidos A e B convergem ao indicar a ausência de um planejamento sucessório formal. Para ambos, a sucessão ocorreu de maneira informal, sem definição clara de critérios, prazos, funções ou adoção de práticas de governança. O Sucedido A relata que o processo teve início há aproximadamente dez anos, de forma lenta e gradual, enquanto a Sucédida B aponta que a sucessão ocorreu de maneira espontânea, motivada pela necessidade de apoio na gestão, sem qualquer estrutura prévia.

Essa ausência de planejamento também é confirmada pelas sucessoras. A Sucessora A destaca que a transição se intensificou durante a pandemia da COVID-19, quando os pais precisaram se afastar por questões de saúde, tornando a sucessão emergencial e acelerada. Já a Sucessora B relata que o processo se tornou mais evidente no período pós-pandemia, ainda assim sem planejamento formal, o que resultou em indefinição de papéis, sobreposição de responsabilidades e falhas operacionais, configurando-se como um dos principais gargalos do processo sucessório, especialmente pela falta de preparação e de planejamento adequado. (Floriani; Rodrigues, 2000).

A literatura destaca que a ausência de planejamento compromete a condução do processo sucessório, considerando que a sucessão é um fenômeno de longo prazo e pode envolver múltiplas gerações, tornando indispensável a adoção de estratégias estruturadas para minimizar conflitos e assegurar a continuidade do negócio (Gomes; Moreira; Evangelista *et al.*, 2015). Nesse sentido, embora o processo tenha sido conduzido de forma gradual e pautada na confiança, a falta de planejamento mostrou-se um fator limitador, especialmente no caso da

Sucessora B, em razão da inexistência de definições claras quanto às funções, responsabilidades e critérios de autoridade. Ademais, a permanência do modelo anterior de gestão, associada à ausência de diretrizes sucessórias formais, intensificou os conflitos, uma vez que não havia parâmetros estabelecidos para a tomada de decisões, situação recorrente em empresas familiares marcadas pela sobreposição entre os sistemas família e negócio (Sebrae, 2023; Abdallah, 2015).

4.4 Desafios enfrentados durante a transição da gestão

Os desafios enfrentados manifestaram-se de forma distinta entre os sucedidos e as sucessoras, embora apresentem pontos em comum. No caso do Sucedido A e da Sucessora A, os conflitos foram considerados pontuais e de fácil resolução, relacionados principalmente à divergências de ideias, sem comprometer a harmonia familiar ou o desempenho da empresa. Ainda assim, a literatura alerta que a minimização dos conflitos pode dificultar sua adequada resolução e gerar impactos futuros (Abdallah, 2015), já no entendimento de Lodi (1999), tais problemas no processo sucessório são fonte de crises na empresa familiar.

Por outro lado, no caso da Sucessora B, os desafios foram mais intensos, estando fortemente associados à ausência de planejamento sucessório, à indefinição de funções e ao excesso de cobranças. Esses fatores geraram conflitos familiares, desconforto emocional e dificuldades na tomada de decisões, sobretudo pela falta de clareza sobre a autoridade final dentro da gestão. Tal cenário é muito comum em empresas familiares, que envolvem a interação entre os sistemas família e negócio, favorecendo o surgimento de conflitos (Sebrae, 2023).

Além dos conflitos internos, ambas as sucessoras relataram desafios relacionados ao gênero. A Sucessora A menciona episódios sutis de surpresa por parte de fornecedores ao perceberem que a empresa é gerida por mulheres jovens. Já a Sucessora B relata situações explícitas de preconceito, nas quais sua autoridade foi desconsiderada e associada à figura masculina de seu esposo, especialmente em eventos do setor. Tais relatos evidenciam a presença de assimetrias de poder e estereótipos de gênero que ainda permeiam ambientes organizacionais predominantemente masculinos. Nesse sentido, Para Teston e Filippim

(2016), mulheres à frente de funções executivas frequentemente se deparam com assimetrias de poder decorrentes de sua condição de mulher e do preconceito associado ao exercício da administração empresarial, o que reforça os obstáculos enfrentados pela liderança feminina.

4.5 Preparação das sucessoras e o desenvolvimento da liderança feminina

A preparação das sucessoras ocorreu predominantemente por meio da aprendizagem prática, baseada na vivência cotidiana, no acompanhamento das rotinas empresariais e na resolução de problemas operacionais. No caso da Sucessora A, sua trajetória de aproximadamente 16 anos na empresa, com passagem por diferentes setores, contribuiu para o desenvolvimento de competências gerenciais, legitimando sua atuação como sócia e gestora geral. Esse percurso confirma que a efetividade da sucessão não se limita à mera transferência de autoridade, mas exige a assimilação de conhecimentos organizacionais, o desenvolvimento de habilidades gerenciais e a construção de competências por parte do sucessor, elementos essenciais para assegurar a continuidade e o bom desempenho da empresa (Monteiro *et al.*, 2022).

O ingresso da sucessora B na empresa familiar não se deu de maneira planejada, mas como consequência de uma frustração profissional em sua área de formação e da existência de uma oportunidade no negócio da família. Ela atua na empresa desde 2009, acumulando aproximadamente 17 anos de experiência, apesar de apresentar elevado nível de escolaridade, com graduação em design de interiores, pós-graduação e MBA em marketing e gestão empresarial, também relata que sua preparação ocorreu de forma empírica, sem treinamentos formais ou plano estruturado. Ainda assim, demonstra perfil proativo e inovador, como evidenciado pela criação de controles internos e melhorias nos processos organizacionais.

Em ambos os casos, destaca-se a confiança expressa pelos sucedidos na capacidade das filhas, não havendo preferência por liderança masculina ou a percepção de que o desempenho empresarial estaria condicionado ao gênero. Esse apoio interno foi determinante para o fortalecimento da liderança feminina, especialmente em um setor tradicionalmente masculino.

Além dos desafios organizacionais, a preparação e o exercício da liderança das sucessoras estão inseridos em uma realidade que envolve a conciliação entre maternidade e

gestão empresarial. Ambas são casadas e mães de filhos ainda crianças, o que acrescenta complexidade à atuação profissional. Conforme Mota-Santos (2019), mesmo mulheres em posições de liderança continuam socialmente associadas às responsabilidades domésticas. Ainda que não tenham relatado conflitos explícitos relacionados à dupla jornada, a acumulação de responsabilidades familiares e empresariais exige elevado grau de organização, resiliência e capacidade de gestão do tempo. Diferentemente dos sucedidos, cuja trajetória esteve prioritariamente centrada na consolidação do negócio, as sucessoras exercem simultaneamente a liderança organizacional e as demandas da maternidade ativa.

Essa dimensão evidencia uma característica relevante da sucessão feminina: para além das exigências estratégicas e estruturais da gestão, as mulheres frequentemente precisam equilibrar expectativas sociais vinculadas ao cuidado familiar com a condução do negócio. Tal realidade amplia a complexidade do processo sucessório e reforça a importância de redes de apoio e de uma divisão mais equilibrada de responsabilidades, contribuindo para o fortalecimento sustentável da liderança feminina no contexto das empresas familiares.

4.6 Oportunidades e contribuições da sucessão feminina para a continuidade e o crescimento do negócio familiar.

A sucessão feminina analisada revela importantes contribuições para a continuidade e o crescimento do negócio familiar. No caso da Sucessora A, a transição durante a pandemia resultou na implementação de melhorias significativas, como a adoção de tecnologias de gestão, automação de processos, criação de site para vendas, controle logístico em tempo real e modernização do recebimento de mercadorias, evidenciando uma gestão mais inovadora e alinhada às demandas contemporâneas.

A Sucessora B também contribuiu para a melhoria dos processos internos, buscando organização, controle e eficiência operacional, mesmo em um contexto de conflitos e indefinições. Sua atuação demonstra capacidade de adaptação, comprometimento com a preservação dos valores familiares e com a continuidade do legado construído pelos pais.

Observa-se uma transição parcial de papéis na sucessão da empresa, na qual os sucedidos permanecem como apoio técnico ou conselheiros, sem interferir diretamente na

gestão, conforme discutem Lodi (1999) e Bernhoeft (1991). Esse modelo contribui para uma transição mais equilibrada, permitindo que a experiência acumulada dos fundadores seja utilizada de forma estratégica.

Dessa forma, os dados evidenciam que, apesar da informalidade e da ausência de planejamento, a sucessão feminina representa uma oportunidade de renovação, modernização e fortalecimento do negócio familiar. Ao mesmo tempo, reforça-se a necessidade de estratégias sucessórias mais estruturadas, capazes de reduzir conflitos, superar barreiras de gênero e assegurar a sustentabilidade da empresa ao longo das gerações (Abdallah, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios e as oportunidades do processo de sucessão feminina em uma empresa familiar do ramo de material de construção localizada na cidade de Cabedelo – PB. A partir da investigação realizada por meio de entrevistas com os sucedidos e sucessoras, foi possível compreender como fatores familiares, culturais e organizacionais influenciaram a transição da gestão para a segunda geração, evidenciando tanto limitações estruturais quanto potencialidades associadas à liderança feminina.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar os principais fatores que influenciam o processo de sucessão feminina, constatou-se que a sucessão ocorreu de maneira gradual e natural, sem planejamento formal estruturado, confirmando que muitas empresas familiares ainda tratam a sucessão como um evento e não como um processo contínuo (Trentin, 2010). A convivência precoce das sucessoras no ambiente organizacional, o vínculo afetivo com o negócio e a confiança depositada pelos sucedidos foram elementos centrais para a consolidação da transição, aspecto que dialoga com a perspectiva de Gersick *et al.* (2006) acerca da evolução das empresas familiares ao longo das gerações. Entretanto, observou-se que a ausência de um planejamento sucessório formal contribuiu para indefinições de papéis, sobreposição de responsabilidades e conflitos pontuais, corroborando o entendimento de Vaccari e Beuren (2017) de que a profissionalização e o planejamento estruturado são essenciais para assegurar a longevidade e competitividade das empresas familiares.

Quanto aos desafios enfrentados durante a transição da gestão, verificou-se que estes se manifestaram tanto no âmbito organizacional quanto no campo das relações familiares. A indefinição de autoridade e a sobreposição de funções, especialmente no caso de uma das sucessoras, reforçam o que Abdallah (2015) e Sebrae (2023) apontam como consequência da sobreposição entre os sistemas família e empresa. Além disso, por se tratar de um setor tradicionalmente associado à liderança masculina, emergiram desafios relacionados às questões de gênero, como resistência externa, surpresa de fornecedores e situações explícitas de deslegitimação da autoridade feminina, confirmando a presença de assimetrias de poder discutidas por Teston e Filippim (2016) e a necessidade constante de validação das competências femininas destacada por Milstersteiner *et al.* (2020).

Por outro lado, no que se refere às oportunidades e contribuições da sucessão feminina para a continuidade e o crescimento do negócio familiar, os resultados demonstraram impactos positivos significativos. A nova geração introduziu inovações tecnológicas, modernizou processos e ampliou os canais de comercialização, evidenciando uma postura mais estratégica e inovadora, conforme apontam Barboza e Meyer (2022) ao destacarem as contribuições diferenciadas da liderança feminina para a dinâmica organizacional. A permanência dos sucedidos como conselheiros também confirmou o modelo de transição gradual descrito por Lodi (1999) e Bernhoeft (1991), no qual a experiência acumulada dos fundadores contribui para uma sucessão mais equilibrada.

A pesquisa também evidenciou que a liderança feminina na empresa estudada não apenas garantiu a continuidade do empreendimento, mas promoveu avanços estruturais e estratégicos. Apesar das barreiras culturais e da necessidade de conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais, aspecto discutido por Mota-Santos (2019), as sucessoras demonstraram competência, resiliência e capacidade de adaptação, reforçando que o desempenho empresarial não está condicionado ao gênero, mas às competências desenvolvidas ao longo da trajetória organizacional.

Como contribuição teórica, o estudo amplia as discussões sobre sucessão feminina em empresas familiares, especialmente em setores tradicionalmente masculinos, atendendo à lacuna apontada por (Tibola; Ruffatto; Spada, 2023; Alves; Lizote; Batista; Da Luz, 2023) acerca da necessidade de aprofundamento de pesquisas nesse campo. No âmbito prático, os resultados reforçam a importância da implementação de planejamento sucessório estruturado, definição clara de papéis e adoção de práticas de governança, conforme defendem Bornholdt (2005) e Pereira *et al.* (2013), de modo a minimizar conflitos e assegurar maior estabilidade no processo de transição.

Por fim, como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em uma única empresa familiar, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra para diferentes segmentos e regiões, bem como a realização de estudos comparativos entre sucessão masculina e feminina, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos das questões de gênero no contexto sucessório.

Conclui-se, portanto, que a sucessão feminina, quando apoiada pela família e acompanhada de abertura para inovação, pode representar não apenas a continuidade do

legado familiar, mas também uma oportunidade de modernização, fortalecimento competitivo e transformação cultural dentro das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, A. **Os erros mais comuns das empresas familiares**. Época negócios, Brasil, 2015. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2015/09/os-erros-mais-comuns-das-empresas-familiares.html>. Acesso em: 22 de Fevereiro de 2026.
- ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AGEIA, M. A.; PINHEIRO, R. G. **A influência do processo sucessório em empresas familiares: Como o mercado de ações e os resultados das empresas reagem às sucessões**. Revista Liceu On-Line, 18, 2020.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. **Sucessoras Invisíveis: O impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares**. Unifacs, 305-320, 2014.
- ALVES, C. S. R.; LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; DA LUZ, J. **Questões de gênero na sucessão em empresas familiares: Um estudo de caso**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 24, p. 175-191, jan./dez. 2023 DOI: 10.53706/gep.v.24.7693.
- AMÉRICO, J. **Estratégias para organizar a sucessão de uma empresa familiar**. Você S/A, São Paulo, 2020.
- ANTUNES, C. V. *et al.* **O que eles pensam sobre elas?** Representações sociais da mulher executiva. Revista Alcance, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Brasil. vol. 25, núm. 3. p. 349-365. 2018.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BALTAR, C. T.; OMIZZOLO, J. A. **Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019**. Textos de Economia, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. v. 23, n. 1, p. 1-17, jan./jul. 2020.
- BARBOZA, J.; MEYER, P. **O Impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. IFPR, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BILLING, S. N.; ALVESSON, M. **Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labeling of leadership.** Gender, work and Organization, vol 7, n. 3, 2000

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Ed. Bookman - Artmed Editora, 2005.

BRITO L. M. P.; LEONE, N. M. de C. G. **Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino.** Revista de Ciências da Administração, [S. l.], v. 14, n. 32, p. 50–64, 2012. DOI: 10.5007/2175- 8077.2012v14n32p50. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p50>. Acesso em: 30 de Outubro 2025.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Trabalho feminino no final do século XX: Instruídas e trabalhadeiras.** Cadernos Pagu, v. 17, p. 157–196, 2001.

CAHYADI, H. *et al.* **Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses.** The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, v. 8, n. 1, p. 199-206, 2021.

CAMPOS, S. S. A.; SARAIVA, P. M. **Empreendedorismo familiar: como esse modelo de gestão pode afetar a empresa.** Revista de Psicologia, v. 13, n. 44, p. 525-538, 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CONGRESSO EM FOCO, **Pesquisa aponta aumento do número de mulheres no mercado de trabalho.** Congresso em foco, 10 de Março de 2025. Disponível em: < <https://www.congressoemfoco.com.br/noticia/106824/crescimento-feminino-no-trabalho-e-o-impacto-na-previdencia> >. Acesso em: 20 de Novembro de 2025.

CONSTANTINIDIS, C.; & NELSON, T. **Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation.** Erudit, 14, 44 –54, 2009.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2014.

DA SILVA PEREIRA, T. S. *et al.* **Plano de sucessão em empresas familiares: um estudo direcionado aos empreendimentos da cidade de Viçosa do Ceará.** Revista Foco, v. 17, n. 3, p. e4546–e4546, 2024.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Curitiba: Juruá, 2006

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática.** Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. **Evolução da mulher no mercado de trabalho.** Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais: I Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 2000. Universidade Regional de Blumenau.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I.. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, G.S.; MOREIRA, K.; EVANGELISTA, S. *et al.* (2015). **Planejamento sucessório**: um desafio para as empresas familiares. In: Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista Eumednet. Cuba, Julio-2015.

HANDLER, W. **Succession in Family Business**: A Review of the Research. <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009.

HENRY, M.; ERWEE, R.; KONG, E. **Family business succession** –trust and gender issues in Family and non-family succession. 13 th Euram, Galatasaray University , Istanbul, Turkey. 2013

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. **Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 31, p. 212-227, 2019.

GRZYBOVKI, D.; LIMA, J.B de L. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3., Atibaia. Anais... São Paulo: ANPAD, 2004.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2022. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/10073/0> >. Acesso em 20 de Novembro de 2025.

KOTHARI, A.; TOBWALA, S. **Growing role of women as successor in Family Business**. Pacific Business Review. A quarterly refereed Journal, 2007.

LEITE, G.; ARAÚJO, E. A. T. SILVA, W. A. C. **Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização**. Revista Ciência Contemporânea, v. 1, n. 1, p. 35-60, 2017.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. **A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos no processo de sucessão de uma empresa na terceira geração**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 5, p. 22-53, 2018.

LODI, J. B. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. **A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro**. Cadernos EBAPE, BR, v. 6, n. 3, set 2008

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MILTERSTEINER, K. S. *et al.* **Liderança feminina:** percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cad. EBAPE.BR, v. 18, no 2, p. 422-423, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. **Empresa Familiar:** um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOTA-SANTOS, C. *et al.* **Reforçando a contribuição social de gênero:** a servidora pública qualificada versus a executiva. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 1, p. 101-123, 2019.

MONTEIRO, G.L; YAMAUCHI, J. M. ; KUMANAYA, D. R. G.; MORAES, L. E. O.; BONINI, L. M. M. **Sucessão e profissionalização nas empresas familiares:** o rh como fator estratégico nesse processo. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE, São Paulo, v. 8, ed. 10.

MUCCI, D. M. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar.** Revista Mineira de Contabilidade, v. 21, n. 3, p. 4-9, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

PARABONI, M. R. **A legitimação de mulheres sucessoras nas empresas familiares:** Uma análise a partir da perspectiva do feminino. Porto Alegre, RS, Brasil, 2017.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, Família, negócios à parte:** Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. de A. **Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v.17, n.5, art. 1, p. 518-535, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/TvMZsk6w3kJgCLhKNyYyxFz/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 28 de Novembro de 2025.

PLONER, A. C. *et al.* **Gestão do processo sucessório nas empresas familiares.** Revista Tecnológica, v. 9, n. 1, p. 57-72, 2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2 ed. San Francisco: Jossey Bass. 1992.

SEBRAE. **Dicas para trabalhar com seus pais na mesma empresa familiar,** 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-para-trabalhar-com-seus-pais-na-mesma-empresa-familiar,0119e9eeff76810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 de Fevereiro de 2026.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares,** 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 de Julho de 2025.

SILVA, A. C .; OLIVEIRA, M. S. da S. S. . **A importância do processo sucessório nas empresas familiares**. E-Acadêmica, [S. l.], v. 5, n. 3, p. e0453556, 2024. DOI: 10.52076/eacad-v5i3.556. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/556>. Acesso em: 28 out. 2025.

SOARES, G. G. *et al.* **Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil**. The International Journal of Management Education, v. 19, n. 1, p. 100424, 2021.

SOUZA, C. S. de. **Processo sucessório em empresas familiares: um estudo multicaso na Serra Gaúcha**. Repositório UCS, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10737/TCC%20Caroline%20Stedile%20de%20Souza.pdf?sequence=1>. Acesso em 28 de Outubro de 2025.

SOUZA, A.C.I. *et al.* **Empresas Familiares: e os reflexos comportamentais das gerações na longevidade das empresas**. Revista Esfera Tecnologia, v. 10, n. 1, 2025.

STILL, L.; TIMMS, W. **Women's business: the flexible alternative workstyle for women**. Women in management review, vol 15, n. 5/6, p. 272-283, 2000.

TEIXEIRA, A.S.V. **Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso**. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto, 2021.

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.

TIBOLA, J. E.; RUFFATTO, J.; SPADA, R. **Os desafios da sucessão em empresas familiares: perspectivas das mulheres herdeiras**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 18286–18309, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.2784. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2784>. Acesso em: 20 nov. 2025.

TRENTIN, R. M. **Governança na empresa familiar: estratégia e mecanismos para a minimização de conflitos no processo sucessório**. 2010.

VACCARI, N.; BEUREN, I. M. **Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBOVESPA**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 5, n. 1, p. 113-131, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNER, R. **A Família e Negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manoel, 2004.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – ROTEIROS SEMIESTRUTURADOS PARA ENTREVISTAS

SUCEDIDO:

- 1) Número de filhos:
- 2) Estado civil:
- 3) Idade:
- 4) Grau de escolaridade:
- 5) Cargos ocupados na empresa e cargo atual (qual o critério adotado para chegar ao cargo atual?):
- 6) Qual o principal fator ou situação que levou à decisão de abrir um negócio próprio?
- 7) Todos os seus filhos trabalham na empresa?
- 8) Se algum dos filhos não trabalhar na empresa, perguntar onde trabalham.
- 9) Quando iniciou o processo de sucessão na empresa? Houve planejamento? Tomou como referência práticas/critérios anteriores de sucessão na empresa?
- 10) Quem o Sr. desejava inicialmente que assumisse a empresa?
- 11) O Sr. pensou em alguma pessoa externa à família, em um profissional, para assumir o seu lugar?
- 12) O Sr. já imaginava que a sua filha assumiria o comando dos negócios?
- 13) Quais os principais fatores que determinaram que sua filha assumisse o negócio?
- 14) Como foi a preparação dela para isso?
- 15) Quais os principais receios/medos/dilemas por parte de familiares, funcionários, clientes, fornecedores e outros parentes quanto ao fato da sua filha assumir a direção da empresa? 1
- 16) O Sr e a sua filha enfrentaram algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?
- 17) O Sr acredita que a sua filha teve dificuldades adicionais em função de ser mulher? Ela sofreu algum preconceito?
- 18) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sua filha, até o momento de ela assumir a direção da empresa?
- 19) O Sr se sente confortável com a administração dela atualmente? Acredita que a empresa está no rumo certo?
- 20) O Sr preferiria que outra pessoa estivesse no comando? Por quê?

21) O Sr acha que se um homem tivesse assumido o comando da empresa, as coisas estariam melhores ou diferentes?

22) O Sr ainda participa de alguma forma das decisões?

SUCESSORA:

1) Número de filhos:

2) Estado civil:

3) Idade:

4) Grau de escolaridade:

5) Trabalha na empresa desde:

6) Cargo que ocupa hoje na empresa:

7) Por que ingressou no negócio?

8) Quando iniciou o processo de sucessão na empresa? Houve planejamento?

9) Quem o seu pai desejava inicialmente que assumisse a empresa?

10) Pensaram em alguma pessoa externa a família, num profissional, para assumir a direção?

11) Você já imaginava que assumiria o comando dos negócios?

12) Por que você assumiu o negócio?

13) Como foi a sua preparação para isso?

14) Como foi a aceitação da família, dos funcionários, dos clientes, dos fornecedores e dos outros parentes atuantes na empresa?

15) Você e seu pai enfrentaram algum tipo de problema no processo de sucessão? Existiram conflitos? De que tipo? Com quem?

16) Você enfrentou ou enfrenta algum tipo de dificuldade com os negócios, simplesmente por ser mulher? Enfrenta algum tipo de preconceito?

17) Quanto tempo o processo levou, desde a decisão de passar o bastão para a sucessora, até o momento que você assumiu a direção da empresa?

18) Você se sente confortável com a administração que está fazendo? Acredita que a empresa está no rumo certo?

19) Você acha que outra pessoa deveria estar no comando da empresa? Quem e por quê?

20) Você acha que se um homem tivesse assumido o comando da empresa, as coisas estariam melhores ou diferentes?

21) Você acha que o seu pai está satisfeito com os resultados da empresa?

22) O seu pai ainda participa de alguma forma das decisões?



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Restrito

Entrega de TCC 2026 - Liana Santos Gomes Nucci

Assunto:	Entrega de TCC 2026 - Liana Santos Gomes Nucci
Assinado por:	Liana Gomes
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Restrito
Hipótese Legal:	Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Liana Santos Gomes Nucci, DISCENTE (20212460094) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 24/03/2026 19:44:59.

Este documento foi armazenado no SUAP em 24/03/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1814951

Código de Autenticação: e7174d235c

