



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ISABELA GOMES DE MORAES**

**GESTÃO FAMILIAR: MULHERES NO COMANDO NA EMPRESA "ESSENCIAL  
MODAS E PRESENTES"**

**Assis/SP  
2019**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ISABELA GOMES DE MORAES**

**GESTÃO FAMILIAR: MULHERES NO COMANDO NA EMPRESA "ESSENCIAL  
MODAS E PRESENTES"**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando (a): Isabela Gomes de Moraes**  
**Orientador (a): Dra. Elizete Mello da Silva**

**Assis/SP**  
**2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

M827g MORAES, Isabela Gomes de  
Gestão familiar: mulheres no comando / Isabela Gomes de Moraes. – Assis, 2019.

27p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração ). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Dra. Elizete Mello da Silva

1. Empresa familiar 2. Liderança 3. Mulheres-empresa

CDD 658.04

**Isabela Gomes de Moraes**

**GESTÃO FAMILIAR: MULHERES NO COMANDA NA EMPRESA  
ESSENCIAL MODAS E PRESENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora

**Orientador:**

---

**Dra. Elizabete Mello da Silva**

**Examinador:**

---

Jairo da Silva

**ASSIS/SP**

**2019**

## DEDICATÓRIA

Com toda minha gratidão e amor, dedico este trabalho a Deus, que me capacitou e me deu sabedoria para fazê-lo. A professora Elizete Mello pela paciência e dedicação que me proporcionou nessa caminhada.

A minha mãe que sempre esteve presente, me ajudando, e me motivando no curso de Administração e para toda a minha família, e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Eu agradeço primeiramente a Deus que me capacitou, me deu sabedoria e me deu força para continuar quando as coisas estavam difíceis.

Agradeço minha mãe e meus familiares que me apoiaram e me ajudaram.

Agradeço também a minha professora Elizete Mello da Silva, que me auxiliou nos momentos em que precisei, e que me passou tranquilidade nos momentos de nervosismo.

Muito obrigada!

“Você ganha força, coragem e confiança em cada experiência em que realmente se detém para encarar o medo. Você precisa fazer o que pensa não ser capaz de fazer.”

Eleanor Roosevelt.

## RESUMO

Empresas familiares são a base do empreendedorismo ao redor do mundo. Desde uma pequena padaria até grandes conglomerados industriais, inúmeros negócios de sucesso têm em comum a presença da família em seu cotidiano. Entretanto, no Brasil, muitas vezes, a expressão “empresa familiar” é usada de maneira pejorativa, associando a empresa em questão a algo bagunçado, sem qualquer tipo de controle e com muita falta de profissionalismo. Obviamente existem muitos negócios desorganizados, porém atribuir ao controle familiar a origem de todos os problemas é uma prática extremamente simplista e, em incontáveis casos, distante da realidade.

Nesse sentido, a presente monografia procurou contribuir com as reflexões da empresar que ocupam uma posição de destaque no âmbito de negócios.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, Liderança Feminina e Gestão

## **ABSTRACT**

Family businesses are the basis of entrepreneurship around the world. From a small bakery to large industrial conglomerates, countless successful businesses have in common the presence of the family in their daily lives. However, in Brazil, often the term "family business" is used in a derogatory way, associating the company in question with something messy, without any type of control and with a lot of lack of professionalism. Obviously there are many disorganized businesses, but attributing to family control the origin of all problems is an extremely simplistic practice and, in countless cases, far from reality. In this sense, this monograph sought to contribute with the reflections of the business that occupy a prominent position in the business scope.

**Keywords:** Family Business, Women's Leadership and Management

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | 11 |
| <b>2. GESTÃO E EMPRESA FAMILIAR</b> .....                                   | 12 |
| 2.1 GESTÃO E SUCESSÃO.....  | 12 |
| 2.2 OS DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR.....                                    | 13 |
| <b>3. A LIDERANÇA DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL</b> .....               | 16 |
| 3.1 A CONQUISTA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....                       | 16 |
| 3.2 CRESCIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE<br>TRABALHO..... | 17 |
| 3.3 AS CARACTERÍSTICAS FEMININAS NA GESTÃO EMPRESARIAL.....                 | 18 |
| 3.4 A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES.....                              | 19 |
| <b>4. GESTÃO FAMILIAR: MULHERES NO COMANDO</b> .....                        | 21 |
| 4.1 O LADO FEMININO NA GESTÃO FAMILIAR.....                                 | 21 |
| 4.2 OS DESAFIOS DA MULHER NA LIDERANÇA DAS EMPRESAS<br>FAMILIARES.....      | 23 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 26 |
| <b>6. REFÊRENCIAS</b> .....   | 27 |

## 1) INTRODUÇÃO

Atualmente as mulheres estão sendo alvo de pesquisas das mais variadas formas, essencialmente com sua inserção crescente no mercado de trabalho. Neste contexto, demonstramos a importância de uma pesquisa remetente a tal assunto que no caso é o que vamos relatar especialmente sobre: “Gestão familiar: Mulheres no comando”.

Empresas familiares são base do empreendedorismo ao redor do mundo. Desde uma pequena padaria até grandes conglomerados industriais, inúmeros negócios de sucesso têm em comum a presença da família em seu cotidiano. Entretanto no Brasil, muitas vezes a expressão “empresa familiar” é usada de maneira pejorativa, associando a empresa em questão a algo bagunçado, sem qualquer tipo de controle e com muita falta de profissionalismo. Obviamente existem muitos negócios desorganizados, porém atribuir ao controle familiar a origem de todos os problemas é uma prática extremamente simplista e em incontáveis casos, distante da realidade.

Para a economia brasileira as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito de negócios. Muitas empresas se originam com pequenos empreendedorismos femininos no contexto empresarial. Atualmente a entrada da mulher na alta liderança de muitas organizações já fazem significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas. Para Carreira et al (2006), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e assim melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e ainda prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores.

Assim, justificamos a pertinência do objetivo da nossa pesquisa que se refere ao papel da liderança feminina na empresa familiar.

## 2) GESTÃO E EMPRESA FAMILIAR

### 2.1 GESTÃO E SUCESSÃO

Gestão é o princípio de fixar metas e alcançá-las através do planejamento. É ainda analisar e conhecer os problemas a serem enfrentados, buscar a solução destes problemas. Cabe também a ideia de gestão organizar recursos financeiros, tecnológicos, o gestor ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas. Tomar decisões precisas, controlar o conjunto todo, conhecer e entender como está o mercado em que atua em relação aos clientes e as concorrentes também diz respeito a gestão.

Segundo Macedo (2009, p.30):

A complexidade da gestão na empresa familiar é muito maior que na não familiar, pois na primeira existe o envolvimento emocional dos membros da família que fazem parte da gerência, enquanto na outra as emoções não se misturam com relações familiares.

Um gestor da empresa não familiar, tem uma grande facilidade de lidar com as situações, pois não envolve pessoas com laços familiares, não existem emoções, ou situações que possa prejudicar sua família no futuro.

O sistema de gestão de estoque e controle é definido por etapas ou procedimentos, os quais determinam uma ferramenta importante nas tomadas de decisões, de programação e operação. A principal função ou objetivo da gestão de estoques consiste em buscar para achar o equilíbrio entre estoque e consumo.

A gestão adota também o empresarial um princípio de ato de influenciar e motivar o envolvimento das pessoas com o negócio, dando a elas a liberdade que precisam para serem criativas, e capazes de assumir a responsabilidade por seus próprios resultados.

Sucessão: processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com legitimação de sua própria liderança, de perfil específico PASSOS (2006, p.73)

A sucessão pode acabar se tornando uma mudança extremamente profunda para a empresa, pois muda o estilo da gestão, de estratégias, de política, de visão, de valores, e várias outras.

O processo de sucessão em uma empresa familiar é avaliado na importância da sucessão bem planejada e a consequente garantia de sobrevivência das empresas, pois o processo é uma grande barreira que impõe grande dificuldade a ser vencida para assim terem bons resultados. Sendo bem planejado o processo de sucessão terá bons resultados e com o bom desempenho do herdeiro no empreendedorismo, se torna fácil sua sucessão, beneficiando assim a empresa que poderá crescer ainda mais. Tendo em vista que este levantamento poderá auxiliar a dinâmica de uma empresa familiar, facilitando e proporcionando um maior resultado. Seu objetivo é mostrar a importância na preparação adequada dos herdeiros e futuros executivos responsáveis pela administração da empresa, ou seja, a sucessão é também é processada no sentido de se tomar atitudes mais racionais e buscando assim uma gestão mais profissionalizada, assegurando a sua continuidade e desenvolvimento.

Na perspectiva de Lodi (1978, p.5) “[...] as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais [...]”. Assim, as empresas familiares têm algumas vantagens, que podem projetá-las para a longevidade e consequentemente continuidade.

## 2.2 OS DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR E PROFISIONALMENTE

No contexto atual ainda são vários os desafios das empresas no cenário brasileiro. De uma forma geral a economia globalizada ainda não resistiu inúmeras crises que surgiram no início do século XXI. O cenário econômico e político brasileiro apresenta vários desafios para as empresas nacionais de gestão profissionalmente.

No que tange nossas preocupações, especificamente sobre as empresas familiares, obviamente não podemos desprezar esses desafios no contexto geral buscando caminhos que possam atingir melhores resultados possibilitando que os gestores venham vislumbrar futuros mais promissores.

Os desafios frequentes na empresa familiar no que diz respeito aos funcionários são: a falta de cumprir com seus horários, avisar com antecedência que não irá trabalhar e trazer um atestado ou se possível explicá-lo para gerente ou o chefe sua situação de não ir tal dia ao serviço.

Uma situação comum até hoje está no mercado de trabalho é a falta de diálogo com os funcionários, gerentes e principalmente com o chefe e seus clientes. Tem também o comportamento não adequado: quando seu chefe ou gerente vão viajar e ficam somente seus funcionários, eles “fazem a festa” como por exemplo, deixam de atender adequadamente, usam o celular, ou até mesmo falta do serviço. Situações que o chefe ou gerente nem fica sabendo.

Outra coisa ocorre nos casos entre as famílias que trabalham juntas, como por exemplo, a falta de comunicação, organização, respeito entre um e outro, discussões perto de funcionários ou até mesmo de clientes dentro do ambiente de serviço. Isto é desagradável, pois se está tendo discussões, a melhor maneira de se fazer é conversar em particular ou em casa mesmo, porque fica feio para eles mesmo que são os próprios donos.

Temos também disputa de poderes entre familiares que fazem e os que não parte da gestão da empresa. Existe discordância quanto a capacidade e habilidade individual das funções de algum dos membros baseados na convivência familiar, também há conflitos de poder com outros colaboradores, sócios e gestores que não fazem parte da família.

Dificuldades para escolher o sucessor de um cargo, e aceitação ou não por parte do indicado. Conflitos sobre o futuro estratégico e financeiro que a empresa deverá tomar, já que isso de forma mais direta aos membros da família. Todos esses aspectos precisam ser considerados numa empresa familiar.

Segundo Fritz (1993, p.7):

É preciso ser sensível em relação aos sentimentos da família. Uma das principais diferenças entre trabalhar com membros da família e trabalhar com “estranhos” é que é preciso se extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família.

É bem complicado gerenciar uma empresa familiar, pois primeiramente nós devemos colocar a emoção em vez da razão, para não acabar se envolvendo em conflitos

familiares. Devemos pensar em que os colaboradores não são apenas colaboradores, eles são membros da família, sangue do seu sangue.

### 3) A LIDERANÇA DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL

#### 3.1 A CONQUISTA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A conquista das mulheres no mercado de trabalho é marcada por conflitos e resistências. A consolidação do capitalismo e a incansável luta feminina durante séculos foram fatores determinados para sua evolução no mercado de trabalho e na sociedade em geral. As conquistas são imensas, e aos poucos a classe feminina tem provado sua competência, profissionalismo, habilidade de trabalhar em equipe, criatividade e liderança, conquistando mais espaço e rompendo barreiras do preconceito.

No âmbito familiar, a partir da Primeira Guerra Mundial, as mulheres que, em sua maioria ocupavam um papel secundário na economia, sendo mães e esposas, foram obrigadas, durante a guerra a assumir o posto de chefes da família e participar efetivamente como provedoras da casa, enquanto os homens que antes ocupavam essa função, estavam nos campos de batalha. Após o fim da guerra tivemos o retorno masculino a suas funções. A partir de então as mulheres passaram a perder lugar no mercado de trabalho. Mas, apenas disso o primeiro passo tinha sido dado, e o movimento feminista surgiu no final dos anos 60 e início dos anos 70 como uma instituição para dar voz a luta pelos direitos de igualdade das mulheres.

Embora o processo seja lento e gradual, hoje podemos acompanhar de perto a mudança no cenário das organizações trabalhista. Não há uma única área de atuação no mercado em que uma mulher não esteja presente, o que mostra as conquistas femininas no mercado de trabalho.

Ainda no século XXI, as mulheres ocupavam um espaço de desvantagem em relação aos homens. Embora tivessem partido para o mercado de trabalho, continuavam com o ativo papel doméstico, como mães e esposas.

Nenhuma empresa consegue funcionar sem as pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam a existência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa. Daí sua importância vital para o sucesso do negócio. Além disso, convém não esquecer que o cliente avalia a sua empresa e o seu produto pelas pessoas que o servem e o atendem (CHIAVENATO, 2007 p.161).

A importância das mulheres como empreendedoras para a sociedade gira em torno da sua contribuição econômica, pois gera emprego para si e para outros, na importância de seu conhecimento em administrar a dupla jornada como exemplo social e ainda o aumento da autonomia feminina, antigamente julgada improvável e desnecessária.

No caso brasileiro tem importantes normas de trabalho voltadas às mulheres, que entendam jornadas duplas e até triplas em seus ofícios. A licença-maternidade e o direito de não serem demitidas por estarem grávidas são alguns bons exemplos.

Um dos espaços de maior preconceito é no campo profissional. Diariamente, a qualidade do trabalho desenvolvido pelas mulheres vem sendo colocada à prova, seja pela disparidade de salários ou pela desvalorização da mão de obra. No entanto é também no campo profissional que observamos a acumulação de conquistas femininas, quais são fruto da resistência, do trabalho e da competência de mulheres que não se abalam pelos obstáculos.

Então percebemos que é no ramo da informação que as mulheres estão passando seus conhecimentos, e isso contribui para as conquistas femininas no mercado de trabalho. E o processo de inserção e estabilidade feminina no mercado de trabalho é uma das grandes conquistas dessa luta.

### 3.2 CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, Dados do Censos Demográficos do IBGE apontam que, em 1950 apenas 13,6% das mulheres eram economicamente ativas. A partir de então, a participação das mulheres na População Economicamente Ativa (PEA), vem crescendo significativamente de forma constante, no período entre 1950 e 2010. A participação masculina na PEA passou de 80,8% para 67,1%, ao passo que a participação feminina mais que triplicou, saltando de 13,6% para 49,9% (ANDRADE, 2016, apud IBGE)

Já nos fins dos anos 90 do século anterior era superior aos homens a porcentagem de aumento de mulheres empregadas, tendo em vista seu nível educacional serem maior que o deles.

Mesmo assim, a remuneração feminina em sua maioria, é mais baixa que as dos homens, mas concorrem de igual para igual, demonstrando competitividade e capacidade de tornar frente em diferentes situações (Bianchi; Pastore, 1998).

Como se percebe, o mundo da mulher passou e vem passando por transformações através da conquista de liberdade, nível educacional, redução familiar, e também por poder contribuir no orçamento doméstico. Percebe-se que a disciplina e o talento profissional estão transformando a mulher e tornando-as concorrentes dos homens dentro do mercado de trabalho. Segundo Hirata (1991), essa competição profissional cerrada faz com que haja avanço na qualidade e produtividade do trabalho que pode ser desenvolvida tanto por mulheres quanto por homens.

### 3.3 AS CARACTERÍSTICAS FEMININAS NA GESTÃO EMPRESARIAL

A questão da característica feminina no mercado de trabalho, vem mostrando que as mulheres do século XXI, estão se destacando cada vez mais em cargos de comando, estando em evidência e conquistando seu lugar nas organizações empresariais. Nós, mulheres, assumimos papéis e funções que eram ocupados apenas por homens, demonstrando que somos capazes e preparadas para conquistar os mais altos degraus nas companhias, deixando para trás a imagem de serem apenas donas de casa e conquistando sua independência financeira.

No entanto, ainda precisamos lutar contra uma lógica perversa que associam as organizações com cargos de gerência e direção às características masculinas e que tem dificultado a ascensão profissional das mulheres nas empresas.

Um outro ponto das mulheres na gestão empresarial é na liderança feminina que está sendo a desigualdade salarial muito significativa e presente. Levantamentos que apontam nos dias de hoje que quanto mais alto for o cargo, maior é a desigualdade de salário entre homens e mulheres.

Hoje em dia o lado feminino está gerenciando melhor em questão de gestão de relacionamento entre pessoas. Temos mais habilidades para conversar e entrar em um acordo, temos ainda mais agilidade para determinar tal assunto e administrar melhor uma empresa, e termos mais cuidados como lidar com as pessoas.

Nós mulheres em qualquer cargo que entrarmos sabemos administrar com sensibilidade e competência qualquer percurso que vier, pois temos mais disciplina, conhecimento, habilidades, auto estima e autoconfiança.

Assim nas empresas sabemos que também podemos levar adiante qualquer circunstâncias e desafios que poderão surgir. Pois no sexo feminino em que atua hoje em dia elas deixam de ficar só em sonhos e pensam em como ter um plano B para que possa ser corrigido o erro que está acontecendo na empresa. Dessa maneira elas já estão pensando realmente em colocar o plano em ação, já tem ideias para determinados problemas, e tem mais paciência para que possa realmente dar certo o que estava dando errado. Então atualmente as mulheres sabem administrar com mais critérios profissionais e de relacionamento entre os colaboradores que os homens.

### 3.4 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

As habilidades das mulheres começam muito cedo, a mulher vai analisando o comportamento de sua mão de obra e começando a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Acredito que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas no mercado de trabalho e com isso faz com que as mulheres estejam a frente para melhor representar essas organizações.

A liderança feminina de certa forma nos remete a ideia de que esse é o modo específico de liderar o que tem suas próprias particularidades. Isso porque as atribuições de valores ligadas aos gêneros ainda travessam o discurso social e organizacional, associando a liderança de alguns clichês, que podem ser entendidos pelos papéis atribuídos ao feminino e ao masculino ao longo dos tempos, o que tem deixado suas marcas no imaginário social em torno da liderança, tende as dificuldades de ato profissional das mulheres.

Na verdade, neste início do século XXI – e talvez por muito tempo ainda – os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do comportamento feminino. Através da história, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados –

apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança. (FRANKEL,2007, p.105).

Ainda se define a liderança como a capacidade de motivar as pessoas para seguir e citar as definições como uma característica comum as mulheres que são consideradas boas líderes, demonstra que a capacidade de motivar das mulheres é um grande diferencial para o papel do líder na atualidade.

A liderança feminina nos dias de hoje tornou-se real e praticável em meio a sociedade em que vivemos, apesar de haver comparações com a liderança masculina, as mulheres podem liderar, seja uma empresa, uma casa, pois estas possuem muitas características que as fazem liderar de forma eficiente e eficaz nos dias de hoje.

## 4) GESTÃO FAMILIAR: MULHERES NO COMANDO

### 4.1 O LADO FEMENINO NA GESTÃO FAMILIAR: CASO PRÁTICO

Na gestão familiar temos como exemplo da loja em que trabalho com minha mãe, no ramo de confecções tendo como nome fantasia: “Essencial Modas & Presentes” que trabalhamos com a moda masculina, feminina, infantil. No início minha mãe trabalhava como “sacoleira”, ia de casa em casa dos clientes, e através de um irmão dela, ele propôs que juntos abrissem uma sociedade, e que ela parasse de ficar indo de casa em casa, e que tivesse a própria loja. E eles combinaram que seria 50% de cada sócio com a loja. A abertura da loja se deu no dia 18/11/1997 perto do centro de Assis-SP e fez muito sucesso. Ao passar dos anos o irmão com quem ela abriu a loja, veio a falecer, e ela ficou muito triste e queria parar de vender roupa e voltar a dar aulas. Mas os familiares não deixaram ela parar de fazer o que ela realmente gosta e continuou com a loja. Passaram 17 anos, seu filho, como tem uma Loja dentro do Supermercado São Judas Tadeu disse que lá o movimento era melhor. Então ela abriu uma loja nesse local para fazer uma experiência, em 07/08/2014. E continuou com a loja do centro. Passando 6 meses ela fechou a loja do centro e permaneceu somente com a do mercado.

Passando 1 ano e 4 meses veio uma oportunidade de abrir uma outra loja dentro do mesmo mercado, porem na outra entrada. Minha mãe pensou muito, e quando foi dia 12/10/2017 decidiu abrir a loja com roupas de 10, 20, 30 e jeans 49,90, também teve sucesso no começo. E eu, filha dela Isabela que tomou conta da loja, vi que lá não tinha muito fluxo de pessoas como na loja da outra entrada em que ela abriu primeiro. Ficamos lá apenas um ano e 15 dias e então ela decidiu fechar o local, mas ela teve mais duas oportunidades de abrir uma loja que foi no Mercado Avenida Max e no Amigão. Foi então em que ela analisou as condições financeiras e inaugurou primeiro no Avenida Max dia 01/12/2018 e a outra loja Amigão foi a inauguração dia 16/12/2018. E hoje ela tem essas três lojas: loja 01 no supermercado São Judas Tadeu, loja 02 no Avenida Max e na loja 03 no Amigão.

Eu Isabela juntamente com minha mãe fazemos um trabalho de muita parceria para que tenhamos sucesso com essas empresas. O trabalho é difícil mais também prazeroso. Trabalhamos todos os dias das 9 horas até às 22 horas. Temos apenas 4 dias no ano onde o mercado fica fechado. Segundo (GRZYBOVSKI et al., 2002, p.193), “As possíveis explicações para as mulheres não aspiram tanto aos cargos de persistência como os

homens, residem na especificidade da área em que atuam e no grau de dedicação a organização [...]"

Todos esses fatos apresentados explicam o crescimento da atividade feminina com o passar dos anos, as transformações no perfil da força de trabalho e que apesar da constante evolução ainda existem preconceito.

Vejamos que temos um caso como a Magazine Luiza, que é uma das maiores redes de eletrodomésticos do Brasil, que foi criada em 1957 pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato. Começaram com uma pequena loja de presentes, "A Cristaleira", localizada na cidade de Franca, interior de São Paulo. O nome Magazine Luiza surgiu depois, resultados de um concurso cultural promovido por uma rádio local. Fato que mostrava como a interatividade e proximidade com os clientes, já eram grandes diferenciais de marca e já estavam em seu DNA desde os primeiros passos da organização.

As décadas seguintes foram marcadas pela expansão do negócio para outras cidades do interior de São Paulo, como Barretos e Igarapava, além de novas unidades em Franca.

No período, outros familiares entraram para o negócio, o que possibilitou ter recurso financeiro suficiente em caixa para todo o crescimento. Em 1974, foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos, e quando completou 20 anos de vida, já contava com 30 unidades funcionando.

Em 1981, a Magazine Luiza foi considerada como uma das primeiras redes a implementar um sistema de computação nas lojas. Fazer o futuro acontecer antes sempre foi uma das marcas da empresa, pioneira também em diversos outros setores.

A referida década foi marcada pela automação e informatização do negócio, fazendo da Magazine Luiza pioneira na implementação de um sistema de computação em suas unidades. Processo que culminou com a criação do primeiro Centro de Distribuição, totalmente automatizado em 1986, localizado em Ribeirão Preto, São Paulo. Esse período também marcou a expansão da empresa para fora do estado, com a inauguração das primeiras lojas em Minas Gerais.

Alguns anos depois, já na década de 1990, fora criado o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo: as Lojas Eletrônicas. Resultantes de um projeto inovador, essas lojas vendem produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores orientando clientes, sem necessidade de produtos em exposição ou no estoque. No mesmo ano em 1992 também nasce o projeto "só amanhã", um único dia na semana em que os clientes

podem comprar produtos anunciados por um preço muito abaixo da média do mercado, e na internet, a promoção é divulgada como “só hoje”.

Luiza Trajado proprietária da rede Magazine Luiza afirma:

Existem duas coisas comuns às empresas que dão certo: atendimento e inovação. Você precisa ter um atendimento ao cliente de primeira. E também estar atento ao que há de novo no mercado, para não ficar para trás

Essa frase nos chamou bastante atenção, porque nos dias de hoje é o mais importante ter um bom atendimento e sempre ter inovações dentro da empresa, e saber que diante de tudo precisa ter um atendimento com o cliente primeiro. Pois na empresa em que estamos analisando, a Essencial Modas e Presentes, os colaboradores se espelham na sua proprietária, pois comumente demonstram que é sempre bom ficar por dentro e atentos às tendências do mercado para que a empresa esteja de olho nas novidades na moda atual.

## 4.2 OS DESAFIOS DA MULHER NA LIDERANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Pensando nas discussões aqui feitas, acreditamos que o grande desafio dessa mulher líder de empresas seja o preconceito e a dupla ou até tripla jornada de trabalho. As mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios. Nós mulheres com a maneira de administrar que se confunde entre o estilo masculino e o feminino e apresentando características próprias como humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida pela intuição, está tornando-se indispensável no mundo empresarial contemporâneo. Em relação a nós mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo.

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a

seu carisma, experiência, contatos e habilidade interpessoais para influenciar os outros. [...] os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático (ROBBINS, 2000 p.413).

Dado que os homens historicamente assumem cargos de executivos em empresas familiares, é tentar conhecer o estilo de gestão das mulheres que venceram as adversidades, superaram barreiras de gênero, a falta de eficácia na persuasão de outros acionistas poderosos e ressentidos com a sua posição, a resistência de irmãos e parente à sua ascensão, a lentidão na decolagem inicial ou insegurança em áreas operacionais, isto é, nas atividades de fins, devido ao despreparo pessoal, às relações patronais ou institucionais, lobbying, por exemplo, prejudicadas pelo preconceito quando ao papel empresarial da mulher.

Há uma geração de mulheres na sociedade brasileira que ainda luta pelo seu reconhecimento. Muitas dessas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino: moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis. Elas são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm de enfrentar a competição direta com os homens por determinados postos nas organizações e nas lideranças em que nós mulheres temos capacidade de enfrentarmos tudo aquilo em que podemos dar nosso melhor, e sermos mais reconhecidas.

Podemos anotar que as mulheres vêm provando a cada dia sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis. Contudo, os padrões de exclusão e marginalidade persistem. O que se pode observar é que as mulheres continuam a sofrer discriminação, ainda que velada, no espaço público: geralmente seus salários são mais baixos do que os dos homens, elas têm menos acesso do que eles às garantias trabalhistas, com frequência não ocupam postos de chefia, poder e autoridade nas empresas, são eventualmente discriminadas por sua possibilidade de engravidar, e continuando sendo, de certa forma, segregadas em ocupacionais. Isto é, a liderança feminina continua a ser apropriada apenas em campos especificamente definidos como femininos ou em áreas relacionadas à casa.

Em relação das empresas familiares é aquela que reúne mais condições para programar uma combinação vencedora entre tradição e mudança. É um dos mecanismos

para que isso aconteça é a influência positiva do planejamento estratégico pelos valores, pelas crenças, pelo propósito e pela história da família. Não é tarefa simples, mas há ferramentas que facilitam esse trabalho. Elas estarão reunidas no planejamento da sucessão e continuidade.

O desafio não é fácil, pois na empresa familiar sempre haverá conflitos, mostrando que a cada membro tem uma forte tendência para extrapolar os poderes de gestão. A empresa deve ser um conjunto harmônico que requer atenção, carinho e dedicação de todos envolvidos, para atender melhor as expectativas dos sócios.

Segundo Passos (2006, p.26):

Família empresária: família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução da família empresária prevê o planejamento da sucessão e da continuidade.

Em vista do exposto, podemos concluir que os membros da empresa familiar devem escolher os mais bem preparados para dar continuidade no planejamento da sucessão, e assim manter os bons princípios que devem reger a empresa, de acordo com suas intenções de desenvolvimento a curto e longo prazo.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho todo foi pensado como objetivo conscientizar a própria mulher do seu potencial, a não se sentir inferior a homem nenhum e, a não desistir de lutar pelo o que é seu por direito. É mostrar o sofrimento delas até aqui, é mostrar sua evolução ao longo dos anos, é se conscientizar também a data que é comemorada como o Dia Internacional das Mulheres, cujo verdadeiro sentido poucas pessoas sabem, mostrando assim o dever de sempre buscar igualdade, pois devemos ter o mesmo direito. Se não fossem as mulheres com suas lutas, elas jamais chegariam a lugar algum, foram perseguições, a desonestidade masculina desprezava a raça da mulher. Este trabalho mostra o valor que a mulher conquistou, mostra o que ela enfrentou para chegar até onde está hoje. Houve aquelas que incentivaram, e assim outras criaram coragem de ir em frente. Para a mulher, a conquista da sua independência financeira, foi algo exuberante, a conquista mais marcante, foi onde tudo começou a caminhar, podemos assim hoje votar, tirar licença maternidade em sua gestação, e até estudar. Pois é com seu estudo que ela chega ao mérito de cargos desejados por homens que já estão no mercado de trabalho há muito tempo. A garra que a mulher entrou no mercado de trabalho fez com que ela se surpreendesse a si mesmo, fazendo com que seus resultados sejam satisfatórios.

O que podemos concluir que no estudo sobre o trabalho feminino, é que a mulher ainda vive uma desigualdade em relação ao trabalho remunerado, porque as mulheres ainda recebem menos que os homens, pelo menos a maioria, claro que temos algumas exceções como citadas no próprio estudo, sobre mulheres que gerenciam. E aos poucos a mulher tem sido descoberta no mercado, ela tem feito coisas que homem não leva jeito, coisas que sai mais caprichada e assim aos poucos ganhando cada vez mais o mercado, há empresas que só passaram a ver resultados positivos quando a mulher passou a fazer parte da sua equipe.

Também cito no meu trabalho em questão de trabalhar com pessoas da família, pois as vezes a discordâncias, conflitos, brigas, entre outros. Vejo que hoje a melhor maneira de se resolver isso na empresa familiar é, resolvendo de maneira simples: conversando para que haja uma concordância um com o outro em local de serviço para que possa ter um ambiente agradável.

## 6) REFÊRENCIAS

ANDRADE, Tânia – **DADOS DOS CENSOS DEMOGRÁFICOS DO IBGE EM 2016**. Disponível em: [http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-tastécnicas/áreas-da-conle/tema7/2016\\_12416\\_mulheres-no-mercado-detrabalho\\_tania-andrade](http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-tastécnicas/áreas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-detrabalho_tania-andrade)

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida**. São Paulo: Editora Gente, 2007.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma Visão Empreendedora**/ Roger Fritz; apresentação de Gary Player; tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Heitor José Pereira. – São Paulo: Makron Books, 1993.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

LODI, J.B. **A Ética na Empresa Familiar: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira, 1994

MAGAZINE LUIZA. **Nossa história**. Disponível em : <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>

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

PORTAL IBCCOACHING. **Conheça a História de sucesso de Luiza Helena Trajano**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/historia-sucesso-luiza-helena-trajano-magazine-luiza/>

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.