

O poder das mulheres nas empresas familiares

Uma mudança geracional
em propósito e influência

Março de 2021

Índice

01 O poder das
mulheres nas
empresas familiares

02 Sobre a
Pesquisa Global de
Empresas Familiares
STEP 2019

19 Agradecimentos

19 Líderes
de empresas
familiares

19 Consórcio
Global do
Projeto STEP

20 Autores do
estudo de caso

21 Firmas-membro
da KPMG Private
Enterprise

22 Sobre o Consórcio
Global do
Projeto STEP

22 Sobre o Centro Global
de Excelência para
Empresas Familiares
da KPMG

22 Sobre a
KPMG Private
Enterprise

23 Conselho
editorial

23 Fale conosco

O poder das mulheres nas empresas familiares

Uma mudança geracional em propósito e influência

É com alegria que o Consórcio Global do Projeto STEP e a KPMG Private Enterprise têm a oportunidade de compartilhar as percepções coletadas de mais de 1.800 líderes de empresas familiares em todas as principais regiões do mundo. **A Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019** examinou o impacto das mudanças demográficas no futuro das empresas familiares e foi seguida por entrevistas aprofundadas com líderes de empresas familiares de todo o mundo, muitos dos quais concordaram generosamente em compartilhar abertamente suas experiências em uma série de quatro artigos publicados.

O artigo **“O poder das mulheres na empresa familiar: Uma mudança geracional em propósito e influência”** examina de perto as mudanças demográficas que estão transformando o papel das mulheres nas empresas familiares – o valor da contribuição delas, as várias formas de influência que podem ter nas empresas familiares e as vantagens competitivas únicas que elas podem oferecer.

Estudos promissores examinaram as mudanças de papel das mulheres ao longo dos anos. No entanto, os relatórios que analisam o papel feminino nas empresas familiares especificamente são esparsos e fragmentados. Vários estudiosos indicaram a necessidade de pesquisas mais sistemáticas e extensas sobre os fatores que afetam o envolvimento, a liderança e o desempenho das mulheres nas empresas familiares.^{1 2}

Com base na Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e em entrevistas aprofundadas com líderes de empresas familiares de ambos os sexos em todo o mundo, decidimos entender melhor o impacto que as mudanças demográficas estão tendo no papel das mulheres nas empresas familiares e a influência que estão tendo no sucesso de seus negócios e de suas famílias.

¹ (Mussolino, Cicelin, Iacono, Consiglio, Martinez, 2019; Gimenez-Jimenez, Edelman, Minola, Calabrò, Cassia, 2020).

² Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2020). An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Ao longo deste documento, “Nós/Nosso” significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

“KPMG” refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a “KPMG International”), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para obter mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.



Dr. Nupur Pavan Bang
Diretora associada, Thomas Schmidheiny Center for Family Enterprise,
Indian School of Business



Yashodhara Basuthakur
Pesquisadora associada, Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise,
Indian School of Business



Andrea Calabrò
Diretor Acadêmico Global do STEP,
Diretor, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center,
IPAG Business School



Jubran Coelho
Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG Brasil e América do Sul



Carolina de Oliveira
Sócia diretora de Private Enterprise KPMG Brasil e América do Sul



Tom McGinness
Líder Global, Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG no Reino Unido

Sobre a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019

O Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) e a KPMG Private Enterprise estabeleceram uma aliança estratégica para realizar pesquisas, visando obter um entendimento mais profundo do impacto das mudanças demográficas nas práticas de sucessão e governança de empresas familiares.

O relatório da Pesquisa Global de Empresas Familiares do Projeto STEP 2019 entrevistou mais de 1.800 líderes de empresas familiares de 33 países, na Europa, Ásia Central, América do Norte, América Latina, Caribe, Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África. A pesquisa forneceu uma oportunidade para os participantes concederem suas opiniões sobre como as mudanças demográficas afetam a governança, sucessão, o impacto social, a orientação empresarial e o desempenho das empresas familiares. Um resumo do estudo pode ser encontrado **aqui**.

Como continuação da pesquisa, foram realizadas mais de 25 entrevistas pessoais com líderes empresariais (que representam algumas das maiores empresas familiares no mundo), antes da covid-19 e após seu início em março de 2020 até a data de publicação. As informações obtidas nessas entrevistas ajudaram a aprofundar o nosso entendimento do contexto por trás dos resultados da pesquisa e nos permitiram explorar ainda mais esses *insights* neste artigo, o segundo da nossa série de quatro partes. Esta publicação examina o papel emergente e a influência das mulheres nas empresas familiares.

Surgindo da sombra

Para começar, acreditamos ser importante reconhecer que o aumento do número de mulheres na força de trabalho foi uma das mudanças mais significativas nas economias do mundo todo nos últimos 40 anos. As mulheres assumiram papéis de liderança em setores tão abrangentes como a fabricação de automóveis, mineração, construção e tecnologias avançadas.

Atualmente, 18% dos líderes de empresas familiares no mundo todo são mulheres, e a maior parte delas lidera empresas familiares na Europa e na Ásia Central. E, embora os números sejam geralmente mais baixos na América do Norte, estatísticas recentes compiladas pelo National Bank of Canada³ mostram que 13% das 38 empresas que constam em seu Canadian Family Index de 2020 são lideradas por uma diretora executiva, contra 5% por cento das organizações listadas no S&P/TSX.

Em alguns casos, as mulheres tradicionalmente têm desempenhado um papel um tanto “invisível” nos negócios de sua família, trabalhando nos bastidores em funções administrativas, como assessoras e moderadoras informais, ou concentrando-se exclusivamente na administração de suas famílias.

³ National Bank of Canada, “The Family Advantage – Fall 2020” <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/salle-de-presse/2020/study-the-family-advantage-national-bank-2020.pdf>

Ninguém disse que seria fácil romper com essas responsabilidades tradicionais. A própria natureza da cultura de empresa familiar e os múltiplos papéis que os membros femininos da família normalmente desempenham ajudaram a manter o telhado de vidro intacto para algumas mulheres que continuam a ter esses papéis duplos, dobrando seus esforços nos negócios e também na família.

Kim Schoepflin, CEO da Kwatani na África do Sul, descreve desta forma: *“Espera-se que você se dedique ao negócio, seja uma mãe e cuidadora perfeita, chegue em casa cedo e ainda assim termine o trabalho. Meu pai costumava dizer: ‘É melhor você sair do escritório às 5h, porque não quero que volte para casa tarde’. Ele se preocupava com o cuidado dos netos, mas ainda é preciso terminar o trabalho. Comporte-se como uma mãe, mas certifique-se de que o negócio está indo bem.”*

Mesmo como cofundadoras e coproprietárias da empresa familiar, as mulheres muitas vezes ficavam à margem, enfrentando desafios semelhantes aos encontrados no mundo corporativo mais amplo em termos de discriminação de gênero e estereótipos. Embora elas possam ter algum envolvimento — e certamente um interesse — nos negócios da família, seus esforços e contribuições nem sempre foram reconhecidos ou admitidos em um cargo oficial ou com benefícios monetários. Quase sempre, elas assumiam funções menos visíveis como assessoras informais ou realizavam trabalho contábil ou administrativo.

Muitas mulheres entrevistadas compartilhavam a opinião de que o preconceito inconsciente continua a existir sob a superfície em algumas áreas da sociedade moderna.

E como as pessoas não conseguem ver o preconceito, é indispensável denunciá-lo.

As mulheres líderes de empresas familiares com quem falamos concordaram que a legislação e as cotas obrigatórias não são a resposta, no entanto. Embora acreditem que as cotas criam maior consciência de preconceitos e estereótipos e podem ser um ponto de partida em países onde a igualdade de gênero ainda não é uma norma cultural, nenhuma das mulheres com quem falamos é a favor de impor regras e programas às empresas.

Pesquisas anteriores mostraram que os estereótipos de gênero muitas vezes se refletem nas funções e tarefas de tomada de decisão que são assumidas por cada sócio na empresa. Mesmo quando suas credenciais são iguais ou melhores que as de seus maridos, não é raro que as mulheres descubram que outros empresários as ignoram e confiam nos maridos para as decisões finais. Às vezes, isso se baseia na concepção errônea do mundo exterior de que as mulheres ocupam cargos na empresa da família apenas porque são casadas — ou relacionadas com — o “patrão”.

Em alguns casos, esse fenômeno levou as mulheres a dissociar sua identidade da do marido para reivindicar autoridade e se estabelecer como líderes empresariais. Como uma coproprietária e membro ativo da empresa de sua família nos descreveu: *“Meu marido e eu dirigimos esta empresa juntos e não promovemos o fato de sermos marido e mulher. Até usamos sobrenomes diferentes para não sermos vistos como ‘marido e mulher’ dentro da empresa. Caso contrário, os funcionários e clientes fariam comigo de forma diferente —*

“Meu marido e eu dirigimos esta empresa juntos e não promovemos o fato de que somos marido e mulher. Até usamos sobrenomes diferentes para não sermos vistos como ‘marido e mulher’ dentro da empresa. Caso contrário, funcionários e clientes fariam comigo de forma diferente — como a esposa do CEO, e não alguém capaz de ajudar a resolver seus problemas técnicos sérios.”

Coproprietária de uma empresa familiar

Empresa de processamento químico, Rússia

⁴ Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371. Equal Measures 2030. (2019). 2019 EM2030 SDG Gender Index. Surrey, United Kingdom. Retrieved from <https://data.em2030.org/em2030-sdg-gender-index/> on July 24, 2020

“Muitas vezes, as mulheres querem que todos gostem delas e vão para suas empresas ou locais de trabalho com essa atitude. No fim, acabam sendo exploradas por causa dessa postura. É difícil resistir quando você quer ser legal – mesmo quando sabe que não é a coisa certa a fazer. É aí que entra a questão de fazer a coisa certa. Como mulheres, temos que resistir à necessidade de agradar constantemente e dizer ‘isto é um negócio e qual é a coisa certa a dizer ou fazer?’”

Margaret Hirsch

Cofundadora e diretora executiva da Hirsch's na África do Sul

como a esposa do CEO, e não alguém capaz de ajudar a resolver seus problemas técnicos sérios.” Coproprietária de uma empresa familiar, de processamento químico, na Rússia.

As mulheres de empresas familiares têm a oportunidade de dar um passo à frente e transformar essa mentalidade se mudarem sua própria estrutura mental ao entrar no negócio. Na opinião de Margaret Hirsch, cofundadora e diretora executiva da Hirsch's na África do Sul, *“Muitas vezes, as mulheres querem que todos gostem delas e vão para suas empresas ou locais de trabalho com essa atitude. No fim, acabam sendo exploradas por causa dessa postura. É difícil resistir quando você quer ser legal – mesmo quando sabe que não é a coisa certa a fazer. É aí que entra a questão de fazer a coisa certa. Como mulheres, temos que resistir à necessidade de agradar constantemente e dizer ‘isto é um negócio e qual é a coisa certa a dizer ou fazer?’”*

Muitos também acreditam que aumentar a conscientização é um bom ponto de partida para incentivar uma maior participação das mulheres nos conselhos de administração.⁵ Há um reconhecimento de que a sociedade está mudando, assim como a educação e a criação dos filhos. Como explica Jodi Bloomer, da geração millennial, cofundadora e diretora de desenvolvimento de negócios da Canadian Fiber Optics Corp., o objetivo de sua jovem empresa é criar uma cultura em que todos possam ‘fazer o que fazem, ser quem são e fazer bem feito’. *“Esse objetivo estava no centro da minha própria educação,”* disse ela. *“Foi assim que meus pais criaram a mim e minha irmã. Eles não estavam nos treinando para ingressar nos negócios, mas fizeram todo o possível para garantir que pudéssemos atingir nosso potencial máximo, fazendo as coisas bem e de forma autêntica sendo quem nós somos. O que escolhemos fazer dependeu totalmente de nós.”*



⁵ Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M. (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom?. Business Horizons, 62(1), 105-115.

Insights importantes

Alguns dos principais resultados da pesquisa demonstram que mulheres e homens têm a oportunidade de trabalhar juntos para remover estereótipos e gerar maior diversidade nas empresas familiares.



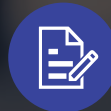
Homens e mulheres contribuem para os estereótipos de gênero, e precisam trabalhar juntos para definir claramente seus papéis e responsabilidades e comunicá-los a todas as partes interessadas.



As famílias devem socializar ativamente tanto as mulheres quanto os homens, desde a mais tenra idade, para que eles adquiram o *know-how* do negócio, além de buscar a educação e o treinamento necessários para prepará-los para uma carreira na empresa familiar.



Embora as cotas não sejam a resposta para alcançar uma maior diversidade de gênero, elas podem ser um ponto de partida para a criação de novos modelos de papéis femininos.



São necessárias práticas e políticas organizacionais que promovam a justiça e minimizem o preconceito.

Dr. Nupur Pavan Bang

Diretora Associada, Thomas Schmidheiny
Center for Family Enterprise,
Indian School of Business

O “CEO oculto”

“Minha mãe era o princípio norteador da família e de toda a empresa. Ela era a mãe da empresa, não apenas nossa mãe, e todos sabiam que enquanto ela estivesse lá, tudo continuaria funcionando e não precisávamos nos preocupar.”

CEO de empresa familiar
engenharia mecânica,
Alemanha

Devido à influência de preconceitos sociais e tradições culturais ou familiares em algumas regiões do mundo, as mulheres podem ser consciente ou inadvertidamente relegadas ao papel de “diretora emocional”. Nessa posição de “CEO” oculto, elas cuidam das necessidades emocionais da família, mantendo ela unida e perpetuando seus valores e tradições para a próxima geração. Nas palavras de um líder de empresa familiar: *“Minha mãe era o princípio orientador da família e de toda a empresa. Ela era a mãe da empresa, não apenas nossa mãe, e todos sabiam que, enquanto ela estivesse lá, tudo continuaria funcionando e não precisávamos nos preocupar.”* CEO de empresa familiar, engenharia mecânica, Alemanha.

A segregação de funções com base no gênero - tanto em casa quanto nos negócios - pode ser rastreada até a revolução industrial. Enquanto os homens eram associados a características como independência, autonomia, sucesso e realização, as mulheres eram geralmente classificadas como protetoras e atenciosas. Parte desse preconceito de gênero persiste até hoje, mesmo quando não é consciente.

Características tradicionalmente femininas, como lealdade, preocupação, sensibilidade às necessidades dos outros, solução de problemas e resolução de conflitos, refletem genuinamente um estilo de liderança holístico para mulheres e homens. É uma abordagem construtiva para qualquer negócio e pode ser uma vantagem competitiva potencial. Em uma empresa familiar, essas características e estilo de gestão únicos são ativos para a família e para a empresa, combinando lealdade à empresa e à família com sensibilidade às necessidades dos

indivíduos e um processo de tomada de decisão que é baseado em instinto, intuição e evidências. Em uma entrevista com membros de uma empresa familiar tradicionalmente patriarcal no Canadá, por exemplo, observou-se que uma das principais funções da coproprietária e esposa do CEO é fazer com que os clientes e outros parceiros externos se sintam parte da família.

Como mãe, tia e filha, Margaret Hirsch acredita que as mulheres desempenham todos esses papéis em suas famílias e recebem pepitas de sabedoria de cada um deles para alimentar o negócio. *“Essas pepitas ajudam você a aprender a pensar por conta própria,”* diz ela, *“e a lidar com toda uma gama de situações pessoais e de negócios ao mesmo tempo. As múltiplas funções familiares e empresariais se complementam e geralmente tornam as mulheres mais flexíveis e hábeis em lidar com uma ampla variedade de situações diferentes.”*

Isso também significa que as mulheres podem enfrentar conflitos e dilemas em que precisam equilibrar suas obrigações no trabalho e em casa. Embora isso seja claramente desafiador, ouvimos um ponto de vista interessante de várias de nossas entrevistadas que nos disseram que, com base em suas experiências familiares, adquiriram a capacidade de conciliar muitas coisas ao mesmo tempo; que o fato de ter vários papéis na empresa e na família desenvolveu nelas a habilidade de concentrar-se nos detalhes sem perder o panorama geral; que podem tomar decisões rápidas quando necessário, ser disciplinadas ao tomar decisões difíceis e aprender a não levar as coisas para o lado pessoal.

⁶ Lyman, 1988; Salganicoff, 1990



“Essas pepitas ajudam você a aprender a pensar por conta própria e a lidar com uma grande gama de situações profissionais e pessoais ao mesmo tempo. As múltiplas funções familiares e empresariais se complementam e geralmente tornam as mulheres mais flexíveis e hábeis em lidar com uma ampla variedade de situações diferentes.”

Margaret Hirsch

Cofounder and Executive Director,
Hirsch's,
South Africa

Como as mulheres estão redefinindo o “trabalho feminino”

“Sei que agora estamos entrevistando uma mulher para uma função financeira que pode se tornar nossa diretora financeira nos próximos 2 a 3 anos. Ela obviamente teria que se dar bem com a família, mas sempre achei as mulheres mais competentes que os homens em muitas áreas, porque elas têm que ser. Se eu saísse e tentaria recrutar uma CEO para ocupar o meu lugar? Eu não sei. Não sei se o faria ou não. Só não sei ainda.”

CEO de uma empresa familiar

Negócio de processamento de sucatas metálicas, Estados Unidos

Em setores que tradicionalmente são dominados por homens, as mulheres são incentivadas a assumir os tradicionais “empregos femininos” e pode haver confusão quanto à percepção de sua capacidade de liderar esses tipos de negócios. Como o CEO de uma empresa familiar de sucata nos Estados Unidos nos descreveu, seu setor é retratado como um trabalho sujo e viril, que não atrai muitas candidatas do sexo feminino. *“Sei que agora estamos entrevistando uma mulher para uma função financeira, que pode se tornar nossa diretora financeira nos próximos 2 a 3 anos. Ela obviamente teria que se dar bem com a família, mas sempre achei as mulheres mais competentes do que os homens em muitas áreas, porque elas têm que ser. Se eu saísse e tentaria recrutar uma CEO para tomar meu lugar? Eu não sei. Não sei se o faria ou não. Só não sei ainda.”*

Apesar da visão convencional do “trabalho feminino” em algumas partes do mundo e em certos setores, uma luz mais forte está brilhando através do telhado de vidro de muitas empresas familiares. No que se considerariam ocupações femininas

não tradicionais, particularmente em setores dominados pelos homens, como a manufatura pesada, um número crescente de mulheres líderes altamente competentes está ocupando o centro das atenções, com muita confiança.

Fomos apresentados a mulheres que foram fundadoras e cofundadoras de empresas em setores que historicamente seriam chamados de “trabalho masculino”, inclusive processamento de aço e sucata, fabricação de cimento e produção de produtos de hardware. Elas concordaram que não deveria haver preconceito em relação a mulheres ou homens; que a diversidade geralmente agrega valor a uma equipe, tornando-a mais interessante e propícia a diferentes formas de pensar.

A CEO da Kwatani, Kim Schoepflin, por exemplo, é uma líder de sucesso em um setor altamente dominado pelos homens, que produz equipamentos de mineração em grande escala.

O negócio foi fundado por seu pai e, por meio de sua liderança, ela começou a impulsionar o crescimento

da empresa com o apoio de uma agenda transformacional e foco em alcançar maior diversidade nos negócios da família. Atualmente, duas mulheres fazem parte do comitê executivo da Kwatani e representam 75% do conselho da empresa e mais de 50% das funções de gerência. As mulheres também são empregadas na Kwatani como metalúrgicas seniores, engenheiras mecânicas e engenheiras de vendas de capital, entre outras funções técnicas que podem ter sido consideradas “trabalho de homem” nas gerações anteriores.

As líderes de empresas familiares com quem conversamos estão quebrando muitas das barreiras com sucesso e redefinindo o modo como as mulheres são vistas nas empresas familiares. Elas não estão esperando por outra pessoa ou algum outro momento para mudar o ambiente ao seu redor. A maioria cresceu em suas empresas familiares e é respeitada pelos funcionários, clientes e fornecedores por sua experiência, conhecimento e habilidades. Elas são representantes da mudança que muitas mulheres buscam.

As empresárias jovens têm um pouco mais de dificuldade para aumentar sua credibilidade e “legitimidade” para assumir papéis de liderança. Acreditamos que Jodi Bloomer, da Canadian Fiber Optics Corp., é uma boa representante da geração *millennial* que está começando a assumir essas funções. Ela aprendeu com outras mulheres de sua vida que, como mulher em um negócio dominado por homens, pode pressionar e persuadir de maneira gentil sem entrar em uma batalha de egos.

“Nesse caso, ser mulher tem vantagens porque os homens ao meu redor não precisam tentar me intimidar”, disse ela. “Não os estou desafiando. Reconheço que eles sabem mais do que eu em suas áreas de especialidade, que estou aqui para aprender e preciso de sua experiência e contribuição para tomar boas decisões para nossa empresa. Há uma apreciação mútua pelo que cada parte faz bem”, diz ela.

“ Não os estou desafiando. Reconheço que eles sabem mais do que eu em suas áreas de especialidade, que estou aqui para aprender e preciso de sua experiência e contribuição para tomar boas decisões para nossa empresa. Há uma apreciação mútua pelo que cada parte faz bem. ”

Jodi Bloomer
Cofundadora,
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

O poder transformacional das mulheres

“Hoje não é possível desenvolver uma empresa familiar se a equipe de liderança for composta apenas por mulheres ou apenas por homens. A verdadeira liderança começa com o abandono do ego e da abertura para uma diversidade de opiniões, mentalidades e experiências, e é errado presumir que as mulheres têm níveis de inteligência emocional mais elevados que homens. As empresas familiares têm a responsabilidade de dar o exemplo, para ajudar a moldar essa perspectiva mais ampla.”

Ramia El Agamy
CEO,
Orbis Terra Media,
Suíça

Geralmente, acredita-se que as mulheres, por sua natureza, exigem mais colaboração e aconselhamento que os homens. As mulheres com quem falamos concordaram. Através de muitas gerações, elas foram criadas para serem mais sensíveis às necessidades dos outros e mais sociais como mães, pacificadoras e zeladoras. É difícil tirar isso da natureza das mulheres, disseram-nos, e não é natural quando elas se esforçam demais para reprimir esse instinto.

No entanto, elas apontaram que as mulheres das quais se espera esse nível de sensibilidade naturalmente aprimorado enfrentam o perigo de serem classificadas como diretoras emocionais da empresa familiar - e nada mais. Se for esse o caso, elas provavelmente não foram socializadas e preparadas para internalizar os valores e práticas do negócio na mesma medida que seus familiares homens. E, por não terem as mesmas oportunidades de participar ativamente do negócio e construir suas próprias carreiras de sucesso, correm o risco de perder oportunidades de assumir cargos de liderança.

Provavelmente é por isso que a representação de mulheres em cargos de liderança e de gerência em algumas empresas familiares permanece indefinida, apesar de vários estudos que provaram que ter mulheres em cargos de gerência e no conselho leva a um melhor desempenho da organização devido à governança e eficácia superiores. Um estudo recente entre empresas familiares suecas⁸ fornece ainda mais evidências

do poderoso impacto que as mulheres líderes têm no desempenho de seus negócios quando ocupam o cargo de CEO, juntamente com a participação no conselho e a propriedade.

Como apontou um estudo anterior sobre interações de gênero em empresas familiares, as maiores melhorias na lucratividade de uma empresa familiar ocorrem quando o CEO é uma mulher membro da família, com diretoras familiares e não familiares. A possível explicação para isso é que a presença de mulheres na diretoria aumenta a autoestima e a confiança da CEO, criando uma cultura corporativa favorável às mulheres, que incentiva a cooperação e o compartilhamento de conhecimento entre seus membros. Isso não significa que a presença do sexo feminino, por si só, leve a um melhor desempenho empresarial. No entanto, a existência de indivíduos qualificados e solidários, independentemente do gênero, pode melhorar significativamente a performance da empresa.

A Sra. Ramia El Agamy, CEO da Orbis Terra Media na Suíça, é rápida em desafiar os estereótipos. *“Hoje não é possível fazer uma empresa familiar crescer se a liderança for formada apenas por mulheres ou apenas por homens,”* afirma. *“A verdadeira liderança começa com o desapego do ego e a abertura para uma diversidade de opiniões, mentalidades e experiências. É errado presumir que as mulheres têm níveis de inteligência emocional mais altos do que os homens ou que os homens são mais capazes de lidar com problemas difíceis de negócios*

⁷ Terjesen, Couto, & Francisco, 2016

⁸ Bjuggren, Nordström, & Palmberg, 2018

⁹ Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60(5), 1083-1097.

Insights importantes

A pesquisa mostra que algumas mulheres em empresas familiares continuam desafiando os estereótipos de papéis, ao mesmo tempo que têm habilidades únicas de liderança para contribuir.



As características inatas das mulheres como protetoras e cuidadoras se traduzem no papel de “diretora emocional”, um fator de sucesso e perenidade da empresa familiar. Sua presença traz recursos adicionais que a empresa familiar pode aproveitar. As mulheres têm habilidades e estilos de liderança únicos e transformacionais, julgamento e uma visão ímpar que as torna gerentes e líderes holísticas.



As mulheres têm habilidades e estilos de liderança únicos e transformacionais, julgamento e uma visão ímpar que as torna gerentes e líderes holísticas.



As mulheres de empresas familiares continuam a lidar com conflitos de papéis para abrir seu próprio caminho na empresa e na família, e resistem a ser designadas apenas como cuidadoras da família.



Não é possível fazer uma empresa familiar crescer com uma equipe de liderança composta exclusivamente por homens ou mulheres.

Carolina de Oliveira

Sócia-diretora de de Private Enterprise, KPMG Brasil e América do Sul

do que as mulheres. Isso só leva a mais estereótipos. As empresas familiares têm a responsabilidade de liderar pelo exemplo, para ajudar a formar uma perspectiva mais ampla sobre as capacidades de todos os membros da família, sejam eles homens ou mulheres.”

As empresas familiares lideradas por CEOs do sexo feminino geralmente têm uma abordagem distinta de transformação e menos autocracia para a liderança, como observamos no estilo de liderança transformacional de muitas das líderes de empresas familiares com quem conversamos. As evidências geralmente mostram que as mulheres tendem a incentivar os indivíduos e as equipes a buscar novas oportunidades de negócios, identificar pontos de mudança e tomar decisões por conta própria.

Em teoria, há menos conflito e maior diversidade quando as mulheres estão diretamente envolvidas no negócio, e a **Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019** mostrou que o estilo menos autocrático das líderes de empresas familiares parece ser mais forte na Europa e na Ásia Central. Enquanto continuamos a quebrar os estereótipos, no entanto, é importante notar que o estudo STEP também mostrou que, à medida que os líderes empresariais envelhecem, as líderes femininas na verdade se tornam mais autocráticas do que os homens.

Sucessão por mérito

“Agora, acredito que posso ser a “filha” em determinadas situações, ao mesmo tempo que tenho um papel e responsabilidades como diretora e executiva de nível C em um negócio que a família está profundamente envolvida emocional e financeiramente.”

Jodi Bloomer
cofundadora,
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

Como foi destacado no artigo desta série sobre a sucessão de empresas familiares, “A coragem de fazer escolhas sensatas”, as organizações tradicionais muitas vezes seguiram a regra implícita da primogenitura em questões de sucessão e herança, transferindo o negócio do pai para a criança primogênita, quase sempre o filho primogênito. Para prepará-los para seus papéis futuros, os filhos costumam ser socializados com relação ao negócio da família por meio de conversas à mesa de jantar, em casa, e algum envolvimento precoce nas atividades da empresa.

Entretanto, filhos e filhas podem ter experiências diferentes nesse processo de socialização. As filhas, em particular, muitas vezes podem ser influenciadas pelos papéis tradicionais de gênero da família, que são formados em uma tenra idade, durante as interações regulares com familiares. Essas experiências podem levar os membros da família do sexo feminino a preocupar-se mais com a família e suas necessidades do que com as questões referentes à empresa familiar.¹⁰

Da mesma forma, se a primogenitura for seguida dentro da empresa familiar, as filhas estão claramente cientes de que a probabilidade de serem sucessoras do negócio é muito baixa, embora sejam as primogênitãs. Assim, mesmo quando são expostas aos negócios da família, pesquisas mostram que o comprometimento emocional das filhas com a empresa é visivelmente menor que o dos filhos.¹¹

Como consequência, algumas mulheres não consideram que possam ter as mesmas oportunidades de crescimento na carreira em seus respectivos negócios familiares que os irmãos do sexo masculino, em virtude da adoção da primogenitura. Acreditamos, no entanto, que a mudança é iminente em muitos países do mundo.

Entrevistas com líderes de empresas familiares mostraram que, embora a primogenitura ainda seja a norma para a sucessão em muitos países, bem como em empresas familiares individuais, novas regras estão abrindo oportunidades de liderança para as mulheres nas empresas familiares em algumas nações. Um exemplo importante é a China, onde o movimento de igualdade de gênero elevou o status social das mulheres e a política do filho único deu a elas igual acesso aos recursos.

Como ZHU Naifeng, gerente geral da Hawk Filtration Technology (Shanghai) Co., Ltd. nos disse, ele está mais inclinado a usar a “meritocracia” para escolher a pessoa mais competente – homem ou mulher – para ser seu próprio sucessor, como resultado direto dessas mudanças sociais significativas.

Acreditamos que ainda outras mudanças estão por vir. Com a melhoria do acesso a níveis mais elevados de educação, juntamente com a redução do tamanho da família, a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 mostra que o papel das mulheres continua progredindo. Alguns estudos examinaram o efeito da sucessão e do

¹⁰ Decker, R. A., Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2017). Declining dynamism, allocative efficiency, and the productivity slowdown. *American Economic Review*, 107(5), 322–326.

¹¹ Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>

gênero, e sugeriram que a sucessão de pai para filha é mais harmoniosa e cria menos conflito em torno de questões de liderança e poder.

A Sra. Bloomer, da Canadian Fiber Optics Corp., trabalhava fora da empresa de sua família há vários anos quando tomou a decisão de contribuir para a próxima fase da empresa liderada por seu pai. Ao expressar seu desejo de ingressar na empresa da família, ela sentiu que era importante deixar claro que estava ali para agregar valor ao negócio, e não com sua mão estendida como “a filha”. Ela acredita que a dinâmica pai/filha mudou naquele momento, pois ela e seus pais tiveram a experiência de trabalhar juntos intensamente durante um período de tempo e muitas mudanças nos negócios.

Por meio desse processo, a Sra. Bloomer acredita que seu papel na família evoluiu. *“Agora eu acredito que posso ser a ‘filha’ em determinadas situações, ao mesmo tempo em que tenho um papel e responsabilidades como diretora e executiva de nível C em um negócio no qual a família está profundamente envolvida emocional e financeiramente.”*

Insights importantes

Embora as tradições familiares e as normas sociais muitas vezes tenham impacto na escolha de mulheres como sucessoras, a pesquisa sugere que os líderes da próxima geração escolherão cada vez mais seus sucessores com base puramente no mérito.



Existe um padrão de sucessão baseado no gênero. Quando o atual CEO é uma mulher, há uma chance maior de que o próximo CEO também seja uma mulher.



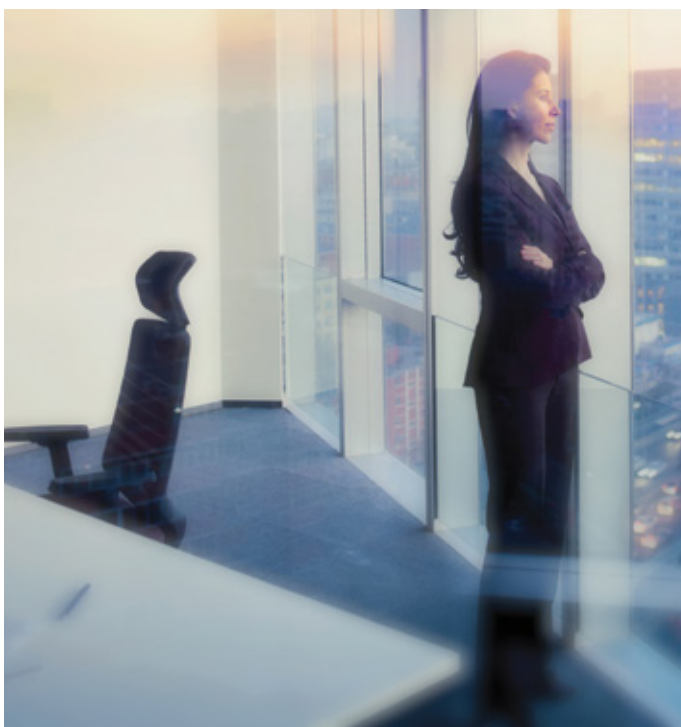
Quando a sucessão dos negócios se baseia tradicionalmente no modelo de primogenitura, as mulheres podem estar menos inclinadas a considerar uma carreira profissional em suas empresas familiares.



À medida que as gerações futuras se tornam mais envolvidas no negócio, as decisões de sucessão das empresas familiares são cada vez mais orientadas pelo mérito, capacidade e vontade, em vez de gênero ou parentesco.

Yashodhara Basuthakur

Pesquisadora associada, Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise, Indian School of Business



O impacto da mudança social na liderança das empresas familiares

“Eu conheço uma mulher responsável por uma empresa que fabrica fechaduras, o que pode parecer um pouco estranho porque estamos acostumados a vê-la em ambientes mais femininos. Tudo isso é fruto do trabalho do meu pai, e todos nós acabamos nos apaixonando por ele. É para isso que me preparei: assumir os negócios. Temos múltiplas tarefas, fazemos muitas coisas ao mesmo tempo. Em meio a essa situação, as mulheres avançaram sem temer os desafios que enfrentamos diariamente.”

Claudia Visani

CEO,
Inversora Lockey,
Venezuela

Para responder à crescente necessidade de abordar a questão da sub-representação feminina em cargos de alta gerência, estão surgindo novas normas nacionais e culturais que promovem os papéis das mulheres nas empresas familiares.

A título de exemplo, nas últimas duas décadas, a visibilidade das mulheres nas empresas familiares venezuelanas foi favoravelmente influenciada por seu maior envolvimento no mercado de trabalho. Muitas jovens sucessoras de empresas familiares venezuelanas mostraram que podem assumir o comando de seus negócios com a mesma eficácia que seus colegas homens. É o caso da família Visani, proprietária da Inversora Lockey, da Venezuela, onde o fundador incluiu suas filhas nos negócios da família desde cedo, embora as empresas operassem em setores tradicionalmente masculinos.

Como descreve Claudia Visani, da segunda geração, CEO e membro do conselho da Inversora Lockey de 2007 a 2019: *Eu conheço uma mulher responsável por uma empresa que fabrica fechaduras, o que pode parecer um pouco estranho porque estamos acostumados a vê-la em ambientes mais femininos. Tudo isso é fruto do trabalho do meu pai, e todos nós acabamos nos apaixonando por ele. É para isso que me preparei: assumir os negócios. Temos várias tarefas, fazemos muitas coisas ao mesmo tempo. Em meio a essa situação, as mulheres avançaram sem temer os desafios que enfrentamos diariamente.*

A empresa familiar do Grupo Urrea, fabricante de ferragens no México, é outro bom exemplo de como a participação das mulheres na empresa e em seus órgãos de governança corporativa tem acompanhado as mudanças nas normas sociais. Nos primeiros dias do negócio, não se pensava em trazer as filhas para a empresa, pois não havia a opção de “trabalho feminino”. No entanto, quando a quarta geração da empresa familiar atingiu a idade de trabalhar, essas normas sociais mudaram drasticamente e as duas primas mais velhas foram as primeiras a ingressar na empresa.

Na geração atual, o papel das mulheres na família empresarial Urrea é comparável ao dos homens. Assim, entre as primas da quinta geração, há três empresárias importantes que integraram totalmente uma empresa de moda e de arte bem-sucedida com o apoio de seus pais. Embora as mulheres com quem falamos não apoiem amplas mudanças sociais ou cotas exigidas pelo governo, há evidências em algumas jurisdições ao redor do mundo de que essas medidas foram bem-sucedidas no sentido de abrir as portas para as mulheres.

Na Índia, por exemplo, a emenda à *Lei de Sucessão Hindu*, em 2005, conferiu direitos de propriedade às filhas - casadas ou solteiras - e concedeu-lhes direitos iguais aos disponíveis para os filhos. Um mandato legal subsequente levou as empresas familiares na Índia a aumentar o número de mulheres representadas em seus conselhos, em comparação com as empresas não familiares.

Em outro exemplo, a Noruega foi o primeiro país a impor uma cota de gênero de 40% para mulheres nos conselhos de empresas de capital aberto em 2005. Desde então, mais países na Europa, Ásia, América Latina, América do Norte, Oriente Médio e África recomendaram metas voluntárias para mulheres nos conselhos de administração de empresas registradas.

O efeito imediato dessas cotas foi um aumento na representação das mulheres em posições-chave em todo o mundo. Um novo marco em termos de diversidade de gênero foi alcançado em 2019, quando nenhuma das empresas da lista S&P 500 informou um conselho exclusivamente masculino. E a participação feminina nas cadeiras de conselhos das empresas S&P 500 atingiu um novo recorde de 28% na primavera de 2020.¹²

A promoção do equilíbrio de gênero no nível de conselho abre uma porta de oportunidades mais interessantes para que as empresas familiares aumentem a representação feminina em seus negócios. A nomeação de mulheres para cargos seniores pode criar um “efeito cascata”, o que significa que mais diversidade de gênero no nível executivo se traduzirá em mais diversidade de gênero em toda a organização.¹³ Essa pode ser a alavanca que os líderes de empresas familiares precisam para fazer mais nomeações femininas no próximo nível de gerência e, em última instância, para melhorar a diversidade

de gênero em toda a empresa. Mudanças sociais recentes, sejam obrigatórias ou voluntárias, tiveram um efeito profundo na vida em geral e nas empresas familiares especificamente. Na Arábia Saudita, o apoio do governo ao empoderamento das mulheres no local de trabalho mudou o cenário dos setores público e privado. No caso de empresas familiares, as mulheres eram normalmente incluídas na estrutura de propriedade sob a *Lei Sharia*, especialmente após a saída do fundador, embora geralmente não fossem incluídas na equipe de gestão. Sua exclusão não se devia simplesmente às preferências familiares e normas sociais, mas aos desafios que as mulheres enfrentavam devido à segregação de gênero mais ampla no local de trabalho. Novas normas sociais na Arábia Saudita transformaram essa situação e aumentaram o envolvimento das mulheres nas empresas familiares.

Como o CEO de uma empresa de comércio geral na Arábia Saudita descreveu: *“A sociedade mudou e estamos definitivamente bem em ter uma mulher no papel de CEO. Antes, não era simplesmente porque as famílias não se sentiam confortáveis com o fato de a CEO ser mulher. A realidade era que ela não seria capaz de executar essa função. Ela não podia ir aos ministérios, e era muito difícil de conseguir reuniões. As coisas mudaram de forma significativa.”*

“A sociedade mudou e estamos definitivamente bem em ter uma mulher no papel de CEO. Antes, não era simplesmente porque as famílias não se sentiam confortáveis com o fato de a CEO ser mulher. A realidade era que ela não seria capaz de executar essa função. Ela não podia ir aos ministérios, e era muito difícil de conseguir reuniões. As coisas mudaram de forma significativa e hoje tudo isso é normal!”

CEO de uma empresa familiar
Empresa de comércio geral,
Arábia Saudita

¹² Bloomberg News. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-15/female-board-participation-rises-in-s-p-500-index-in-april>

¹³ Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), 931-945.

Um desafio para mentalidades desatualizadas

Embora o legado da empresa familiar possa ser transmitido a elas, muitas mulheres em todo o mundo ainda assumem a responsabilidade primária como cuidadoras da família e do lar. Elas também continuam a enfrentar a complexidade de ter que provar seu valor a pais e irmãos céticos ou funcionários hostis para ter sucesso na gestão e liderança de seus negócios.

Tal como acontece com as mulheres em empresas não familiares, as mulheres de empresas familiares necessitam de redes fortes que não sejam dominadas pela influência familiar, bem como de mentoria e orientação para guiá-las com sucesso para funções de gestão e liderança.

As mulheres de empresas familiares estão estrategicamente posicionadas para administrar esse dilema e promover a mudança em suas organizações e na sociedade em geral, tornando-se modelos e mentoras para mulheres mais jovens que contribuirão para o futuro *pool* de talentos.

Como apontou a CEO de uma empresa familiar, as mulheres têm alguns desafios únicos quando se trata de *networking*. Os homens, disse ela, tradicionalmente vão jogar golfe ou beber depois do trabalho para se manterem conectados. Esse não é um fenômeno natural para as mulheres, que geralmente correm para casa para cuidar dos filhos e preparar o jantar. O *networking* é mais difícil para elas e geralmente não funciona muito bem.

As líderes femininas com quem falamos enfatizam que têm a obrigação de empoderar outras mulheres e de estar cientes da bagagem que elas carregam depois de serem cercadas por crenças e ações ultrapassadas. Ao mesmo tempo, reconhecem que as mulheres ainda parecem sentir que precisam trabalhar mais e fazer mais. O perigo é que isso pode ser entendido de maneira completamente errada em uma organização que só quer mulheres na mesa porque são talentosas e trazem sua própria perspectiva.

Quando perguntamos se a necessidade de as pessoas se legitimarem se baseia no gênero ou em uma mentalidade estabelecida, as mulheres que participaram de nossas discussões concluíram que o gênero é o principal fator com base em uma mentalidade que foi incorporada pelas próprias mulheres. *“O que que temos dentro de nós que nos diz que temos que trabalhar mais e fazer mais?”*, perguntaram.

O que ouvimos delas é que as mulheres precisam acreditar que têm uma escolha - trabalhar mais e fazer mais - ou não. *“O resultado final pode não ser o mesmo, no entanto, o resultado é fundamentalmente diferente quando uma pessoa faz uma escolha em vez de agir a partir de uma posição de medo ou crença de que de não é boa o suficiente.”*

Key insights

As mulheres de empresas familiares enfrentam oportunidades e desafios na supervisão de questões de negócios, bem como de família. Na verdade, no que se refere aos negócios, elas podem trazer diferentes habilidades e perspectivas, e há necessidade de uma nova mentalidade de liderança para as mulheres nas empresas familiares.



As desvantagens próprias das mulheres nas empresas familiares incluem a linha tênue entre trabalho e vida pessoal, expectativas de que você vai dedicar sua vida aos negócios e jantares em família que se transformam em discussões de negócios e tornam difícil se “desligar”.



As mulheres muitas vezes se sentem invisíveis. Elas precisam de habilidades, ferramentas e oportunidades para aumentar sua visibilidade e quebrar os estereótipos, de modo a não serem ignoradas.



Mandatos legislativos e medidas de governança corporativa são um ponto de partida para a criação de novos modelos femininos e o desenvolvimento de futuras lideranças femininas.

Karmen Yeung

Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG China

Elas também nos contaram que, nos “velhos tempos”, as mulheres tendiam a ter “ciúmes” e não comemoravam os sucessos umas das outras. A história está mudando, e a necessidade de competir está se extinguindo.

Para as jovens líderes de empresas familiares, reconhecer e celebrar os esforços das gerações de mulheres que as precederam é considerado importante. Cada vez mais as mulheres se apoiarão nas próximas gerações, por causa dessa mudança de mentalidade e de um compromisso mais forte com o empoderamento umas das outras.

Se é assim que as coisas devem ser para as mulheres nos negócios, é importante reconhecer que esse nível de apoio não é o que sempre foi. Isso se deve ao trabalho árduo de inúmeras mulheres e homens que vieram antes e ajudaram a abrir as portas.

Uma nova perspectiva sobre a liderança em empresas familiares

Mulheres e homens têm a oportunidade de fortalecer seus negócios familiares se abraçarem suas diferenças, e não lutarem contra elas.

A diversidade de pontos de vista e de abordagens tem um poder tremendo no sentido de ajudar a conduzir as empresas familiares rumo a um futuro mais interessante e próspero. A maior diversidade também aproveita a resiliência e adaptabilidade que são marcas registradas das empresas familiares, bem como sua capacidade de liderar as vozes na vanguarda da mudança.

As empresas familiares que estão comprometidas com o empoderamento das mulheres podem começar avaliando suas crenças e percepções e incentivando discussões abertas sobre os pontos de vista de todos dentro da família - especialmente daqueles de gerações e gêneros diferentes, mesmo que essas conversas possam ser desconfortáveis no início. A coragem de ser sincera e aberta a uma nova perspectiva tem o poder de mudar uma narrativa existente, e provavelmente desatualizada, sobre os papéis que as mulheres desempenham nas empresas familiares e a vantagem competitiva com que podem contribuir no futuro.

A boa notícia é que as mulheres de empresas familiares estão estrategicamente posicionadas para realizar essa mudança em suas próprias empresas e na sociedade

em geral, como modelos e guias para a próxima geração de mulheres que contribuirão para o futuro pool de talentos.

As empresas familiares compartilham uma grande parte de sua experiência e percepções únicas de como estão fortalecendo seus negócios ao abraçar novas perspectivas de gênero e geracionais. Saiba mais sobre as famílias que contribuíram para o nosso estudo e ajudaram a dar vida a suas concepções sobre o impacto das mudanças demográficas e a influência das mulheres nas empresas familiares. Você encontrará o perfil desses líderes de negócios proeminentes no site da **KPMG Private Enterprise**.

Acesse os outros artigos desta série, onde exploramos como as práticas de governança ajudam a moldar e reforçar o futuro compartilhado da empresa familiar e o impacto que a mudança demográfica está tendo no vínculo inquebrável entre negócios e legados familiares.

Gostaríamos de convidá-lo a entrar em contato conosco pelo e-mail **carolinapoliveira@kpmg.com.br** para receber novos materiais sobre Empresas Familiares ou para agendar um bate papo sobre como podemos ajudar sua empresa a continuar crescendo e prosperando. Além disso, como sempre, agradecemos seus comentários e o convidamos a compartilhar suas próprias perspectivas e experiências conosco e para o benefício das empresas familiares em todo o mundo.

Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos aos 1.834 proprietários e administradores de empresas familiares que generosamente cederam seu tempo para participar da pesquisa do Projeto STEP e aos 33 líderes de empresas familiares que participaram de discussões pessoais de acompanhamento e contribuíram para a criação dos seus perfis de empresas familiares.

Gostaríamos também de agradecer à nossa Gerente de Projeto, Arpita Vyas (do Consórcio Global do Projeto STEP), e à Chelsey Byng (da KPMG Private Enterprise), aos afiliados da pesquisa STEP e ao conselho editorial do Projeto STEP e da KPMG Private Enterprise, que generosamente aportaram seus conhecimentos e insights para a Pesquisa Global de Empresas Familiares STEP 2019 e para a preparação da série de artigos.

Líderes de empresas familiares

Khalid Abunayyan
Abunayyan Holding
Company,
Arábia Saudita

José Manuel Suso
Dominguez
Arrocera la Esmeralda,
Colômbia

Petter Wagner
Avila Wagner,
Colômbia

Ferenc Lévai
BioTech USA,
Hungria

Jodi Bloomer
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

Gabriel Hoey and Michael
Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
México

ZHU Xuehao
Hawk Filtration Technology
(Shanghai) Co. Ltd.,
China

Margaret Hirsch
Hirsch's,
África do Sul

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A,
Venezuela

John K. Paul
Kuttakaran Group,
Índia

Kim Schoepflin
Kwatani,
África do Sul

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia ElAgamy
Orbis Terra Media,
Suíça

Chaiwat Luangamornlert
Siam Amazing Park,
Tailândia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwan (jurisdição)

George Vestey
Vestey Holdings,
Reino Unido

Andy Wates
Wates Group,
Reino Unido

Consórcio Global do Projeto STEP

Asian Institute of
Management
Filipinas

Audencia Business School
França

Babson College
Estados Unidos

Bangkok University
Tailândia

Bogazici University
Turquia

Budapest Business School
Hungria

China Europe International
Business School
China

Dalhousie University
Canadá

Dublin City University
Irlanda

Grand Valley State University
Estados Unidos

HSBA Hamburg School of
Business Administration
Alemanha

Instituto de Estudios
Superiores de Administración
Venezuela

Indian School of Business
Índia

I-Shou University
Taiwan (jurisdição)

National Research University
Higher School of Economics
Rússia

Nova School of Business and
Economics
Portugal

Princess Nourah Bint
Abdulahman University
Arábia Saudita

Tecnologico de Monterrey
México

The Chinese University of
Hong Kong
Hong Kong (SAR), China

Universidad de Jaén
Espanha

Universidad de los Andes
Colômbia

Universidad de Piura
Peru

Universidad Francisco
Marroquín
Guatemala

Universidad Icesi
Colômbia

University of Bergamo
Itália

Windesheim University of
Applied Sciences
Holanda

Autores do estudo de caso

Dr. Hanoof Abohodair
Arábia Saudita

Daniël Agterhuis
Holanda

Dalal Alrubaishi
Arábia Saudita

Kevin Au
Hong Kong (SAR), China

Nunzia Auletta
Venezuela

Alan Barr
África do Sul

Ameline Bordas
França

Mara Brumana
Itália

César Cáceres Dagnino
Peru

Myriam Cano-Rubio
Espanha

Fuad Chapra
Arábia Saudita

Helmuth Chávez Asturias
Guatemala

Jeremy Cheng
Hong Kong (SAR), China

Hsi-Mei Chung
Taiwan (jurisdição)

Alexandre Dias da Cunha
Portugal

Luis Díaz-Matajira
Colômbia

Irmak Erdogan
Turquia

Keeva Farrelly
Irlanda

Steve Gaklis
Estados Unidos

Ana C. Gonzalez L
Estados Unidos

Mario A. Gonzalez
México

María Hernández
Espanha

**Remedios Hernández-
Linares**
Espanha

Albert James
Canadá

Marshall Jen
Hong Kong (SAR), China

Brittany Kraus
Canadá

Nyeste László
Hungria

Kg Lobo
Filipinas

Louise Lu
Taiwan (jurisdição)

Bharagavi Mantravadi
Índia

Antonio Martinez Valdez
Peru

Tom McGinness
Reino Unido

Kenneth Metrado
Filipinas

Tommaso Minola
Itália

Patricia Monteferrante
Venezuela

Ágnes Mosolygó-Kiss
Hungria

Carmen Pachas Orihuela
Peru

Francisca Panades
Espanha

Nupur Pavan Bang
Índia

Luckxawan Pimsawadi
Tailândia

Stefan Prigge
Alemanha

Miruna Radu-Lefebvre
França

Kavil Ramachandran
Índia

Yeny Rodríguez
Colômbia

Elena Rozhdestvenskaya
Rússia

**Fernando Sandoval-
Arzaga**
México

Allanne MaeTiongco
Filipinas

Daniel Trimarchi
Canadá

Suchart Tripopsakul
Tailândia

Manuel Carlos Vallejo
Espanha

Julian van den Akker
Holanda

Diego Vélez Montes
Colômbia

**Jaly Vibeth Chea
Menéndez**
Guatemala

You-fong Wu
Taiwan (jurisdição)

Özlem Yildirim Öktem
Turquia

Hua Zhao
China

Firmas-membro da KPMG Private Enterprise

Gostaríamos de agradecer a todas as firmas-membro da KPMG Private Enterprise que participaram do desenvolvimento deste relatório, em particular àquelas que contribuíram com entrevistas e estudos de caso.

Austrália

Robyn Langsford

Sócio,
Clientes Privados e Empresas Familiares,
KPMG na Austrália
T: +61 2 9455 9760
E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil

Jubran P P Coelho

Líder de Private Enterprise para a região das Américas
Região das Américas e Brasil,
KPMG no Brasil
T: +55 1139403221
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canadá

Mary Jo Fedy

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG in Canadá
T: +1 519 747 8875
E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Diretor,
Rede global de empresa familiar,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China

Karmen Yeung

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG China
T: +86 755 2547 1038
E: karmen.yeung@kpmg.com

França

Alpha Niang

Gerente Sênior,
KPMG Private Enterprise
KPMG na França
T: +33 155686189
E: aniang@kpmg.fr

Alemanha

Vera-Carina Elter

Diretora de Pessoal e da KPMG Private Enterprise na Alemanha,
KPMG na Alemanha
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Índia

Kalpesh Desai

Sócio,
KPMG Private Enterprise na Índia
T: +91 98193 73637
E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda

Olivia Lynch

Sócio,
KPMG Private Enterprise na Irlanda
T: +353 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel

Jonathan Lavender

Diretor Global,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited,
Sócio,
KPMG em Israel
T: +972 3 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Itália

Silvia Rimoldi

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na Itália
T: +39 011 8395144
E: srimoldi@kpmg.it

México

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no México
T: +52 55 5246 8899
E: jjluna@kpmg.com.mx

Holanda

Olaf Leurs

Chefe de Private Enterprise,
Tax Sócio Tributário,
KPMG Meijburg & Co,
KPMG na Holanda
T: +31 88 909 3414
E: leurs.olaf@kpmg.com

Portugal

Luis Silva

Líder Nacional de Private Enterprise
Sócio,
KPMG em Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Arábia Saudita

Fuad Chapra

Líder Nacional de Private Enterprise
Sócio,
KPMG na Arábia Saudita
T: +966 503660370
E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair

Diretor associado,
KPMG Private Enterprise & Empresa familiar,
KPMG na Arábia Saudita
T: +966 504684064
E: habokhodair@kpmg.com

Cingapura

Jonathan Ho

Sócio,
KPMG em Cingapura
T: +27 833886404
E: jho1@kpmg.com.sg

África do Sul

Alan Barr

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na África do Sul
T: +27 833886404
E: alan.barr@kpmg.co.za

Espanha

Miguel Angel Faura Borruey

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG na Espanha
T: +34 914563868
E: mfaura@kpmg.es

Suíça

Hugues Salome

Sócio,
KPMG na Suíça
T: +41 58 249 37 75
E: hsalome@kpmg.com

Reino Unido

Tom McGinness

Líder Global,
Empresa familiar,
KPMG Private Enterprise, Sócio,
KPMG no Reino Unido
T: +44 207 694 5453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Estados Unidos

Conor Moore

Líder Nacional de Private Enterprise,
Sócio,
KPMG nos EUA
T: +1 415 963 7559
E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Sócio,
KPMG Private Enterprise
KPMG nos EUA
T: +1 816 802 5270
E: bsprong@kpmg.com

Sobre o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

O Consórcio Global do Projeto STEP é uma iniciativa global de pesquisa aplicada que explora as práticas familiares e de negócios nas empresas familiares e gera soluções que têm uma aplicação imediata para líderes de empresas familiares. O STEP tem como objetivo ser um importante projeto de pesquisa global de empresas familiares com reputação internacional. As informações de pesquisa são elaboradas especificamente para serem relevantes para o desenvolvimento de novos insights teóricos que podem oferecer recomendações novas e valiosas sobre as melhores práticas para as partes interessadas das empresas e a comunidade de prática mais ampla. Tendo uma orientação global mundial, o projeto STEP oferece oportunidades de networking para pesquisadores, proprietários de empresas familiares e consultores provenientes de cinco continentes.

Visite: thestepproject.org

Sobre o Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG

Assim como sua família, sua empresa não para - ela evolui. As empresas familiares são únicas e os consultores da prática de Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise entendem a dinâmica de uma empresa familiar bem-sucedida e trabalham com você para fornecer assessoria personalizada e orientação experiente para ajudá-lo a ter sucesso.

Para apoiar as necessidades exclusivas das empresas familiares, a KPMG Private Enterprise trabalha em parceria com uma rede global de firmas-membro dedicadas a oferecer informações e conselhos relevantes para empresas familiares. Entendemos que a natureza de uma empresa familiar é inerentemente diferente de uma empresa não familiar e exige uma abordagem que considere o componente familiar.

Visite: home.kpmg/familybusiness

Sobre a KPMG Private Enterprise

A paixão move os empreendedores e inspira os consultores da KPMG Private Enterprise a ajudá-lo a maximizar o sucesso. Você conhece a KPMG, mas talvez não conheça a KPMG Private Enterprise. Os consultores da KPMG Private Enterprise nas firmas-membro em todo o mundo dedicam-se a trabalhar com você e sua empresa, não importa onde você esteja na sua jornada de crescimento - quer você esteja procurando atingir novos patamares, adotar a tecnologia, planejar uma saída ou gerenciar a transição do seu patrimônio ou empresa para a próxima geração. Trabalhando com a KPMG Private Enterprise, você terá acesso a um consultor de confiança - um ponto de contato único que compartilha sua mentalidade empreendedora. Com acesso aos recursos globais e à rede de alianças da KPMG, vamos ajudá-lo a impulsionar seus negócios e atingir seus objetivos. Seu sucesso é o nosso legado.

Visite: home.kpmg/privateenterprise

Conselho editorial

Consórcio Global do Projeto STEP

Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do STEP,
Diretor,
IPAG Entrepreneurship & Family
Business Center,
IPAG Business School

Georges Samara

Champion de Pesquisas Globais,
Projeto STEP,
Editor-Chefe de Ética nos Negócios:
A European Review

Yashodhara Basuthakur

Pesquisadora associada, Thomas
Schmidheiny Centre for Family
Enterprise,
Indian School of Business

Rodrigo Basco

Professor associado,
Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid
Al- Qassimi Chair em Empresa
Familiar na American University of
Sharjah

Nupur Pavan Bang

Professor associado,
Thomas Schmidheiny Centre for
Family Enterprise,
Indian School of Business

Centro de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender

Diretor Global,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited,
Sócio,
KPMG em Israel

Daniel Trimarchi

Diretor,
Rede global de empresa familiar
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Mary Jo Fedy

Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG no Canadá

Tom McGinness

Líder Global, Empresas
Familiares,
KPMG Private Enterprise
Sócio,
KPMG no Reino Unido

Melany Eli

Diretora Geral, Estratégia,
Marketing e Comunicações,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Karmen Yeung

Líder Nacional de Private
Enterprise, KPMG China

Fale com nosso time



Andrea Calabrò

Diretor Acadêmico Global do
STEP, Diretor da
IPAG Entrepreneurship &
Family Business Center, IPAG
Business School
E: a.calabro@ipag.fr



Tom McGinness

Líder Global, Empresas Familiares,
KPMG Private Enterprise,
Sócio,
KPMG no Reino Unido
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Fale com o nosso time



Jubran Coelho

Sócio-Líder, KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: jpcelho@kpmg.com.br



Carolina de Oliveira

Sócia-Diretora KPMG Private
Enterprise Brasil e América do Sul
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia



**Ser empreendedor
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

Ao longo deste documento, 'Nós/Nosso' significa a KPMG e o Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP). "KPMG" refere-se à organização global ou a uma ou mais firmas-membro da KPMG International Limited (a "KPMG International"), cada uma delas sendo uma pessoa jurídica separada. A KPMG International Limited é uma empresa inglesa de capital fechado limitada por garantia e não presta serviços a clientes. Para mais detalhes sobre nossa estrutura, visite home.kpmg/governance.

©2020 Copyright de uma ou mais entidades da KPMG International. As entidades da KPMG Internacional não prestam serviços a clientes. Todos os direitos reservados. O nome e o logotipo KPMG são marcas registradas usadas sob licença pelas empresas-membro independentes da organização global KPMG. Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

Projetada pela Evalueserve.

Nome da publicação: O poder das mulheres nas empresas familiares | Número da publicação: 137125-G | Data da publicação: novembro de 2020