

A Presença das Mulheres no Processo de Sucessão nas PME familiares: Uma Perspetiva de Género

Mayara Nágila Silveira da Silva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

julho de 2021

Folha em branco

Agradecimentos

Há muito a agradecer! Ao atravessar o Atlântico trazia na bagagem o sonho de me tornar mestre e viver todas as experiências que viver no estrangeiro poderia me trazer, mas a travessia me trouxe muito mais do que eu esperava, por isso sou bastante grata. Não foi uma jornada fácil, viver no meio de uma pandemia mundial, em outra cultura, longe de familiares e amigos, perder momentos importantes como o nascimento do meu sobrinho, porém com o apoio de muitos estou a tornar esse sonho uma realidade.

Primeiramente quero agradecer a todos os professores que cruzaram minha jornada acadêmica, em especial ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Franco por ter aceitado me orientar, por todo seu apoio, disponibilidade e conhecimento compartilhado, sem sua preciosa contribuição não seria possível a entrega desta dissertação. Meu muito obrigada às minhas colegas de sala Taciara e Ravine pela parceria de sempre, aos amigos que fiz através da Universidade da Beira Interior, especialmente Raysa Rocha e Isabella Gonçalves por não terem soltado a minha mão, por todas as palavras de motivação e por compartilharem comigo suas experiências acadêmicas que tanto me inspiram.

Agradeço imensamente a minha companheira Céline Zraggen por ser minha principal incentivadora, por acreditar na minha capacidade e sempre estar ao meu lado me apoiando incondicionalmente. Quero agradecer meus pais e minha irmã por entenderem que precisei ir para longe para realizar meus sonhos, obrigada por acreditarem em mim e me inspirarem a sempre querer crescer.

Por último e não menos importante, agradecer a todas as empresas que colaboraram neste estudo, suas contribuições e todas as informações disponibilizadas foram cruciais para a elaboração deste estudo.

Folha em branco

Resumo

As empresas familiares possuem um papel vital para a economia dos países, incluindo Brasil e Portugal. Muitas destas empresas são de pequena e média dimensão (PME) e são responsáveis por pelo menos metade dos empregos nestes dois países. A continuidade deste tipo de negócio é possível através da mudança de gestão, ou seja, do processo de sucessão. Este processo exige um planeamento para garantir o sucesso da transição de gestão e a sobrevivência das empresas neste segmento. Contudo, apesar dos desafios que envolve este momento crucial, a literatura ainda aponta preferências de género na escolha dos sucessores e alguns obstáculos são ainda enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar.

Neste sentido, o objetivo principal deste estudo foi analisar, empiricamente, como é vista a presença das mulheres no processo de sucessão nas PME familiares a partir da perspectiva dos sucessores. Para isso, recorreu-se ao método de casos múltiplos (abordagem qualitativa): cinco empresas brasileiras e três empresas portuguesas, e como técnicas de recolha de dados usou-se a entrevista online e análise documental. Para análise dos dados, usou-se a análise de conteúdo com o auxílio do software NVivo.

Com base nas evidências empírica obtidas, concluiu-se que o processo de sucessão natural é aquele que predomina nas PME familiares aqui estudadas. Apesar do planeamento da sucessão estar presente em algumas empresas, estes planos são informais e não são rigorosos relativamente a prazos, nem apresentam etapas e tarefas que possam ser consideradas como uma sucessão planeada. O estudo mostra ainda que os sucessores não veem o género como sendo um critério relevante para a escolha do sucessor, contudo, num dos casos estudados o género foi usado como critério de seleção da sucessora. Curiosamente, neste caso foi reforçado um estereótipo de género – a submissão feminina. Conclui-se, assim, que a participação da mulher (género feminino) na sucessão das PME familiares, mesmo em menor proporção, continua a ser marcada por desigualdade de género. Na relação entre o género e a gestão, este estudo revela que os sucessores consideram a performance da gestão feminina diferente da gestão masculina. Os resultados sugerem que, tanto as visões da Teoria Feminista Social quanto a Teoria Feminista Liberal estão presentes na nova geração das PME familiares. Contudo, embora existam sucessores considerando que a performance nestas empresas possa ser diferente por causa das características de género, outros sucessores sublinham uma gestão igualitária. No entanto, o que pode contribuir para o desempenho e oportunidades diferentes é a desigualdade de género.

Um dos principais contributos teóricos deste estudo está na apresentação da realidade da participação das mulheres no processo de sucessão nas PME familiares, destacando semelhanças e diferenças de gestão sob a ótica dos próprios sucessores. Este estudo proporciona também aos investigadores da área e aos gestores das PME familiares, um melhor entendimento sobre as razões para as diferenças de género no contexto da gestão e sucessão familiar. Assim, este estudo contribui para o panorama geral sobre a igualdade de género, analisando o papel do género através da perspectiva da nova geração nas empresas familiares.

Em termos práticos, os resultados apresentados contribuem ainda para conduzir objetivos de política social mais eficazes e práticas na igualdade de género dentro das empresas familiares. Este estudo reforça ainda aos gestores de PME a importância do planeamento da sucessão para a sobrevivência e continuidade das empresas familiares.

Palavras-chave

Empresas familiares PME; planeamento da sucessão; papel do género; desigualdade de género.

Folha em branco

Abstract

Family businesses play a vital role in the economies of countries including Brazil and Portugal. Many of these companies are small and medium-sized enterprises (SMEs) and account for at least half of the jobs in these two countries. The continuity of this type of business is possible through the management change, i.e. the succession process. This process requires planning to ensure the success of the management transition and the survival of businesses in this segment. However, despite the challenges involving this crucial moment, the literature still points out gender preferences in the choice of successors and women still face many obstacles in the family succession process.

In this sense, the main objective of this study was to empirically analyze how the presence of women in the succession process in family SMEs is seen from the perspective of the successors. To this end, the multiple cases method (qualitative approach) was used on five Brazilian and three Portuguese companies. Moreover, online interviews and document analysis were used as data collection techniques. Finally, a content analysis was used for the data analysis with the utilization of the NVivo software.

Based on the empirical evidence obtained, it was concluded that the natural succession process is the one that predominates in the family SMEs studied here. Although succession planning is present in some companies, these plans are informal and not rigorous with regard to deadlines, nor do they present steps and tasks that can be considered as a planned succession. The study also shows that successors do not see gender as being a relevant criterion for the choice of successor. However, in one of the cases studied, gender was used as a criterion for the selection of the successor. Interestingly, in this case a gender stereotype was reinforced - female submission. It is thus concluded that the participation of women (female gender) in the succession of family SMEs, even in a smaller proportion, continues to be marked by gender inequality. In the relationship between gender and management, this study reveals that successors consider the performance of female management different from that of male management. The results suggest that both Social Feminist Theory and Liberal Feminist Theory views are present in the new generation of family SMEs. Although there are successors considering that performance in these companies may be different because of gender characteristics, other successors emphasize egalitarian management. Thus, what may contribute to different performance and opportunities is gender inequality.

One of the main theoretical contributions of this study is in presenting the reality of women's participation in the succession process in family SMEs, more specifically highlighting similarities and differences in management from the perspective of the successors themselves. This study also provides researchers in the field and managers of family SMEs with a better understanding of the reasons for gender differences in the context of management and family succession. Thus, this study contributes to the general panorama of gender equality by analyzing the role of gender through the perspective of the new generation in family businesses.

In practical terms, the results presented also contribute to driving more effective and practical social policy goals on gender equality within family businesses. Furthermore, this study reinforces the importance of succession to SME managers planning for the survival and continuity of family businesses.

Keywords

SME family businesses; succession planning; gender role; gender inequality.

Folha em branco

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>viii</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
2. Fundamentação Teórica	4
2.1 Definição e Características das Empresas Familiares.....	4
2.2 Processo de Sucessão nas Empresas Familiares.....	8
2.3 Perspetiva de Género na Gestão das Empresas	12
2.4 Perspetiva de Género no Processo de Sucessão.....	14
3. Metodologia de Investigação	19
3.1 Tipo de Estudo e Seleção dos Casos	19
3.1 Recolha de Dados e sua Análise	20
4. Estudos de Caso	24
4.1 Caso 1 - Empresa A.....	24
4.2 Caso 2 - Empresa B.....	26
4.3 Caso 3 - Empresa C.....	28
4.4 Caso 4 - Empresa D.....	30
4.5 Caso 5 - Empresa E.....	32
4.6 Caso 6 - Empresa F.....	34
4.7 Caso 7 – Empresa G.....	35
4.8 Caso 8 - Empresa H.....	37
5. Análise e Discussão dos Resultados	40
5.1 Processo de Sucessão.....	40
5.2 Perspetiva de Género	43
6. Conclusões, Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações	49
6.1 Conclusões Gerais	49
6.2 Contribuições Teóricas e Práticas.....	50
6.3 Limitações e Sugestões de Investigação Futura	50
Referências	52
Apêndice	59

Folha em branco

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	5
Figura 2 – Figura 2 - Ciclo de Vida das Gerações	11
Figura 3 – Gráfico: Género do Sucessor x Escolha do Cargo.....	43
Figura 4 – Gráfico: Género do Sucessor x Nível de Escolaridade.....	47

Folha em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características Únicas das Empresas Familiares	7
Tabela 2 – Perfil das empresas estudadas	20
Tabela 3 – Perfil dos sucessores entrevistados	21
Tabela 4 – Categorias utilizadas na análise das entrevistas	23
Tabela 5 - Análises dos Casos: Tipos de Sucessão	40
Tabela 6 - Análises dos Casos: Género e Escolha do Cargos	42
Tabela 7 - Análises dos Casos: Género e Gestão	44
Tabela 8 - Análises dos Casos: Perceção de Género na Sucessão	46
Tabela 9 - Análises dos Casos: Tabela Comparativa entre os Casos	48

Folha em branco

Lista de Acrónimos

CAQDAS	Computer Aided Qualitative Data Analysis Software
EFB	European Family Businesses
MBA	Master in Business Administration
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa

Folha em branco

Capítulo 1

Introdução

As empresas familiares estão entre as mais importantes organizações que geram riqueza e criam empregos na maioria dos países do mundo (Gersick et al., 1997, Venter et al., 2005, Ibrahim et al., 2009). De acordo com a pesquisa feita pela EFB - European Family Businesses em 2016, as empresas familiares possuem um papel vital para a economia europeia, ou seja, este tipo de negócio representa em média 40% a 50% dos empregos privados na Europa. Em números, isto representa mais de 14 milhões de empresas familiares que geram aproximadamente 60 milhões de empregos no setor privado. Por exemplo, no tecido empresarial português, de acordo com dados da Associação das Empresas Familiares (2020), estima-se que 70% a 80% das empresas portuguesas são familiares e geram 65% do PIB nacional, sendo responsáveis por 50% do emprego. No Brasil, cerca de 90% das empresas têm perfil familiar, além de responder por mais da metade do produto interno bruto (PIB) e empregar 75% da mão de obra brasileira (KMPG, 2021).

Face estes dados, percebe-se a importância do sucesso e continuidade deste tipo de negócios para a economia brasileira e portuguesa. A continuidade de uma empresa familiar é possível através do processo sucessão. Para as empresas familiares, a continuidade através da sucessão é uma das mais importantes preocupações dos líderes deste segmento de empresas. Trata-se do assunto em que os consultores de empresas familiares estão mais empenhados, bem como o tema mais pesquisado na literatura empresarial familiar (Massis et al., 2008).

Para Volpato et al. (2018), um dos maiores desafios encontrados na continuidade deste tipo de negócio é, de facto, o sucesso do plano de sucessão. Estima-se que apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver até a segunda geração, enquanto menos de 14% sobrevivem além da terceira geração (Venter et al., 2005). Em Portugal, por exemplo, estima-se que apenas 50% das empresas familiares podem sobreviver na segunda geração, e espera-se que cerca de 20% delas sobrevivam na terceira geração (AEP, 2011).

A sucessão é um momento crucial na empresa e na família pelo facto de ser uma etapa necessária não apenas para a continuidade da empresa, mas também na segurança da família e na estabilidade de ambos. O objetivo da sucessão é transferir a gestão e propriedade da empresa para a próxima geração, que pode ou não ser familiar. O processo começa muito antes de o sucessor designado entrar na empresa e termina quando a geração responsável se aposenta parcial ou totalmente e renuncia a seus direitos e obrigações (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Muitas vezes, os membros da família têm interesses conflituosos e relacionamentos pessoais emocionalmente conturbados, que podem ocasionar consequências positivas e negativas em relação à sucessão (Gudmundson et al., 1999). Existem diversos estudos que mostram como nas empresas familiares foram identificados possíveis conflitos entre os familiares antes, durante e

depois do processo de sucessão, podendo atrapalhar, bem como comprometer o desenvolvimento e o desempenho dos negócios (Gabriel e Bitsch, 2019).

Ahrens et al. (2015) detetaram, na sua pesquisa, evidências de preferências de género que favoreciam herdeiros familiares masculinos nas sucessões de CEOs em empresas familiares. Estes autores sugeriram que as preferências de género dos sucedidos estão relacionadas a restrições de concursos de sucessão. Os autores analisaram ainda semelhanças e diferenças dos sucessores familiares masculinos e femininos selecionados e recomendaram que as empresas familiares avançassem em direção à igualdade de género em posições de gestão e processos de seleção de liderança com base na capacidade.

Segundo Soost e Moog (2019), a maior parte das pesquisas que se concentram no campo da sucessão em empresas familiares identifica que há preconceitos de género. Mulheres como sucessoras dos negócios são mais ou menos invisíveis e ainda sofrem do critério de primogenitura que favorece o primogénito masculino (Wang, 2010; Jimenez, 2009). Além deste facto surpreendente no que diz respeito à classificação e seleção de mulheres como candidatas à sucessão empresarial e à discriminação de género neste contexto, uma outra razão para o abismo entre géneros, na sucessão empresarial, poderia ser a antecipada diferença no desempenho organizacional entre homens e mulheres (Soost e Moog, 2019).

Os estudos das diferenças e semelhanças de género no comportamento empresarial e de gestão têm sido um crescente componente da literatura de investigação nas últimas décadas (Gupta et al., 2009; Sonfield e Lussier, 2012). A pesquisa existente no campo do género na sucessão e gestão familiar geralmente se concentra em identificar a relação entre género *versus* características psicológicas e de gerenciamento, bem como as formas de liderança, desempenho financeiro, tomada de decisão e risco (Szymanska e Rubin, 2018; Sonfield e Lussier, 2012; Sexton e Bowman-Upton, 1990; Powell, 1990, 1994; Kepler e Shane, 2007; Collins-Dodd et al., 2004; Soost e Moog, 2019). Todavia há uma lacuna no que concerne à visão do sucessor, a pessoa chave na sucessão, em relação ao papel do género e como ele o percebe dentro deste processo. Neste sentido, esta investigação pretende explorar se o género pode ter influência na sucessão e gestão de empresas familiares a partir da perspectiva do sucessor, aquele que foi escolhido e dará continuidade à empresa. Importa referir que género é aqui utilizado simplesmente como sinónimo de "sexo" e não com as diferenças de significado "comportamento versus biologia," por vezes, encontradas na literatura das ciências sociais (Sonfield e Lussier, 2012).

Assim, a partir de uma perspectiva de género, o objetivo principal deste estudo é analisar, empiricamente, como é vista a presença das mulheres no processo de sucessão nas pequenas e médias empresas (PME) familiares situadas no Brasil e em Portugal. Mais precisamente, pretende-se dar resposta à seguinte questão: "*Como os sucessores de PME familiares brasileiras e portuguesas percebem a questão de género no processo de sucessão?*". Além disso, o objetivo deste estudo não é comparar empresas familiares entre os dois países, mas sim combinar os dados

para fornecer uma amostra (número de casos) razoável de empresas familiares que, por sua vez, poderia levar a conclusões mais gerais do que uma amostra de um único país pode gerar.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos: inicia-se com a Introdução, onde se justifica o tema, apresentam-se os objetivos e os principais contributos desta investigação. Segue-se com a Fundamentação Teórica acerca do tema em estudo, de modo a obter uma maior compreensão do assunto. Desta forma, explora-se o conceito de empresa familiar, bem como suas características. Neste capítulo apresenta-se também a caracterização, os tipos e as fases do processo de sucessão. De seguida, foca-se a temática central da presente pesquisa – a problemática da perspetiva do género feminino na sucessão das empresas familiares. Aqui, é desenvolvido e explorado estudos e teorias de género tanto na sucessão como na gestão de PME familiares. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia adotada, bem como a seleção dos casos/PME familiares para esta investigação. Segue-se a exposição dos oito casos, individualmente divididos entre a caracterização e história das empresas, caracterização dos sucessores, processo de sucessão, escolha do sucessor e perspetiva de género na sucessão. Posteriormente, são apresentados, interpretados e discutidos os resultados. A dissertação termina com uma síntese das conclusões, reflexões, contributos e as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

As empresas familiares são a espinha dorsal da maioria das economias do mundo e têm tido grandes contribuições para o emprego e a produção económica (Matias, 2018, Collins e O'Regan, 2011, Shepherd e Zacharakis, 2000). Devido à importância destas organizações para economia mundial, o campo de estudo sobre empresas familiares teve um progresso relevante nos últimos anos e é possível observar que houve um desenvolvimento académico relacionado com este tópico. Segundo Soto Maciel et al. (2015), apesar de existirem algumas pesquisas relacionadas com empresas familiares desde o início de meados do século XX, apenas na década de 80 se observa a intensificação de estudo sobre o tema.

O processo de sucessão é considerado como um dos momentos mais críticos no ciclo de vida de uma empresa familiar, ele é definido como a transferência da responsabilidade da liderança para um próximo membro da família. Algumas sucessões podem falhar completamente levando à falência da empresa, ou em outros casos, as partes envolvidas acabam insatisfeitas com os resultados da sucessão (Richards et al., 2019). Entretanto, esse processo vai muito além do que a transferência da responsabilidade da liderança, existe nesta esfera uma dimensão emocional e afetiva que pode influenciar e conduzir toda a sucessão. Este capítulo dedica-se sobre a sucessão em PME familiares, com foco na perspectiva de género. São apresentados os tipos de sucessão e o ciclo de vida das gerações (Ussman, 2004; Almeida 2011; Churchill e Hatten, 1987), objetivando perceber a influência ou não do género feminino nesse processo, bem como explorar o papel da mulher enquanto gestora e sucessora dentro da literatura existente

2.1 Definição e Características das Empresas Familiares

Hoje é possível encontrar inúmeras definições sobre empresas familiares, Sonfield e Lussier (2012) destacam no seu trabalho que algumas dessas definições focam o grau de propriedade familiar, outras focam o grau de envolvimento familiar nas operações de gestão da empresa, e ainda outras enfatizam a percepção dos proprietários, ou seja, uma "empresa familiar" é aquela em que os proprietários veem a sua empresa como uma "empresa familiar".

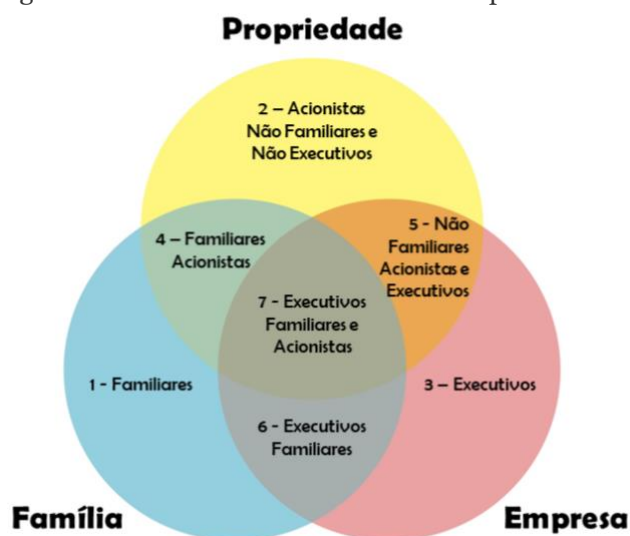
Soares et al. (2020) ressaltam que, de um ponto de vista conceitual, ainda não existe consenso entre os investigadores sobre o que é uma empresa familiar ou sobre as limitações a impor à utilização de definições amplas ou restritivas ao classificar empresas familiares. Entretanto, Sharma (2004) afirma que os princípios básicos das definições giram em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo de negócios.

Alguns estudos definem as empresas familiares em termos de propriedade e controle, enquanto outros usam a participação acionária de uma única família como um diferencial (Culasso et al., 2012). Para Hauser (2005), empresas familiares são organizações comerciais em que o gestor é o proprietário ou membro da família do proprietário e realiza o processo de tomada de decisão de curto e longo prazo, de acordo com o interesse da empresa. Enquanto para Volpato et al. (2018), a empresa pode ser definida como familiar quando existe uma família na administração há pelo menos duas gerações. Na compreensão desses autores, uma empresa com um fundador sem herdeiros e onde uma família apenas investe, tendo parte do capital da empresa somente sem administrá-la, não são definidas como familiares.

Para Barontini e Caprio (2006), uma empresa é definida como de estrutura familiar quando o maior acionista detém pelo menos 10% do capital e ele ou sua família detém mais de 50% dos direitos de voto, ou mais que o dobro do segundo maior acionista. Astrachan e Kolenko (1994) propõem uma definição mais estrita, considerando uma empresa familiar quando a família detém mais de 50% do capital, mais de um membro da família trabalha na empresa, ou o fundador nomeou como sucessor alguém da família.

Segundo Cabrera e García (1998), as empresas familiares podem ser agrupadas em três dimensões principais: propriedade e administração; envolvimento familiar; e transições geracionais. Enquanto, a partir da pesquisa de Tagiuri e Davis, em Havard no início dos anos 80, foi argumentado que uma imagem mais precisa de todas as empresas familiares deveria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e gerenciamento. Para Gersick et al. (1997), emergiram três conceitos inter-relacionados que, como sistema, definem e limitam a direção de desenvolvimento da empresa: propriedade, família e negócios. Os autores combinaram estes conceitos ao compreenderem a empresa familiar como um sistema no qual os três são independentes, mas sobrepostos (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6), tradução e adaptação da autora

Cada pessoa numa empresa familiar pode ser classificada em um dos sete setores formados pelos círculos sobrepostos do subsistema. O modelo destaca sete situações diferentes em que os indivíduos podem se conectar: 1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; 2) Proprietários que não são membros da família e não trabalham na empresa; 3) Trabalhadores que não são membros da família; 4) Membros da família que têm participação proprietária na empresa, mas que não trabalham nela; 5) Proprietários que não são membros da família, mas que trabalham na empresa; 6) Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participação proprietária; 7) Membros da família que têm participação proprietária e trabalham na empresa (Gersick et al., 1997).

Mesmo que não haja uma descrição geralmente aceita da composição de uma empresa familiar, várias características exclusivas foram surgindo no decorrer das pesquisas realizadas. Para Gersick et al. (1997) e Hoy e Verser (1994), existem características únicas de empresas familiares que podem ser determinadas na literatura: (1) a propriedade está nas mãos de uma família específica; (2) a família tem influência na tomada de decisões da empresa; e (3) os membros do detentor do bloco de controle, ou seja, os membros da família, estão ligados por laços familiares. Embora existam grandes variações no padrão de propriedade, na forma como os membros da família se envolvem nos negócios e na qualidade e estrutura dos laços familiares, essas três características parecem captar a essência das empresas familiares.

Backes e Mazon (2012) enfatizam que as empresas familiares são organizações absolutamente únicas que possuem características próprias, tanto no que se refere à sua missão, tais como valores e ética, que constituem verdadeiros desafios. Paim et al. (2017) destacam as particularidades dessas características próprias das empresas familiares como a alta fidelidade, comprometimento e dedicação dos membros da família e funcionários, liderança e laços afetivos fortes influenciando relacionamentos, comportamentos e decisões na empresa. Os autores ainda mencionam a preocupação com a reputação da empresa e o nome da família no mercado, o que favorece a estabilidade da empresa, como características únicas das empresas familiares.

No sentido de complementar a visão sistêmica da empresa familiar, Mustakallio (2002) através da literatura e resultado das pesquisas de diversos autores, aborda cinco características únicas adicionais às empresas familiares, conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Características Únicas das Empresas Familiares

Características Únicas das EFs segundo Mustakallio

<i>Trocas Duradouras</i>	Nas empresas familiares, as trocas são inerentemente duradouras porque os padrões de propriedade e os laços familiares tendem a mudar lentamente. No entanto, as mudanças ocorrem inevitavelmente, às vezes, de forma abrupta. A família é unida pelas relações interpessoais entre os membros da família, tanto horizontalmente através da família, como verticalmente ao longo das gerações seguintes.
<i>Dimensão Emocional da Empresa Familiar</i>	Tem sido sugerido que as empresas familiares têm uma dimensão emocional devido à conexão da família com os seus negócios. A conexão familiar nos negócios pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, e a dinâmica familiar baseada nas emoções pode ser uma forte força nas empresas familiares. Tanto os efeitos positivos como negativos das dinâmicas familiares para as empresas familiares foram relatados.
<i>Alta Quantidade de Conflitos</i>	As empresas familiares são um terreno fértil para conflitos. Os tipos de conflitos nas empresas familiares são numerosos, vão de conflitos de papéis a conflitos de trabalho-família, conflitos de sucessão, lutas em poder e controlo, rivalidades entre irmãos, conflitos entre familiares e empregados não familiares. Uma fonte de conflito nas empresas familiares é a interação de duas instituições sociais qualitativamente diferentes, a família e a empresa. A tarefa da família é cuidar e assegurar o desenvolvimento de seus membros, enquanto o objetivo da empresa é produzir bens e serviços com lucro.
<i>Baixa Mobilidade de Ações</i>	Devido à própria natureza da propriedade das empresas familiares, as ações da família nas empresas são relativamente ilíquidas. Muitas vezes, as ações são transferidas por herança e outras transferências dentro da família. Além disso, as empresas familiares geralmente têm recursos limitados de capital. Após a injeção inicial de capital próprio na empresa, novos financiamentos podem ser obtidos de várias fontes, incluindo lucros acumulados, novos capitais próprios, capital dos atuais e novos acionistas, vendendo partes do negócio, e através empréstimos.
<i>Comportamentos Mistos de Interesse Próprio e Altruísta</i>	Nas empresas familiares, a incidência de comportamentos autointeressados ou altruístas, e a forma como eles afetam o negócio ainda não são bem conhecidas. Por um lado, o comportamento altruísta é um dos elementos definidores das instituições familiares, a função principal da família é assegurar o cuidado e a alimentação de seus membros. O propósito de uma empresa é servir lucrativamente seus mercados de produtos através de uma ação organizada. Devido à sobreposição institucional entre a família e a empresa, os membros da família que estão empregados na empresa podem ser favorecidos em termos de seleção, remuneração, avaliação e treinamento dos funcionários.

Elaborado pela autora, adaptado de Mustakallio (2002, p. 63-69)

Para Chua et al. (1999), a característica que torna uma empresa familiar única é o padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão que influenciam materialmente os objetivos, as estratégias e a estrutura da empresa. Habbershon e Williams (1999) afirmam que as empresas familiares possuem características únicas, e essas características são marcantes na economia mundial e, de alguma forma, a sua singularidade contribui para a sua notoriedade. Para Naldi et al. (2007), a empresa familiar possui uma combinação única de dois conjuntos de regras, valores e expectativas. Os autores ainda relatam que a família e a empresa compartilham características comuns que as tornam únicas em termos de padrões, propriedade, governança e sucesso.

Lima (1999) apresenta com característica de empresa familiar a forma como ela é sentida e afirmada como um projeto coletivo, em que quase todos os membros da família participam e fazem um grande investimento pessoal na sua principal fonte de prestígio social e recursos económicos. A autora ainda argumenta que as empresas familiares fazem, portanto, parte de um todo compartilhado que simboliza a família e que garante a continuidade de sua unidade. Desta forma, a empresa passa a ser um importante símbolo da identidade familiar e a sua continuidade é um estímulo fundamental para a continuidade das relações familiares.

2.2 Processo de Sucessão nas Empresas Familiares

A sucessão é considerada um dos processos mais desafiadores e críticos enfrentados pelas empresas familiares, tornando-se um dos temas mais estudados na investigação destas empresas e uma das maiores preocupações dos gestores das mesmas (Volpato et al., 2018; Costa et al., 2015; Chrisman et al., 2003; Backes e Mazon, 2012; Gabriel e Bitsch, 2019).

A sucessão é caracterizada pela transferência de propriedade e liderança da organização de uma geração para a seguinte. Este processo permite a continuidade da empresa e consolida o negócio como uma empresa familiar e, por isso, é considerada uma questão sensível, constituindo um momento crucial no ciclo de vida destas organizações (Gersick et al., 1997; Murray, 2003; Hillen e Lavarda, 2020). Segundo Wang (2010), a sucessão é o obstáculo mais importante para a sustentabilidade intergeracional das empresas familiares e consiste na transferência da propriedade e da administração do negócio de uma geração “sénior” para uma geração “júnior”, de modo que o controlo do negócio continue e seja perpetuado na família.

Para Costa et al. (2015), o processo de sucessão é considerado decisivo para a sobrevivência das empresas familiares, principalmente na transição da segunda para a terceira geração, quando prevalecem as taxas de mortalidade desse tipo de organização. Paim et al. (2017) explicam que a sucessão mais problemática normalmente ocorre na transição da segunda para a terceira geração, em que a paixão pela empresa por parte do fundador, muitas vezes, não se manifesta mais com o sucessor, preocupado com o poder, lado pessoal e financeiro. Dados apresentados anteriormente estimam que apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver até a segunda geração, enquanto menos de 14% sobrevivem além da terceira geração (Venter et al., 2005).

Existe na literatura diversos estudos e “receitas” de como deve acontecer um processo de sucessão de sucesso, entretanto nota-se que há diretrizes comuns na maioria e principais pesquisadores da área: visão compartilhada e planeamento da sucessão (Breton-Miller, Miller e Steier, 2004).

De acordo com Lansberg (1999), o que guia todas as sucessões é uma visão de futuro, forjada no tempo, que abraça as aspirações das gerações mais velhas e mais novas, bem como as dos seus antepassados. Na opinião do autor, a continuidade dos negócios familiares requer que os sonhos individuais de diferentes gerações sejam entrelaçados num sonho coletivo compartilhado. Ele

destaca que este sonho compartilhado define o contexto dentro do qual a sucessão em propriedade e de gestão pode ocorrer de forma eficaz.

Quando se trata da visão compartilhada, Breton-Miller et al. (2004) acreditam que compartilhar opiniões sobre os objetivos finais do negócio é essencial para uma sucessão efetiva. Objetivos em comum, visão e valores partilhados entre os membros da família, bem como o sentimento de pertença ao negócio contribuem também para um maior alinhamento de interesses na organização, diminuindo assim problemas na continuidade do negócio, bem como diminuindo a propensão para problemas de agência (Herrero, 2011; Dyer, 2006).

As conclusões de Barnes e Hershon (1976), sobre um estudo realizado nos Estados Unidos com mais de 35 empresas que passaram ou estavam a passar pelo processo de sucessão, sugerem que as transições mais saudáveis são aquelas travadas entre o sucedido e a sucessor, nas quais tanto os gerentes familiares quanto os negócios mudam os padrões. Para que isso aconteça, o sucedido deve enfrentar a decisão de ajudar a empresa a viver, mesmo que ele tenha que morrer. Os autores ainda sugerem que, se o sucedido puder fazer isso, a gestão das transições pode começar cedo. Com efeito, uma transição familiar bem-sucedida pode significar um novo começo para a empresa.

Malone (1989) já alertava a importância de dar atenção ao planejamento da sucessão, uma vez que um administrador-fundador, através de anos de trabalho árduo, que constrói um empreendimento bem-sucedido e valioso pode pôr em perigo a saúde a longo prazo ou mesmo a existência do empreendimento, ao não tratar de certas questões críticas de continuidade de negócios.

Para Sharma et al. (2001), sem esse planejamento, a saída repentina do administrador-fundador pode levar a graves perturbações de poder e autoridade, conflitos entre herdeiros e questões delicadas de património. Segundo os autores, o plano de sucessão cuidadosamente projetado pode aumentar as chances de colaboração entre as partes interessadas no negócio, assim como aumentar as chances de uma sucessão suave e satisfatória. Os pesquisadores enfatizam que um plano de sucessão pode incluir contribuições de vários membros da família e que, ter voz nesse processo pode dar aos membros da família um sentimento de pertença e aumentar o seu senso de legitimidade, poder e interesses. Além desse envolvimento afetar positivamente a satisfação inicial com o processo, o desenvolvimento de um plano de sucessão envolve a comunicação em uma ou mais fases do processo.

Costa et al. (2015) corroboram com este assunto ao relatarem no seu estudo que, para que o negócio familiar tenha continuidade, são necessários planejamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo do processo de sucessão e que embora existam muitos fatores que afetem diretamente esse processo, a falta de planejamento é uma das principais causas do fracasso.

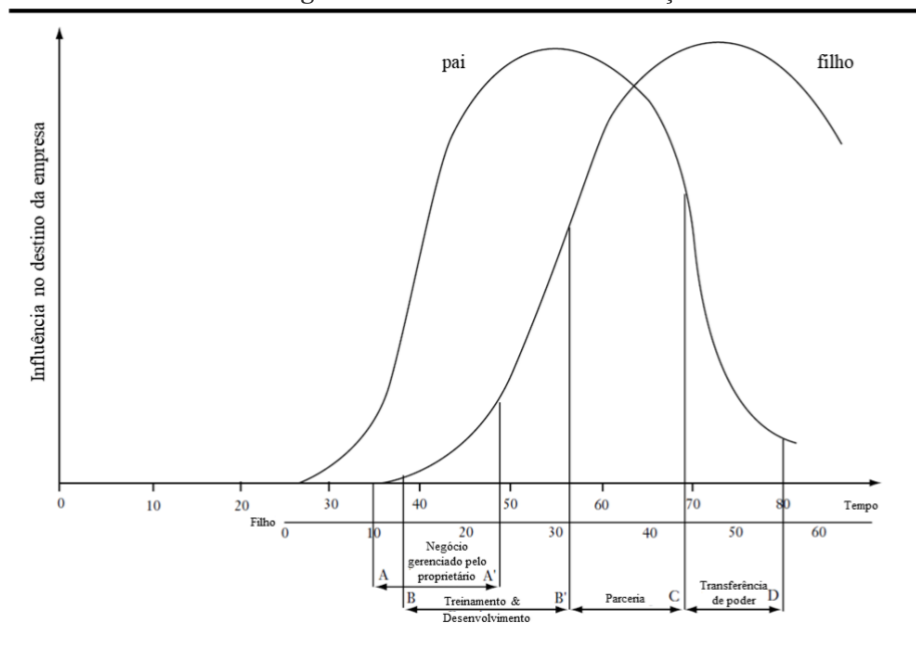
Segundo Paim et al. (2017), a sucessão é um processo que deve ocorrer de forma planeada, em que os sucessores são treinados desde o início para que possam dar continuidade à gestão da empresa familiar, evitar conflitos e criar laços de confiança e compromisso entre os envolvidos. Os autores ainda reforçam que este processo deve começar cedo no ambiente familiar onde o sucessor pode se envolver na empresa para continuar a trabalhar e melhorar o ciclo de vida da empresa.

A literatura mostra pelo menos três tipos de sucessão familiar: a natural, a não planeada e a planeada. Para Ussman (2004), na sucessão natural, o sucessor cresce no ambiente da empresa familiar, a família e os funcionários da empresa vão internalizando que aquela pessoa será o sucessor quando a geração atual sair. Segundo a autora, esse tipo de modelo é bastante comum na transição da primeira para segunda geração, mas que também acontece em outras sucessões. A sucessão não planeada ou imprevisível, como menciona a autora, é o processo sucessório não preparado e nem pensado, ou seja, a geração futura vai participando das atividades da empresa, vai assumindo algumas responsabilidades, ganha autoconfiança e aceitação, então, quando por morte ou doença o antecessor sai e o sucessor assume o comando. Por fim, a sucessão planeada é semelhante com a sucessão natural, entretanto, a formalização ocorre mais cedo. O sucessor é anunciado formalmente e vai assumindo a direção da empresa enquanto o antecessor vai se afastando de algumas tarefas. Neste tipo de processo, a geração futura assume o comando enquanto a geração atual ainda está na empresa (Almeida, 2011; Batista et al., 2015; Ussman, 2004).

Quando se trata do planeamento da sucessão, nos países estudados nesta pesquisa, a PricewaterhouseCoopers publicou uma pesquisa, em 2021, apontando que no Brasil apenas 24% das empresas têm um plano de sucessão formal e, em Portugal, apenas 15%. A nível global, a Covid-19 parece ter concentrado as atenções nesta área, uma vez que 30% das empresas familiares têm um plano de sucessão formal, o dobro do percentual de 2018 (PWC, 2021).

Tendo em vista a importância do planeamento no processo de sucessão, a literatura traz diversos autores que traçaram fases, ditas cruciais, a este planeamento da sucessão familiar. Há mais de 30 anos, os autores Churchill e Hatten (1987) desenvolveram o Ciclo de Vida das Gerações (Figura 2). Os autores ilustraram uma situação hipotética do planeamento sucessório, na qual um empresário funda uma empresa aos 35 ou 36 anos e que teve um filho aos 26 anos. Este filho entra no negócio a tempo inteiro por volta dos 24 anos. A justaposição dos dois caracteriza as fases cruciais para o processo de sucessão, conforme estes pesquisadores.

Figura 2 - Ciclo de Vida das Gerações



Fonte: Churchill e Hatten (1987, p. 59), tradução da autora

Na primeira etapa, fase que vai do ponto A ao A', o fundador é o único membro da família diretamente envolvido nos negócios. Antes disso, a empresa não era uma empresa familiar. Nesta fase, os fatores familiares afetam a empresa, mas não fazem parte da empresa. A segunda etapa é caracterizada pela formação e desenvolvimento da nova geração. Segundo os autores, essa fase ocorre em torno da mesa da sala de jantar na primeira infância e pode ser desenvolvida através de trabalho a tempo parcial e de férias até à faculdade. O envolvimento a tempo inteiro na empresa começa após o ponto A', onde é intensificado o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, interpessoais e de gestão (Churchill e Hatten, 1987).

Na terceira etapa é destacada a parceria entre as gerações, aproximadamente após o ponto B'. Aqui o sucessor adquiriu competências empresariais e de gestão suficientes para delegar, ter responsabilidades e começar a estar envolvido nas decisões políticas, pelo menos parcialmente. Os autores relatam que esta responsabilidade cresce numa parceria plena e partilhada entre as gerações sobre as operações e objetivo e determinação de políticas. Por fim, a quarta etapa é caracterizada pela transferência de poder. Nesta fase, o sucessor assume as responsabilidades operacionais, a elaboração de políticas, e a definição de objetivos muda de uma geração para a outra. Os estudiosos destacam ainda que esta transferência começa nas fases finais do ponto C e acelera quando o sucedido inicia o processo de aposentadoria e reduz a sua participação ativa no negócio. Isto pode ocorrer com ou sem uma transferência formal de propriedade (Churchill e Hatten, 1987).

Gersick et al. (1999) desenvolveram um modelo teórico do processo de transição geracional. Neste modelo, sugere-se que existe uma pressão do desenvolvimento do planeamento da sucessão, à medida que o envelhecimento do sucedido gera pressão sobre a mudança. Os autores descrevem

um processo de quatro etapas para detetar o fim da estrutura atual (ou seja, a publicação de um plano de sucessão), levando em consideração possíveis alternativas para o futuro (ou seja, uma avaliação dos sucessores em potencial), fazendo uma seleção para a liderança avançar e comprometer-se com esta nova estrutura. Embora este modelo reconheça que essas etapas possam levar rapidamente ou vários anos, ele não detalha o que acontece nesse processo para facilitar ou impedir o andamento das etapas (Bruno de Pontet et al., 2007).

Breton-Miller et al. (2004) trazem para a sua literatura fases do processo que eles consideram cruciais, são elas: definição de regras básicas; desenvolvimento dos potenciais sucessores; seleção e escolha do sucessor e tomada de posse do escolhido. A primeira fase é caracterizada por definir uma visão para o futuro do negócio, estabelecer um processo de planeamento e monitoramento de sucessão e determinar a classificação dos candidatos. Segundo os autores, é nesta etapa que as regras de seleção, diretrizes de treinamento e funções de proprietários, gerentes e membros da família são estabelecidas na direção desse processo.

Na segunda fase é realizado o desenvolvimento do grupo de pessoas que são sucessores potenciais (que pode incluir vários membros da família e membros não familiares). Os autores destacam que deve ser dada atenção à educação formal, formação no trabalho, desenvolvimento da carreira e experiência profissional externa e que se faz necessário uma monitorização contínua do desempenho, a fim de determinar quais os candidatos que se estão a sair bem, assim como as suas necessidades de formação devem ser redirecionadas. A terceira fase consiste na escolha do candidato mais apto para a posição. Breton-Miller et al. (2004) apontam que a seleção tenderá a não ser uma decisão binária, mas uma série de decisões sobre quem está preparado para assumir o cargo. E por fim, na última fase, a transição é formalizada do sucessor presente para o futuro e uma parte fundamental da quarta fase é a transferência de capital entre ou dentro de gerações.

Para Matias (2018), a preparação adequada e devidamente planeada do processo de sucessão, apresenta uma maior hipótese de sobrevivência e continuidade das empresas familiares. Para esta autora, as boas práticas de realização do conselho de família e do protocolo familiar podem resultar num melhor planeamento de sucessão e, conseqüentemente, na sobrevivência desse tipo de empresa. Inclusive, a autora reforça que o conselho de família e o protocolo familiar são considerados como ferramentas/instrumentos que auxiliam o planeamento da sucessão nas empresas familiares.

2.3 Perspetiva de Género na Gestão das Empresas

Desde a década de 1980, segundo Sonfield e Lussier (2012), com o número crescente de mulheres atuando na gestão em ambiente corporativo e, mais especificamente, no contexto de empresas familiares, tem-se desenvolvido um corpo considerável de literatura e estudos focados nas possíveis semelhanças e diferenças entre homens e mulheres como gestores. Contudo, os autores ressaltam que, em comparação com o volume muito maior de literatura e estudos que se concentram em gestores masculinos, esta investigação de gestoras mulheres é muito mais

limitada em dimensão e em resultados. Barret e Moores (2009) indicam que o acesso de mulheres a cargos de liderança, em empresas familiares, tem uma taxa até quatro vezes maior do que para empresas não familiares.

Relativamente ao comportamento de gestão e empreendedor, o padrão de resultados de investigação tem mudado desde os anos 70, isto é, mudou de um consenso anterior de diferenças de género para uma concorrência mais atual em direção a semelhanças de género. Estudos anteriores descobriram que as gestoras eram mais cautelosas, menos confiantes, menos agressivas, mais fáceis de persuadir, e tinham uma liderança e capacidades de resolução de problemas inferiores às dos gestores masculinos. Entretanto, estudos mais recentes têm fornecido conclusões mistas, mas tendem a enfatizar mais semelhanças de género do que diferenças (Sonfiel e Lussier, 2012).

Alguns estudos revelam que não existem diferenças significativas de género nos valores ou estilos de tomada de decisões de gestão. Por exemplo, Powell (1990) destaca que há poucas razões para acreditar que tanto as mulheres quanto os homens preformam gestores superiores, ou que as mulheres e os homens são tipos diferentes de gestores. O autor conclui que, em vez disso, é provável que haja gestores excelentes, médios e de má performance de gestão dentro de cada género.

Outros estudos determinaram que homens e mulheres, enquanto gestores empresariais, possuem mais semelhanças do que diferenças ao comparar o género com a performance de gestão. Nos estudos de Collins-Dodd et al. (2004), os autores pesquisaram sobre a relação entre desempenho financeiro e género nas pequenas empresas, e os resultados da investigação sugerem que o efeito do género não é tão óbvio quanto algumas pesquisas anteriores haviam demonstrado. A principal conclusão deste estudo revelou que o género não explica diretamente as diferenças de desempenho financeiro. Na pesquisa realizada por Sexton e Bowman-Upton (1990), mostra-se que as propensões psicológicas dos empresários do sexo feminino e masculino são mais semelhantes do que diferentes. Ainda que existissem algumas diferenças, não se espera que afetem a capacidade da pessoa para gerir uma empresa em crescimento. Os autores ainda destacam que as mulheres, enquanto gestoras, são vistas como carentes dos atributos necessários para gerir um empreendimento, elas não foram reveladas na pesquisa.

Existem ainda estudos que revelaram que ambos os géneros são igualmente eficazes como gestores tomadores de decisões em condições de risco. Na investigação realizada por Johnson e Powell (1994), com grupos de decisores masculinos e femininos no Reino Unido, os autores concluíram que homens e mulheres não diferem na qualidade da sua tomada de decisão ou nas atitudes em relação ao risco. Concluíram ainda que de maior importância num contexto de gestão, o estudo de modelação financeira sugere que estas diferenças podem estar mais relacionadas com a experiência, acesso à informação, educação formal em gestão e tipos de personalidade de gestão do que com o género.

Para Szymanska e Rubin (2018), a teoria da estrutura de género foca a maneira como as interações entre homens e mulheres refletem, reproduzem ou desafiam o sistema de género. Essas interações são baseadas em crenças sobre status e competências atribuídas a ambos os sexos, bem como em papéis sociais que requerem a distribuição normativa das interações de género. Os autores ainda destacam que os papéis sociais são definidos como expectativas compartilhadas que se aplicam a pessoas que ocupam uma determinada posição social ou são membros de uma determinada categoria social. Os papéis de género, em particular, são crenças sociais sobre os atributos das mulheres e dos homens que são descritivos (como homens e mulheres são), bem como prescritivos (como homens e mulheres devem ser).

Uma das maiores barreiras estruturais está relacionada com o tempo dedicado das mulheres ao negócio, quando as empresárias não podem trabalhar devido à licença de maternidade ou outras responsabilidades familiares. Elas têm menos experiência empresarial e menor capacidade de inovação. Em comparação com as mulheres empresárias, os homens empresários trabalham em tempo integral com mais frequência. Mais da metade das mulheres empresárias está envolvida em outras atividades que não a administração de seus próprios negócios, tais como trabalhar ou cuidar de suas famílias. Entre as mulheres empresárias que trabalham a tempo parcial, cerca de metade delas tornou-se empresária a tempo parcial devido às atividades familiares, enquanto apenas uma pequena proporção de homens empresários a tempo parcial assume obrigações semelhantes (Marlow, 1997; Verheul e Thurik, 2001; Soost e Moog, 2019).

2.4 Perspetiva de Género no Processo de Sucessão

Além de todas as questões vistas no subtópico 2.2., que envolvem o processo de sucessão nas empresas familiares, a literatura destaca que a sucessão de negócios enfrenta desafios específicos, especialmente quando se trata de uma filha, sugerindo que existe um preconceito de género na escolha e preparação de um sucessor de negócios (Ferrari, 2019).

Historicamente, as filhas não são consideradas sucessoras de cargos de gestão na empresa familiar, ou os filhos são obviamente mais favorecidos do que as filhas (Wang, 2010). Um estudo realizado no Reino Unido com 128 empresas familiares, Martin (2001) detetou que sob todas as considerações, se há um filho ou filha que pode se tornar um sucessor, a filha é ignorada. Isso pode ser devido ao facto de que as mulheres tradicionalmente desempenham muitos papéis domésticos, como esposas, mães, sogras e “donas de casa”. Esses papéis estão relacionados à família e não ao campo dos negócios, o que faz as mulheres pensarem que não são adequadas para liderança (Jimenez, 2009; Aldamiz-Echevarria et al., 2017).

Mesmo considerando o critério de primogenitura, derivado da Idade Média, no qual o filho mais velho herda o papel de sucessor, libertando os sucedidos (os pais) da desagradável tarefa de comparar e escolher entre seus filhos (Jimenez, 2009), o estudo realizado por Bennedsen et al. (2007) na Dinamarca, analisando 5334 sucessões entre 1994 e 2002, o sexo do filho primogénito correlacionou-se fortemente com a decisão de nomear o sucessor do negócio familiar. Se o filho

primogénito fosse do sexo feminino, a frequência de transição familiar era de 29,4% e se fosse do sexo masculino, era de 39%.

Contudo, há estudos como de Schlepphorst e Moog (2014), que apontam que o género e a ordem de nascimento estão entre os critérios menos importantes, sugerindo que os atributos mais fortes para escolha do sucessor são integridade, compromisso com a empresa familiar, capacidade de decisão, autoconfiança e respeito dos funcionários. Em seguida vem a disposição para assumir riscos, a capacidade de planeamento estratégico e a independência e como últimos critérios vêm género e primogenitura.

Dumas (1992) descobriu que as filhas eram principalmente inseridas nos negócios da família, para fazer um nível inferior de tarefas. Estas conclusões, consideradas como um todo, sugerem que as mulheres em empresas familiares não estavam a ser preparadas para futuras funções de liderança (Vera e Dean, 2005). No entanto, a pesquisa de Humphreys (2013) relata que houve uma mudança no panorama dos papéis das mulheres nas empresas familiares e ela é evidenciada através das experiências de filhas que assumiram posições de liderança nas suas empresas familiares. Segundo este autor, um número cada vez maior de filhas está a assumir o controlo de suas empresas familiares. Esse número chegou a quintuplicar desde 1997, de acordo com a Pesquisa Americana de Empresas Familiares de 2007.

Nas empresas familiares, os limites entre a empresa e a família costumam ser sutis e indefinidos. Segundo Cesaroni e Sentuti (2014), os mesmos padrões e dinâmicas de relacionamento que prevalecem na família costumam se repetir dentro da empresa, e isso significa que, nas empresas familiares, as mulheres costumam ter funções auxiliares e de apoio (algumas vezes até sem remuneração), e os membros masculinos da família assumem maiores responsabilidades e poder, sugerindo mais uma vez a pré-disposição em preparar os homens para cargos de chefia, consequentemente, para sucessão do negócio familiar.

Para Vera e Dean (2005), existem outras razões que justificam o motivo das filhas não serem consideradas para cargos de gestão nos negócios da família. Essas razões incluem a necessidade dos pais de proteger as suas filhas (mais do que filhos) e não colocar suas filhas na posição de ter que lidar com os problemas que vêm com a gestão de um negócio (Hollander e Bukowitz, 1990).

Para Daspit et al. (2015), a escolha dos sucessores das empresas familiares é influenciada pelas normas culturais, que variam substancialmente ao redor do mundo, o que inclui os estereótipos que envolvem o género. Autores como Dumas (1989), Kaslow (1998), Hughes (2003) e Cesaroni e Sentuti (2014) concordam que os efeitos deste modelo cultural também podem ser vistos nos critérios que orientam os processos de sucessão dentro das empresas familiares. Os autores ainda relatam que, durante muito tempo, a seleção do sucessor tem sido influenciada pelo género, e como resultado disso, as mulheres foram completamente excluídas ou, pelo menos, tiveram poucas hipóteses de assumir a liderança da empresa familiar.

Longin e Santacreu-Vasut (2019) destacam que os estereótipos são geralmente aplicados a indivíduos pertencentes a grupos minoritários. Para os autores, este conceito é chamado de titularidade e é definido com base em características de grupo estereotipadas e não em singularidades individuais. Além disso, estes investigadores definem estereótipos de género como generalizações sobre homens e mulheres, aplicadas a indivíduos porque são homens e mulheres. Segundo Hentschel et al. (2020), estereótipos de género são especialmente influentes porque o género é uma característica pronta, fácil de ser notada e lembrada. Avaliações erradas baseadas apenas em estereótipos podem afetar negativa ou positivamente as expectativas sobre o desempenho e decisões que, conseqüentemente, impactam nas oportunidades e resultados de trabalho para homens e mulheres. Os autores ainda argumentam que esses estereótipos são usados não apenas para caracterizar os outros, mas também para se caracterizar.

No geral, as sociedades que atribuem às mulheres papéis relacionados com a casa e a família, marcam o empreendedorismo como uma escolha de carreira menos desejável para as mulheres. Segundo Welter (2020), essa atribuição pode acontecer nessas sociedades de forma implícita ou explícita. Os papéis de género definem o que é visto como comportamento tipicamente masculino e tipicamente feminino; estes discursos também influenciam as políticas de apoio ao empreendedorismo das mulheres (Welter, 2020). Os papéis de género e a construção do espírito empresarial das mulheres como algo de menor valor são perpetuados através das políticas apoiadas nestes pressupostos e reafirmam o espírito empresarial modelado no empreendedorismo como de alto crescimento e inovador como norma masculina (Ahl e Nelson, 2015).

Para Soost e Moog (2019), estes obstáculos que as mulheres têm de ultrapassar são tema da teoria feminista liberal. Os autores relatam que esta teoria foca na racionalidade humana e acredita que homens e mulheres têm o mesmo potencial racional, mas a discriminação das mulheres e a desigualdade de oportunidades levam a diferenças no desempenho organizacional entre homens e mulheres. Os pesquisadores ressaltam ainda que, se a discriminação e a desigualdade de oportunidades desaparecessem, as diferenças de género se tornariam obsoletas. Fischer (1993) afirma que qualquer desempenho inferior feminino observado, deve ser porque as mulheres são abertamente discriminadas, seja por falta de fiadores ou por causa de outros fatores sistemáticos que privam as mulheres de recursos importantes como a falta de uma educação apropriada.

Aldamiz-Echevarría et al. (2017) reforçam que os papéis e estereótipos de género existentes na sociedade contribuíram para a contínua discriminação contra as mulheres. As mulheres são tradicionalmente responsáveis pelas questões domésticas e pelos cuidados com a família, de modo que a carreira profissional geralmente ocupa o segundo lugar. Mesmo estando diretamente envolvidas na empresa familiar, elas não recebiam reconhecimento por sua contribuição, seja na forma de emprego formal na empresa, seja na forma de salário, e se um salário fosse ganho, era inferior ao dos homens.

Ao contrário da teoria feminista liberal, a teoria feminista social trata o gênero como uma construção social. A teoria mostra que, devido ao processo de socialização, homens e mulheres têm formas fundamentalmente diferentes de pensar, agir e ver o mundo, mas nenhuma das formas é superior. Além disso, as diferenças fisiológicas determinam o sexo de uma pessoa, mas não o gênero de uma pessoa, que depende muito da experiência de vida (Soost e Moog, 2019).

A teoria feminista social sugere que homens e mulheres são inerentemente diferentes por natureza e essas diferenças (em vez de discriminação) farão com que operem nos seus negócios de maneira diferente; por exemplo, as mulheres podem procurar: correr menos riscos, expandir seus negócios mais lentamente ou alcançar um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, também é possível que, em comparação com os homens, as mulheres optem por fazer diferentes formações ou procurar diferentes especializações e diplomas. Essas diferenças na escolha entre homens e mulheres não significa necessariamente que as empresas pertencentes a mulheres tenham um desempenho pior do que as empresas masculinas (Bird e Brush, 2002; Buttner e Moore, 1997; Kepler e Shane, 2007; Roob e Watson, 2012).

Para Kepler e Shane (2007) e Jennings e McDougald (2007), em comparação com os homens, as mulheres tendem a correr menos riscos e prestam mais atenção ao equilíbrio entre trabalho e família. A investigação realizada por Danes et al. (2005) mostra que as mulheres diferem dos homens na comunicação e resolução de problemas. Elas priorizam suas experiências de vida de forma diferente das dos homens, e realizaram diferentes atividades sociais dentro da família e dos sistemas empresariais.

Aldamiz-Echevarría et al. (2017) destacam que as habilidades das mulheres na comunicação tornam mais fácil esta comunicação com os seus pais (sucedidos) e ajudam a evitar conflitos. Ainda segundo os autores, elas tendem não apenas a se preocupar com o negócio, mas também com os seus pais, logo estas características podem tornar o processo de sucessão mais fácil. Por outro lado, o desejo de evitar conflitos e o medo de perturbar os pais ao discutir questões de sucessão, podem vir a dificultar o processo.

Sob a perspectiva dos riscos, na pesquisa de Kepler e Shane (2007), por exemplo, estes investigadores concluem que houve evidências sólidas de que os empreendedores homens eram significativamente menos propensos do que as mulheres a preferir negócios de baixo risco e baixo retorno. Jennings e McDougald (2007) destacam que algumas evidências mostram que, em comparação com os empresários homens, as mulheres empresárias têm maior probabilidade de reduzir o investimento em carreiras comerciais para reduzir os conflitos esperados relacionados ao trabalho-família.

Além disso, segundo Soost e Moog (2019), a pesquisa empírica mostra que os homens prestam mais atenção ao valor económico e aos indicadores quantitativos de realização e sucesso, enquanto as mulheres tendem a avaliar o sucesso com base em realizações pessoais ou

relacionamentos interpessoais fortes. Os autores ainda sugerem que as mulheres empresárias procuram um equilíbrio entre objetivos económicos e não económicos.

Powell (2018) corrobora defendendo que as mulheres possuem determinadas características psicológicas que as tornam mais adequadas para papéis de cuidador e solucionador de conflitos. E como resultado, as mulheres exibem comportamentos como a lealdade à empresa, têm mais respeito aos membros da família e uma sensibilidade às necessidades dos outros.

Em suma, ambas as teorias feministas liberal e social sugerem que as empresas pertencentes a homens e mulheres devem ter o mesmo desempenho. Na liberal, sem a discriminação, sugere que as empresas dirigidas por homens e mulheres devem ser igualmente bem-sucedidas. E a teoria feminista social, embora afirme que homens e mulheres são fundamentalmente diferentes, não sugere que essas diferenças tornem as empresas de propriedade de mulheres piores do que as de propriedade de homens (Roob e Watson, 2012).

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

Este estudo desenvolveu-se através de uma abordagem qualitativa e, dentro desta, recorreu-se ao método de casos múltiplos, com o objetivo de compreender a perceção de género dos sucessores em PME familiares. A seguir é apresentada a metodologia adotada, bem como foi realizada a seleção da amostra (casos) e a recolha e análise dos dados.

3.1 Tipo de Estudo e Seleção dos Casos

No estudo de casos múltiplos analisam-se dois ou mais sujeitos, situações ou fenómenos e podem adotar-se diferentes modalidades: casos sucessivos, aprofundamento sobre um caso e comparativos (Aires, 2015). O método qualitativo foi adotado aqui porque estuda fenómenos subjetivos, e este concentra-se no conhecimento experiencial (Fassinger, 2013, Denzin e Lincoln, 2005). Optou-se por este tipo de metodologia, já que é a mais adequada para compreender a participação feminina (das mulheres) em processos de sucessão. Neste tipo de processo é crucial a visão dos sucessores para uma análise detalhada de cada caso.

Por outro lado, o estudo qualitativo é bastante utilizado e aconselhado por pesquisadores de empresas familiares, porque traz contribuições significativas para a literatura e entendimento teórico da área (De Massis e Kotlar, 2014; Vera e Dean, 2005; Cadieux et al., 2002, Cole, 1997, Dumas, 1998). Para pesquisar questões sobre a experiência social e as realidades vividas, Mason (2006) sugere ainda a abordagem qualitativamente orientada para métodos mistos porque oferece um enorme potencial para gerar novas formas de compreensão das complexidades e contextos de experiência social, e para aumentar a capacidade de explicação social e generalização.

Para Aires (2015), a seleção da amostra na investigação qualitativa visa obter o máximo de informações possíveis para fundamentar o projeto de pesquisa e criar teorias baseadas em critérios práticos e teóricos. Assim, a amostra em pesquisas qualitativas não se trata de homogeneidade, mas de procurar o máximo de variação. A autora ainda ressalta que a amostra é intencional, pois os sujeitos que a compõem não são selecionados ao acaso, mas o pesquisador seleciona as unidades de amostragem por critérios específicos. A escolha da amostra é feita tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador (Godoy, 1995).

No presente estudo, a seleção dos casos consistiu em PME familiares brasileiras e portuguesas que tenham passado por pelo menos um processo de sucessão ou estejam a atravessar por este mesmo processo, presentemente. Quanto ao número de casos, tem sido recomendado como sendo adequado quantos aqueles que forem necessários para descobrir o que se necessita saber (Kvale, 1996). Para Marshall (1996), o número de casos para um estudo qualitativo é aquele que responde

adequadamente à questão da pesquisa. Desta forma, foram selecionados oito estudos de caso (PME familiares) sendo cinco empresas brasileiras e três portuguesas, cujo anonimato destas empresas foi mantido. A escolha dos países Brasil e Portugal para a investigação se deu por conveniência da autora.

A tabela 2 apresenta o perfil das empresas que participaram no estudo, com informações recolhidas através de biografias fornecidas, notícias, comunicados, site institucional e redes sociais das empresas.

Tabela 2 – Perfil das empresas estudadas

Empresa	Ano de fundação	Geração atual	País	N de empregados	N de mulheres	Ramo
A	1998	Entre 1 e 2	Brasil	7	0	Manutenção em relógios, chaves simples e automotivas e carimbo
B	2006	Entre 1 e 2	Portugal	16	1	Fabrico e Assistência de Veículos e Plataformas Elevatórias.
C	2001	Entre 1 e 2	Brasil	4	3	Loja de calçados e artigos esportivos
D	1989	Entre 2 e 3	Brasil	272	127	Grupo de Hotéis e Pousadas
E	1969	Entre 2 e 3	Portugal	90	9	Comércio de Máquinas Agrícolas e Veículos
F	1991	Entre 1 e 2	Portugal	112	55	Fabricação de artigos plásticos
G	1970	Entre 2 e 3	Brasil	50	11	Grupo de empresas do ramo de logística, armazenagem e paletização
H	1971	Entre 2 e 3	Brasil	9	7	Venda de joias

Fonte: Elaboração Própria

O investigador pode substituir os nomes reais dos indivíduos ou instituições por pseudónimos, apelidos ou nomes falsos para proteger identidade de um indivíduo, grupo, comunidade, organização ou local (McLellan et al., 2003). Assim, optou-se neste estudo por usar letras de A a H para referenciar as PME familiares estudadas.

A pesquisa envolveu PME dos mais diversos ramos de atividade, tamanhos e regiões do Brasil e Portugal. Além disso, todas as empresas estão passando pelo processo de sucessão: quatro estão na transição da segunda para a terceira geração e quatro da primeira para a segunda geração.

3.1 Recolha de Dados e sua Análise

O método de recolha de dados usado foi a entrevista. Para o efeito, elaborou-se um roteiro semiestruturado baseado na literatura e composto por vários tópicos e questões que foram colocadas aos entrevistados. O Guião Semiestruturado (Anexo I) concedeu aos entrevistados

autonomia de expressão e a opção de obter respostas mais profundas e complexas para o fenómeno estudado (Flick, 2009).

Os entrevistados foram os dez sucessores das oito PME/casos seleccionadas. As entrevistas foram realizadas eletronicamente entre os meses de março e maio de 2021. Devido ao período de entrevistas corresponder ao confinamento motivado pela pandemia Covid-19, não foi possível realizar a tradicional entrevista presencial. Porém, em tempos de mudanças e interrupções sem precedentes provocadas pelo COVID-19, os pesquisadores qualitativos enfrentam desafios únicos e precisam fazer a transição dos seus projetos de obtenção de dados qualitativos presencial, para um método “socialmente distante” (Lobe e Hoffman, 2020). As entrevistas foram realizadas pela plataforma Zoom que suporta áudio em tempo real e vídeo full-motion. Aliás, o Zoom é uma plataforma de videoconferência que já foi amplamente utilizada para fins de pesquisa (e.g., Kite e Phongsavan, 2017; Matthews et al., 2018; Archibald et al., 2019). As conversas foram gravadas pela própria plataforma, com autorização prévia dos entrevistados e a transcrição foi realizada com auxílio da ferramenta online AmberScript.

Os entrevistados foram todos os sucessores que atuam em cargos de direção ou gestão das PME familiares analisadas, ou seja, são todos os descendentes diretos dos fundadores. Todos os entrevistados têm menos de 40 anos de idade e, uma minoria, com experiência prévia em outras organizações. No entanto, a maioria dos entrevistados possui nível superior completo. Na tabela 3 encontra-se o perfil de cada entrevistado.

Tabela 3 – Perfil dos sucessores entrevistados

Entrevistado	Grau de parentesco com fundador	Género	Idade	Idade que soube que seria sucessor	Formação	Experiência Profissional
A	Filho	Masculino	23	22	Licenciatura	Outros cargos na EF
B1	Nora	Feminino	37	29	Pós-Grad. *	Outros cargos na EF
B2	Filho	Masculino	38	30	Secundário	Prévia à entrada na EF
C	Filha	Feminino	38	27	Pós-Grad. *	Outros cargos na EF
D1	Neta	Feminino	26	25	Licenciatura	Outros cargos na EF
D2	Neto	Masculino	24	22	Secundário	Outros cargos na EF
E	Neta	Feminino	29	23	Mestrado	Outros cargos na EF
F	Filha	Feminino	36	34	Doutoramento	Prévia à entrada na EF
G	Neta	Feminino	34	34	Pós-Grad. *	Outros cargos na EF
H	Neta	Feminino	31	23	Pós-Grad. *	Prévia à entrada na EF

Elaboração Própria *Pós-graduação/Especialização

Após a transcrição das entrevistas deu-se início à sua análise. Neste estudo optou-se pela análise de conteúdo (Bardin, 2016). Neste método, a variável teórica seleccionada é colocada como uma unidade de medida e, em seguida, os argumentos teóricos que sustentam a unidade seleccionada são considerados (Pérez e Merino, 2013). A análise foi realizada através da proposta de Bardin

(2016) e organizou-se em três momentos: (1) pré-análise; (2) a exploração do material ou codificação; e (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa da pré-análise desenvolveu-se a leitura “flutuante”. Esta atividade permitiu obter as impressões das entrevistas, identificando-se os conceitos e expressões indicadoras de citações úteis para integrar o sistema de codificação. Num segundo momento, deu-se início ao processo de codificação. Segundo Bardin (2016), a codificação consiste na transformação sistemática (seguindo regras precisas) dos dados brutos, agregando-os em unidades, as quais permitem atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. Para Corbin e Strauss (2014), este processo tem como objetivo conduzir os dados até à teoria.

Neste estudo, foi ainda utilizado o software NVivo e um programa CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Software) que ajudam a gerir, moldar e analisar dados qualitativos, proporcionando segurança através do armazenamento da base de dados e dos arquivos, conjuntamente num único ficheiro, além de exibir graficamente os códigos e categorias (Creswell, 2012; O’Kane et al., 2021). Com o auxílio destes softwares, as entrevistas foram categorizadas e codificadas através da análise dedutiva e indutiva. Para isso, foram adicionadas novas categorias que, não estão incluídas na literatura, surgiram das respostas dos entrevistados. De acordo com Breton-Miller et al. (2004), este procedimento torna possível reforçar, ou não, as categorias encontradas na literatura, e ainda adicionar categorias mencionadas apenas pelos entrevistados. A tabela 4 apresenta as categorias identificadas e utilizadas baseadas na literatura.

Com o propósito de responder à pergunta central desta pesquisa, foram ainda adicionadas questões para entender a perceção dos entrevistados em relação ao género feminino e à gestão empresarial. Durante essas falas/testemunhos, procurou-se identificar se os sucessores identificaram diferenças na gestão feminina e se suportaram essas evidências com a teoria apresentada neste estudo. Na última etapa, a do tratamento e apresentação dos resultados, fez-se o uso de elementos disponíveis no NVivo, tais como tabelas e gráficos.

Dado que o objetivo desta investigação reside na análise empírica da presença das mulheres (género feminino) no processo de sucessão nas PME familiares, foi pedido aos entrevistados um breve relato de como ocorreu ou como está a ocorrer o processo de sucessão. Para aprofundar a temática da desigualdade de género e entender se este foi um critério de seleção neste tipo de processo de sucessão, foi perguntado aos entrevistados se eles consideram o género como uma variável influenciadora na escolha deles/delas enquanto sucessores. Em seguida, os relatos foram analisados de acordo com as categorias pré-definidas, com base na literatura e, quando necessário, acrescentaram-se novas subcategorias baseadas na análise das respostas.

Tabela 4 – Categorias utilizadas na análise das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Tipo de sucessão	Natural	O conhecimento e a propriedade são passados no dia-a-dia e os papéis do atual e futuro gestor se articulam.	Ussman (2004); Almeida (2011), Batista et al. (2015);
	Não Planeada (imprevisível)	É o processo sucessório não preparado e nem pensado, ou seja, a geração futura vai participando das atividades da empresa, vai assumindo algumas responsabilidades, ganham autoconfiança e aceitação, então, quando por morte ou doença o antecessor sai e o sucessor assume o comando.	
	Planeada	Quando há a formalização da transferência de conhecimento e propriedade da atual geração para a seguinte.	
Gênero e escolha do cargo	Influenciou	Historicamente, as filhas não são consideradas sucessoras de cargos de gestão na empresa familiar, ou os filhos são obviamente mais favorecidos do que as filhas	Wang, 2010; Schlepfforst e Moog (2014)
	Não influenciou	O gênero está entre os critérios menos importantes, sugerindo que os atributos mais fortes para escolha do sucessor são integridade, compromisso com a empresa familiar, capacidade de decisão, autoconfiança e respeito do funcionário	
Percepção de gênero	Teoria Feminista Liberal	Esta teoria foca na racionalidade humana e acredita que homens e mulheres têm o mesmo potencial racional, mas a discriminação das mulheres e a desigualdade de oportunidades levam a diferenças no desempenho organizacional entre homens e mulheres.	Soost e Moog (2019) e Aldamiz-Echevarria et al. (2017); Bird e Brush, 2002; Buttner e Moore, 1997; Kepler e Shane, 2007; Roob e Watson, 2012)
	Teoria Feminista Social	A teoria feminista social sugere que homens e mulheres são inerentemente diferentes por natureza e essas diferenças (em vez de discriminação) farão com que operem seus negócios de maneira diferente.	
Gênero e gestão	É igual	Homens e mulheres não diferem na qualidade da sua tomada de decisão ou nas atitudes em relação ao risco. As diferenças podem estar mais relacionadas com experiência, acesso à informação, educação formal em gestão e tipos de personalidade de gestão do que com o gênero.	Johnson e Powell (1994); Collins-Dodd et al. (2004); Jennings e McDougald (2007); Soost e Moog (2019) e Powell (2018)
	Há diferenças	Existem estudos que revelaram que existem diferenças de gênero, as mulheres podem ter características psicológicas que as tornam mais adequadas ao papel de cuidador e solucionador de conflito, os homens podem focar mais ao valor econômico e investimentos de alto risco enquanto a mulher pode estar mais propensa aos negócios de baixo risco, mas que há poucas razões para acreditar que tanto homens como mulheres preformam gestores superiores.	

Elaboração Própria

Capítulo 4

Estudos de Caso

O estudo de caso é um meio de organizar dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Aquele representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, onde a recolha e da análise de dados pode ter foco numa unidade – caso único e singular – ou múltiplo, nos quais diversos estudos são conduzidos simultaneamente (Ventura, 2007). Nesta investigação, foi aplicado o estudo de casos múltiplos, construindo narrativas através do diálogo com os sucessores das PME/casos estudadas, por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo aos entrevistados expressar a sua compreensão dos fenómenos.

Neste capítulo, apresentam-se as evidências empíricas obtidas com base nas oito PME familiares selecionadas para a presente pesquisa.

4.1 Caso 1 - Empresa A

Caracterização e história da empresa

A empresa A presta serviços de manutenção em relógios e smartphones, bem como produz carimbos, chaves simples e automotivas numa capital do nordeste brasileiro. O patriarca da família fundou a empresa em 1998 com um quiosque de um metro e meio por dois, num centro comercial. Na altura, ele só fazia cópia de chaves, mas com o passar dos anos foi ampliando o negócio e introduzindo outros tipos de serviços. Hoje, a empresa conta com duas lojas que fazem desde a manutenção de relógios e smartphones, à produção de chaves codificadas para automóveis.

Caracterização do sucessor

O entrevistado A representa a segunda geração na empresa A. É o terceiro e mais novo filho do fundador e presidente da empresa. Este entrevistado tem licenciatura em administração de empresa e faz pós-graduação em gestão empresarial. Iniciou as suas atividades no negócio da família em 2015, apenas trabalhando aos sábados substituindo o irmão mais velho. Após concluir a sua licenciatura em dezembro de 2020, assumiu a gerência da empresa em janeiro de 2021 substituindo o irmão que foi morar para os Estados Unidos.

Processo de sucessão

A decisão pela sucessão familiar, segundo o entrevistado, deu-se pelo carinho que o pai tem pela empresa e pela garantia de sustento da família. *“Ele tem um carinho muito grande pela empresa não se via sem (a empresa) e não queria passar para ninguém. Foi uma forma que ele viu como uma garantia para a gente, já que o mercado está tão instável e a vida está cada vez mais difícil. Ele vê um negócio que é muito promissor, que basicamente pagou os nossos estudos e nos fez crescer financeiramente e tudo.”*

A empresa A está atualmente no processo de transição entre a primeira e segunda geração. O processo de sucessão iniciou-se em 2013, quando o filho mais velho se tornou sócio da empresa do pai, entretanto, no início de 2021 o processo reiniciou com a saída deste filho da empresa e a entrada do entrevistado A como gerente. Não existe um planeamento de sucessão formal, mas o entrevistado afirma que num prazo entre três e quatro anos, ele assumirá o controlo total da empresa. No momento, o sucessor atua na gestão das duas lojas, tem autonomia para tomar sozinho quase a maioria das decisões do negócio, exceto a área financeira. Contudo, o entrevistado afirma que o plano é que ele comece a trabalhar com orçamento da empresa ainda em 2021.

Escolha do sucessor

O fundador da empresa A tem três filhos, o mais velho atuou na empresa desde 2013 até 2020, mas saiu dos negócios da família para residir fora do país. A filha do meio é formada em pedagogia e nunca teve interesse em trabalhar na empresa da família. O filho mais novo, o entrevistado A, afirma que foi convencido pelo pai que deveria ser o sucessor. *“Eu sempre batia na tecla que não ia ficar lá, que não era o meu sonho, eu queria estudar fora e passei um tempo com essa ideia. Mas ele passou esse longo período tentando me convencer.”*

“Ele sempre quis me levar pra lá. A parte financeira meio que me pegou. A minha vontade de conquistar minhas coisas, ia ficar bem mais difícil. Aí ele fez a minha cabeça para pegar, ele queria passar para alguém. Meu irmão foi para um lado e eu vi que não tinha mais ninguém, já que meu pai está se aposentando e pronto. Eu vi essa realidade bem próxima, então foi essa a decisão que tomei.”

Perspetiva de género no processo de sucessão

Quando questionado se o facto do género do entrevistado influenciou na escolha do cargo, o sucessor responde que: *“De jeito nenhum, mesmo minha irmã sem o mínimo tato para a coisa, ele (o fundador) desejava porque queria colocar a minha irmã a trabalhar lá com a gente. Mas ela nunca despertou interesse.”*

Para entender a visão do sucessor em relação ao género na sucessão, foi perguntado se ele considera que a gestão da empresa seria diferente se ficasse a cargo de uma mulher. O entrevistado diz que *“da parte comercial acho que não”*, e sobre as outras áreas da empresa *“com certeza. A maneira de enxergar como as coisas estão acontecendo. Não pensar só no resultado que aquele funcionário traz, mas no ambiente que ele deixa.”*

O sucessor ainda relata noutros momentos da entrevista que considera a gestão da mulher diferente do género masculino: *“(…) eu vejo a mulher muito mais organizacional do que o homem. A parte de sensibilidade também em relação às pessoas e relacionamento.”*

A empresa A atualmente conta com sete funcionários, todos do género masculino. O entrevistado justifica a não contratação de mulheres na empresa por ser um serviço mais braçal e por ser raro encontrar no mercado mulheres que trabalham nessa área, mas que ele tem pretensão de brevemente contratar uma mulher para implantar a área de Recursos Humanos.

4.2 Caso 2 - Empresa B

Caracterização e história da empresa

A empresa B é uma empresa na área da indústria metalomecânica, especializada no fabrico e assistência de veículos pronto-socorro, semirreboques e plataformas elevatórias, situada no norte de Portugal. O fundador desta empresa, após atuar cerca de vinte anos na área, resolveu criar o seu próprio negócio, em 2006, juntamente com dois sócios. Hoje a empresa expandiu seus negócios e a sociedade da empresa está apenas entre pai e filho.

Caracterização do sucessor

Na empresa B participaram dois entrevistados e estes foram identificados como B1 e B2. A entrevistada B1 é nora do fundador da empresa. Aquela tem licenciatura em Gestão de Marketing e pós-graduação em Gestão de Empresas. Iniciou as atividades em 2009, logo após concluir a licenciatura e dava apoio administrativo, realizando atividades burocráticas. Em seguida, ela passou a implantar processos e procedimentos e, hoje, atua na gestão administrativa. O entrevistado B2 é filho do patriarca e representa a segunda geração. Aquele concluiu o secundário e fez uma formação ligada a metalomecânica, iniciou o seu trabalho juntamente com a fundação da empresa em funções e responsabilidades menores. Com o passar dos anos, foi implementando melhorias no processo de fabricação, aquisição de máquinas mais modernas e implementação de métodos produtivos de maior agilidade. Atualmente, ele é responsável por toda a área técnica industrial.

Processo de sucessão

A decisão pela sucessão familiar deu-se pela vontade do fundador dar continuidade da empresa aos seus filhos. A empresa atualmente está na transição da primeira para segunda geração. O processo sucessório está ocorrendo de forma natural, ou seja, hoje 80% da gestão e decisões são feitas pela segunda geração, mas segundo a entrevistada B1, o antecessor não consegue desligar-se dos processos da empresa, em especial a parte operacional da fábrica. *“Ele continua a querer fazer e como dizemos meter as mãos na massa, ele está sempre a fazer um trabalho efetivo. Eu acho que ele não consegue desprender-se dessa parte.”*

Escolha do sucessor

O fundador da empresa B tem dois filhos, o filho mais novo é estudante de psicologia, chegou a trabalhar no escritório durante quase dois anos, mas não quis dar continuidade aos negócios da família. *“A área dele é psicologia, ele não se encaixava nesta área. Nunca foi uma pretensão dele trabalhar cá. Ele esteve cá na altura mais para ganhar dinheiro e conseguir fazer aquilo que ele gostava. Neste momento, ele está a terminar o curso da psicologia e está a trabalhar em part time”*. O filho mais velho esteve presente na empresa desde a sua fundação, ou seja, foi crescendo e se formando profissionalmente dentro da fábrica e, tanto a família como os funcionários foram internalizando que ele seria o sucessor, juntamente com sua esposa que cuida da parte administrativa da empresa.

Segundo o entrevistado B2, *“esta conversa (escolha do sucessor) nunca existiu realmente. Ao longo do tempo é que ele vai se apercebendo e a gente vai tomando decisões e as coisas naturalmente passam de um para outro”*.

Perspetiva de género no processo de sucessão

Para entender a perspetiva de género dos entrevistados foi questionado qual a visão deles sobre a relação de género na sucessão, isto é, se eles acreditam que o género pode ser um fator influenciador na escolha do sucessor.

Para a entrevistada B1, *“as mulheres têm uma capacidade bem diferente. Até por todo o historial que tem até agora, não quer dizer que um homem não faria, ele não teria a mesma capacidade (...) o facto de ser mulher, há uma sensibilidade diferente nas palavras, tanto para clientes como para fornecedores”*. Para o entrevistado B2: *“Eu acho que isso aí de géneros não tem muito a ver, se tiveres gosto e experiência é igual. Aliás, eu até acho que a mulher neste setor sai beneficiada, porque é um setor de homens e quando existe uma mulher acho que sai beneficiado com isso. Ela é mais organizada mais...”*

B1 ainda complementa que, como mulher numa posição de gestão, *“há uma capacidade de gestão diferente da que estamos habituados a ser multitask, enquanto os homens acho que estão a*

aprender agora, estão a perceber. Nós pretendemos a igualdade, mas eles também têm que se colocar iguais a nós.”

A empresa B tem 16 funcionários e apenas 1 mulher no quadro de empregados, a entrevistada B1.

4.3 Caso 3 - Empresa C

Caracterização e história da empresa

A empresa C é uma empresa que comercializa calçados e artigos desportivos no interior do sul do Brasil. Tudo começou quando o fundador da empresa saiu do seu carro para vender duas malas de sapatos. O empreendedor viu potencial nas vendas e no dia 5 de janeiro de 2001 montou a primeira loja de calçados da família, com a ajuda da esposa e da filha mais velha. A partir daí, foi expandido o negócio e em 2006 eles chegaram a quadruplicar o tamanho da loja.

Caracterização do sucessor

A entrevistada C representa a segunda geração na empresa. Trata-se da filha mais velha do fundador e presidente da empresa. Ela tem licenciatura em Administração de Empresa e fez pós-graduação em gestão empresarial com ênfase em serviços. Desde a fundação da empresa, ela acompanhou as atividades, auxiliava os pais nas lojas, fez os estágios da faculdade na empresa C, mas formalmente, ela começou a atuar na empresa em 2010, na área financeira.

Processo de sucessão

O fundador optou pela sucessão familiar por querer que a empresa continue pequena e dentro do núcleo familiar. Esta decisão foi tomada pelo fundador e pela sua esposa que também é sócia. A empresa C atualmente está na transição da primeira para a segunda geração, e o processo de sucessão iniciou quando a entrevistada C começou a assumir responsabilidades na empresa em 2010.

Embora não exista um planeamento formal da sucessão, os planos da família seriam que a sucessora assumisse integralmente o comando da empresa ainda em 2021, mas devido à pandemia decorrente do Covid-19, os planos atrasaram-se e o fundador e a esposa continuam atuando na organização dividindo a tarefa com a filha, para economizar com custos de ter outros trabalhadores para dar suporte à sucessora: *“a pandemia atrapalhou bastante, está bem difícil a parte financeira, ainda tem muita coisa para a gente ajeitar, mas eu acredito que daqui a 2 anos, ele já vai estar aposentado mesmo”*. A entrevistada já tem autonomia em quase 100% das decisões do negócio, exceto nas decisões da área financeira.

Escolha do sucessor

O fundador da empresa C tem dois filhos: O filho mais novo nunca trabalhou formalmente na empresa da família, mas deu algum suporte antes de iniciar a universidade. Este não tem interesse de se envolver nos negócios e, atualmente, frequenta um mestrado em Design de Jogos Digitais, em Portugal, e pretende atuar nesta área.

Sempre foi muito claro para a entrevistada C que seria a sucessora, pois ela acompanhou o pai desde a fundação da empresa e tem bastante conhecimento do negócio: *“desde o início acompanhei meu pai, porque meu pai trabalhava numa empresa grande e ele trabalhava na parte financeira da empresa, então ele tem anos de experiência financeira. No início, ele era vendedor, vendia para as lojas de calçado e foi ele quem me ensinou a vender”*. E já passou por todas as áreas da empresa *“(…) comecei do zero, lá de baixo vendendo, arrumando estoque e aí com o tempo, eu fui aprendendo toda essa parte financeira, de fluxo de caixa.”* *“Eu faço de tudo, se tiver que fazer cobrança, crediário”*.

A sucessora menciona que gostaria que o irmão participasse da gestão do negócio com ela. *“Até gostaria que ele me ajudasse até por ele ser mais novo, por ter mais expertise digital porque é uma coisa que me tranca bastante, porque eu sou da era analógica não sou muito da era digital (...). Mas não é o que ele quer.”*

Perspetiva de género no processo de sucessão

Quando se pergunta se o facto do género da entrevistada (feminino) influenciou na escolha do cargo, a sucessora responde que: *“O mano, quando começámos a loja, era bem pequeno; ele tinha 13 anos, eu acho, e eu sempre acabei tomando à frente. Ele ajudou, não dá para dizer que ele não ajudou, mas não é o que ele quer. Ele é bem outro ramo.”* Assim, sugere que o género não influenciou na sua escolha, mas sim a falta de interesse do outro herdeiro em atuar no negócio que o fez não ser uma opção para a sucessão.

Para entender a perceção da entrevistada em relação ao género na sucessão, foi perguntado se ela considera que a gestão da empresa seria diferente se ficasse a cargo de uma mulher. A sucessora diz que: *“de repente um pouco muda. Porque o homem tem um pensamento (...). De repente o facto de negociar, algumas coisas vão mudar porque o masculino que pensa de uma forma e o feminino de outra. Então um pouco muda sim.”*

A entrevistadora C ainda fala em outros momentos durante a entrevista que o género não influencia na gestão e que a experiência, assertividade e segurança são mais importantes independente do género. Desde o início da pandemia em 2020, a empresa teve de diminuir o quadro de funcionários, e hoje conta com 4 empregados, sendo 3 do género feminino.

4.4 Caso 4 - Empresa D

Caracterização e história da empresa

A empresa D é um grupo de hotéis de luxo e pousadas numa cidade praiana no nordeste do Brasil. A história da empresa D começou em 15 de janeiro de 1989 quando o casal fundador transformou a casa de praia da família no primeiro hotel do grupo com 34 apartamentos. Atualmente, este primeiro hotel é um *all inclusive* de referência no nordeste brasileiro e conta com 210 apartamentos. Ao todo com os dois hotéis e duas pousadas, o grupo dispõe de 440 apartamentos.

Caracterização dos sucessores

Na empresa D houve a participação de dois entrevistados e estes foram identificados como D1 e D2. A entrevistada D1 representa a terceira geração e trata-se da neta dos fundadores e presidente da empresa. Esta tem licenciatura em Administração e Gastronomia. Apesar de ter crescido entre os hotéis da família, D1 iniciou a sua carreira profissional na época de faculdade, em 2014, ao realizar o estágio na área financeira de um dos hotéis. A entrevistada também trabalhou na recepção e contabilidade antes de assumir a gerência geral de uma das pousadas do grupo, que na época tinha gestão separadas. Em 2020, com a centralização da gestão dos hotéis e pousadas, a entrevistada D1 assumiu a direção do grupo juntamente com seu irmão mais novo, o entrevistado D2.

D2 é o mais novo de cinco netos dos fundadores e tem o ensino secundário. Assim como a irmã, a entrevistada D1, aquele cresceu entre os hotéis e pousadas, mas começou a trabalhar oficialmente quando concluiu o secundário em 2015. Iniciou na área de manutenção, redes e internet das pousadas. Em 2016, foi transferido para um dos hotéis como gestor de manutenção, na altura despertou no entrevistado D2 o interesse pela área financeira e logo começou a acompanhar o facturamento das empresas. Antes da centralização, ele ainda atuou no planeamento e gerenciamento de obras, acompanhando a construção e inauguração de um novo hotel do grupo. Em 2019, ele foi convidado pelo avô para entrar na sociedade do grupo e, em 2020, assumiu a direção com a D2. Atualmente, os irmãos ocupam a posição de diretores executivos.

Processo de sucessão

O fundador optou pela sucessão familiar pelo apego e amor pelo negócio. *“Era o negócio dele, ele construiu isso do zero e então ele tem muito amor pelo negócio”*; *“era o desejo dele que desse certo com alguém da família, muito melhor que alguém de fora”*. A empresa está em fase final da transição para a terceira geração. Houve planeamento da sucessão, os sucessores foram formalmente apresentados como tais, após a decisão da mãe dos sucessores de morar nos Estados Unidos, a representante da segunda geração que atuava na administração das pousadas.

Escolha do sucessor

O casal fundador da empresa D tinha dois filhos, um faleceu e a outra, após trabalhar muitos anos na empresa da família, decidiu sair do país. Na terceira geração existem cinco netos, dois irmãos que residem fora do país e não têm interesse em atuar no grupo, mesmo após a tentativa do fundador em preparar um deles para assumir a empresa. A neta não se adaptou e voltou para Paris. Os outros três netos são irmãos, a mais velha nunca teve interesse em participar nos negócios da família, e seus irmãos são os entrevistados D1 e D2 que trabalham na empresa desde 2014 e 2015.

Segundo os entrevistados, a escolha deles como sucessores deu-se pela confiança dos fundadores neles: *“ele jamais iria passar alguma coisa para alguém em que ele não tivesse confiança que fosse dar certo, né? Eu acho que com o tempo a gente foi ganhando essa confiança e deu certo. Eu acho que era o desejo dele que desse certo com alguém da família, muito melhor que alguém de fora.”*

“Eu acho que também a gente começou com as pousadas, então a gente começou com o negócio menor. Eu trabalhava em manutenção, ela lançava contas. De certo modo, até chegar onde a gente está hoje, passamos por todas as áreas. Então ganhamos uma vivência aí que eu acho que ajudou a gente ter essa confiança que ele tem hoje.”

Perspetiva de género no processo de sucessão

Apesar de apenas o entrevistado do género masculino estar na sociedade da empresa D, os entrevistados afirmam que o género não influenciou na escolha do cargo. *“Meu avô é uma pessoa que sempre gostou de trabalhar com mulheres”* e que o entrevistado D não tem cargo maior que a entrevistada. *“Eu, como diretor executivo, mas assim ela não fica abaixo de mim, ela fica ao lado, nós dois somos diretores”.*

Para entender como a entrevistada D1 desempenha o papel do género na sucessão e gestão da empresa, foi perguntado como ela assume a sua posição de sucessora como mulher. A entrevistada responde que: *“eu acho que como qualquer mulher num cargo alto, ainda existe um pouco de desrespeito por parte de alguns homens, principalmente homens mais velhos que trabalham com a gente.”* Ela ainda complementa: *“existe muito isso de despeito, de pensar que é menos, de achar que é mais frágil. Essas questões a gente ainda as vive. Eu acho que em relação a isso, é uma coisa muito geral, acho que existe cada vez menos, mas ainda existe. Eu percebo isso no dia a dia sabe. Tem gente assim que diz: “não, só vou falar com D2 (alterado pela autora para preservar o anonimato), vou tratar isso com D2 (alterado pela autora para preservar o anonimato)”*

Com o objetivo de entender a visão de D2 sobre o mesmo tópico, aquele foi questionado como ele percebe o género na posição de sucessor. O entrevistado responde que: *“Meu pensamento já é um*

pouco diferente. Eu já acho que é indiferente o género de verdade mesmo (...) então eu vejo que mulheres sofrem mais, isso é um facto. Inclusive por força física mesmo, o homem pensa assim, a maioria dos homens que eu vejo que trata com mulheres são mais velhos, mas eu, para mim é muito indiferente o género.”

O entrevistado D2, em outros momentos da entrevista, relata que o género está saindo mais de questão e que a idade tem sido um fator de muito mais influência na gestão: *“Eu acho que o género tão um pouco saindo, mas eu acho que a idade pode ter mais influência. Tem muita reunião que eu chego que a pessoa só por olhar pra gente e ver que são pessoas de 25 anos e tudo mais já corta assim porque acham que a gente não tem experiência.”* A entrevistada D1 complementa o irmão falando: *“eu sinto também como um preconceito a idade. E aí eu sou nova, mulher e junta uma coisa com a outra”*.

O quadro de funcionários da empresa D é composto por 46% de mulheres, ocupando várias posições de liderança, em especial, o cargo de gerente geral do grupo é ocupado por uma mulher.

4.5 Caso 5 - Empresa E

Caracterização e história da empresa

A empresa E comercializa máquinas agrícolas e automóveis na Região da Beira Interior, em Portuga, e iniciou o seu percurso em 1969 com a venda de máquinas agrícolas, sobretudo tratores. Nos anos 80 expandiu o seu negócio para o ramo automóvel. Atualmente, a empresa E está presente em 6 cidades portuguesas atuando no setor das máquinas, dos automóveis, motos, automóveis novos, usados e serviço pós-venda.

Caracterização dos sucessores

A entrevistada E representa a terceira geração juntamente com o primo que atua na área do pós-venda. Aquela é neta do fundador e presidente da empresa. Esta entrevistada tem licenciatura e mestrado em Gestão. Iniciou as atividades no negócio da família em 2015, quando estava a concluir o mestrado e quando surgiu na empresa a necessidade de alguém que se dedicasse ao Marketing. Atualmente além do Marketing, esta entrevistada é a responsável pela área de contratos de concessão e pelo desenvolvimento de ferramentas internas de organização.

Processo de sucessão

A sucessão familiar deu-se desde a transição da primeira para segunda geração. Trata-se de uma empresa com 52 anos e que faz parte do DNA da família. *“Eu costumo dizer a toda a gente, que nós não temos a camisola vestida. Isso corre-nos no sangue.”* Não existe um planeamento formal do processo sucessório, pois este tem ocorrido de forma natural. *“Como é dito desde o início trata-se de um processo que é bastante dilatado no tempo, ou seja, é uma coisa que não vai acontecer*

hoje nem amanhã; é uma coisa que é para ser bastante consistente, é uma coisa que é para ser bastante trabalhada”.

Escolha do sucessor

A segunda geração é composta por três filhos do fundador, uma tem percentagem de capital na empresa, mas não tem interesse em atuar nos negócios da família, assim como o seu filho da terceira geração. Os outros dois filhos ainda trabalham na empresa, um como presidente do Conselho de Administração e outra como Administradora. A terceira geração tem quatro netos, dois não estão a trabalhar na organização, pois atuam em áreas bem distantes da área de atuação da empresa E, e dois trabalham como mencionado anteriormente. *“Neste momento aquilo que está identificado, são duas pessoas que estão na terceira geração, ou seja, dois sucessores estão identificados, que sou eu e meu primo. Ele mais na área da pós-venda e eu na área das vendas. Mas sempre temos contato com tudo o que é decisões centrais e daquilo que é operacional”*

Perspetiva de género no processo de sucessão

Quando se questiona a se o fator género influenciou na escolha do cargo, a entrevistada responde *“Não, de todo não”*. A sucessora afirma que, mesmo estando numa empresa que tem um setor de atividade muito masculino, ela não sente dificuldade alguma. *“Pois enquanto mulher e enquanto estando numa empresa que tem um setor de atividade muito específico e muito masculino, eu não sinto dificuldade nenhuma. E mesmo que haja dificuldade, nós temos que ter a inteligência e a capacidade de superar”*. A entrevistada finaliza a resposta com a frase: *“o género, pelo menos no meu caso, não me afeta minimamente por ser mulher”*.

Para entender um pouco melhor a perspetiva de género na sucessão foi perguntado à entrevistada qual a sua visão sobre este tema. A resposta foi: *“eu acho que hoje em dia quanto mais falamos no tema mulheres versus homens, as diferenças existem mais, mas é aquilo que nós não queremos que existam, ou seja, não se percebe o dilema. Acho que não faz sentido estarmos sempre a bater na mesma tecla das diferenças entre homens e mulheres, quando queremos que essas diferenças não existam e não podem existir. E tem de ser, tem que ser o nosso mindset.”*

Ao ser questionada sobre o papel da mulher na gestão, a entrevistada relata que o género é uma questão irrelevante na sua opinião e que não influencia na gestão, pois para ela não existe mentalidade de homem ou de mulher, há objetivos que devem ser cumpridos. *“E isso é perfeitamente irrelevante na minha opinião (...) Eu acho que não influencia, eu acho que não há uma mentalidade do homem e uma mentalidade de mulher. Eu acho que há objetivos e há que os cumprir e aquele que resolve situações e terá que ter muita experiência”*

A empresa E tem um quadro de funcionário composto por 90 colaboradores, 10% desse quadro é ocupado por mulheres e duas possuem cargo de gestão.

4.6 Caso 6 - Empresa F

Caracterização e história da empresa

A empresa F comercializa produtos tendo por foco o mercado B2B – Business-to-Business. Esta PME produz uma gama ampla de produtos entre os quais, tapa-sóis, envelopes, embalagens e caixas térmicas na Região da Beira Interior, em Portugal. A empresa destaca-se no mercado português, por ser a única no setor de fabricação de tapa-sóis e embalagens com material isolante de bolha de ar.

O patriarca da família fundou a empresa em 1990 no ramo “têxtil auto”. Em 1995, fruto da procura dinâmica de novas soluções, que acrescentassem valor à empresa e seus clientes, começou-se a introduzir uma gama de acessórios auto, produtos como esteiras, tapetes, colunas, antenas e tapa-sóis. Devido à necessidade de inovar e procurar tecnologias mais competitivas nos tapa-sóis assim como nos isolamentos, a empresa começou a investigar, no ano de 2009, a tecnologia de espuma de polietileno.

Caracterização do sucessor

A entrevistada F representa a segunda geração nesta empresa, juntamente com seu irmão mais novo. Filha do fundador e presidente da empresa, esta entrevistada tem PhD em Desenvolvimento Terapêutico para Câncer na Cabeça e do Pescoço e MBA. Iniciou as atividades na empresa em 2016 e, atualmente, colabora com seu pai e irmão, atuando na parte financeira e comercial. O irmão trabalha na área de produção.

Processo de sucessão

A decisão pela sucessão familiar resultou da vontade do fundador em dar continuidade da empresa aos seus filhos. Não existe um planeamento sucessório formal, mas a sucessora enfatiza a preocupação da família em ter definido um bom processo de transição de gerações: *“(...) logo temos que jogar pelo seguro porque não é só a sobrevivência da empresa que está em jogo, mas é da nossa família e de todas as outras famílias que estão aqui. Isso tem que ser tomado muito em consideração.”*

A empresa atualmente está na transição da primeira para segunda geração. O processo de sucessão começou quando o filho mais novo concluiu o ensino médio, em 2013, e começou a participar nas atividades da empresa parcialmente durante o período da licenciatura. Em 2016, a filha mais velha, a entrevistada F, começou a participar ativamente nas atividades da empresa. Hoje, o comando total da empresa ainda está com o fundador, mas os filhos já estão com autonomia em boa parte das decisões. *“Ele (o irmão mais novo) fica na gestão da produção e eu faço a gestão do resto da empresa”.*

Escolha do sucessor

O fundador da empresa F tem três filhos. O filho do meio não demonstra interesse em trabalhar na empresa. Contudo, como mencionado anteriormente, os dois outros filhos estão trabalhando na empresa. Quando questionada sobre como foi feita a escolha do sucessor, a entrevistada F responde: *“(..) todos nós temos que saber fazer tudo dentro desta empresa, mas lá está, a ideia do meu pai é um bocadinho que talvez seja eu que o suceda a ele, mas, atenção que suceda e ele numa questão de líder porque as decisões têm que ser tomadas sempre em conjunto como se fosse uma sociedade.”*

Esta entrevistada complementa ainda que: *“(..) ele já mostrou mesmo que a intenção dele é ficarmos nós à frente da empresa, agora, mas também já disse, é verdade que há sempre um que tem que mandar (...)”*

Perspetiva de género no processo de sucessão

Relativamente ao facto se o género influenciou na escolha do cargo, a sucessora responde que: *“Não influenciou, mas é muito mais difícil porque há sempre aquele estigma de que, quer queiram quer não, há sempre aquela ideia de que a mulher deve estar em casa. Coisas assim. Meu pai acabou por entender a força mesmo que eu não sou assim”.*

Para entender como a sucessora desempenha o papel do género na sucessão, foi perguntado se ela considera que a gestão da empresa seria diferente se ficasse a cargo de uma mulher. A entrevistada referiu que depende da cultura e da área de trabalho e, quando se trata de Portugal, a sua visão é: *“quanto mais pequenas e talvez familiar são as empresas, mais difícil é as mulheres chegarem a cargos de chefia, primeiro porque acaba por as mulheres darem muita importância à maternidade e à inspeção e a preocuparem-se com a casa. Todas essas coisas. Não critico quem o faça, mas nem todos nós servimos para isso”.* Entretanto ficou claro que, para a sucessora, não há diferença no papel do género na sucessão ao falar que *“independentemente de sermos mulheres, temos que ser iguais aos homens e podemos fazer tudo o que os homens fazem”.*

A entrevistada F fala ainda em relação ao papel da mulher na gestão: *“no meu ponto de vista somos muito mais exigentes e isso às vezes também chateia muito os próprios trabalhadores em si, porque quanto mais exigente as pessoas são mais rigor as pessoas têm de ter.”*

A empresa F tem 112 funcionários, no qual 49% do quadro é composto por mulheres e de todos os gestores de áreas apenas 2 são homens.

4.7 Caso 7 – Empresa G

Caracterização e história da empresa

A empresa G é uma empresa de logística que presta serviço de armazenagem, paletização, transporte, coleta e distribuição no nordeste brasileiro. Tudo iniciou nos anos 60 quando o

fundador começou a trabalhar representando produtos de grandes empresas do seu Estado. Ele viu no ramo uma grande oportunidade para empreender e fundou uma empresa de representação comercial, dispondo de uma vasta linha de produtos das mais variadas e categorizadas marcas. Com o passar dos anos e a entrada da segunda geração, a empresa G desenvolveu o serviço de distribuição, ampliando a logística e adicionando também o serviço de armazenagem de produtos.

Caracterização dos sucessores

A entrevistada G representa a terceira geração. Trata-se da neta do fundador e filha do presidente da empresa. Esta em licenciatura em Psicologia e MBA em Gestão Empresarial. Começou a trabalhar na empresa da família em 2011, inicialmente trabalhando duas vezes por semana, fazendo conferências do setor financeiro. Ao iniciar os estudos na faculdade, ela passou a trabalhar todos os dias por meio período na área de Recursos Humanos e, atualmente, possui o cargo de gerente administrativo financeiro.

Processo de sucessão

A escolha pela sucessão familiar ocorreu pelo mesmo motivo da transição da primeira para segunda geração, ou seja, garantir o sustento da família: *“a empresa sustenta uma família inteira, não só a do meu pai, como a do meu tio e até os meus avós”* e a vontade da geração atual é dar continuidade dentro da família. *“Ele (o pai da entrevistada G) pensa que a empresa é da família, e a ideia é que empresa cresça e que os filhos e os netos vão assumindo.”*

Não existe um planejamento sucessório formal, mas após a morte, em 2020, de um dos diretores e que também representava a segunda geração, o pai da entrevistada (agora é o presidente e o único da segunda geração atuando na empresa), passou a se preocupar mais com o futuro da empresa, pois pode acontecer alguma coisa com ele. A transição está ocorrendo de forma natural, no qual as atividades são passadas e transferidas no dia a dia.

Escolha do sucessor

O fundador da empresa G tinha três filhos, mas por opção própria destes, apenas dois trabalham na empresa. A terceira geração é composta por sete netos do fundador, duas herdeiras não tiveram interesse em trabalhar no negócio da família, mas sim em áreas diferentes de atuação desta empresa, nomeadamente, arquitetura e design de moda, e os outros quatro são menores de 16 anos. A sucessora é a neta mais velha, a entrevistada G. Ao ser questionada se o critério de primogenitura foi decisivo para a escolha dela como sucessora, ela responde que *“eu não sei se seria a idade mesmo, porque se tivesse um filho homem mais ou menos da mesma idade eu acho que não teria entrado.”*

No que diz respeito à influência do gênero na escolha do cargo, a entrevistada responde: *“Na nossa empresa sempre no setor administrativo trabalharam mais mulheres, por opção dos*

diretores. Eu acho que eles têm mais facilidade em lidar com mulheres e talvez eles achem até elas mais submissas. Hoje, todo o mundo que trabalha no setor administrativo é mulher, então eu acho que por esse lado, a área financeira não deixa de ser uma área administrativa, eu acho que sim, por eu ser mulher influenciou.” A entrevistada relata que no início da sua carreira na empresa teve dificuldade com os diretores pelo facto de ser mulher, mas que com o passar dos anos ela conseguiu mostrar resultados e mudar um pouco a visão da diretoria. *“Em relação aos diretores sim, havia no começo alguma relutância porque eles vêm de uma cultura muito machista. A empresa tinha uma cultura muito machista e que aos poucos, eu acho que com os resultados, eu vim mostrando diferenças... muitas vezes eles querem calar a gente, mas eu acho que as mulheres hoje acabam por ter destaque na empresa”*.

A sucessora relata ter uma perspectiva de género diferente dos antecessores e cita o incómodo com algumas situações que acontecem na empresa: *“eu já vi comentários do meu pai com outros colaboradores que eu não achei legal, no sentido de dizer ‘vai, sai com esse cliente, vai almoçar, usa o teu charme’ mais ou menos isso. Eu não acho isso legal, eu acho que ele jamais falaria isso para um homem. Eu acho que isso precisa ser trabalhado não só na nossa empresa, mas na nossa sociedade em geral. Eu acho que as mulheres podem ser tão competentes quanto os homens ou até mais, eu acho que nós temos muitas qualidades que nos ajudam.”*

Ao ser questionada sobre a relação do género na gestão, a entrevistada G considera que, *“as mulheres são mais organizadas, são mais cuidadosas, e tem um trato melhor, tanto com o cliente quanto com o fornecedor”*. Ela relata que enquanto gestora precisa ter uma postura diferente por ser mulher. *“Eu na minha postura preciso ser muito séria, eu já vou logo direto ao ponto”* e que isso se deve ao facto de ainda existir diferenças entre tratamento de homens e mulheres, principalmente na área de negócio da empresa G. *“Existe ainda a diferença no tratamento entre homens e mulheres, em relação ao respeito, a considerar que a pessoa é eficiente. Eu acho que isso afeta muito quando você trata com um homem é outra postura. Normalmente as mulheres são subestimadas no mercado, principalmente neste mercado onde a gente atua”*.

A empresa G conta com um quadro de 50 funcionários sendo 22% representado por mulheres, e todos os cargos de gestão, exceto de diretoria, são ocupados por mulheres.

4.8 Caso 8 - Empresa H

Caracterização e história da empresa

A empresa H faz parte de um grupo de joalheira tradicional no sudeste brasileiro, com mais de 50 anos de história. O casal fundador deu início à trajetória da joalheira após o patriarca da família desfazer a sociedade de um pequeno negócio que tinha com os irmãos. Sua esposa para obter recursos para fundar a loja do casal costurava para fora, vendia lingerie e joias em casa. Assim,

criaram a primeira loja em 1971 e, atualmente, o grupo tem três empresas entre os membros da terceira geração e com administrações independentes.

Caracterização dos sucessores

A entrevistada H representa a terceira geração e é neta do fundador e filha da presidente da empresa. Esta tem licenciatura e pós-graduação em Administração. Começou as atividades na empresa com participações esporádicas em datas comemorativas como Natal e Dia das Mães. Sempre que tinha bastante movimento na loja, ela ia para ajudar. Hoje a entrevistada é a diretora das duas lojas que são presididas pela sua mãe.

Processo de sucessão

A sucessão familiar faz parte da história e da essência da empresa, é o que se traduz no slogan das lojas *“Tradição e excelência que há gerações transformam sonhos em joias”*. O processo sucessório foi planejado. A sucessora tem sido preparada desde 2014. Neste momento, a antecessora atua mais como conselheira e a entrevistada H tem o comando total da empresa. Os planos da presidente é que dentro de seis meses (a contar da data da entrevista em março de 2021) se desligue totalmente dos negócios.

“A minha mãe sempre foi uma grande incentivadora, uma super parceira mesmo. Ela me ensinou demais, ela me ensina agora a experiência. É excelente ter ela por perto e eu estou até triste porque eu queria que ela ficasse mais tempo, mas ela não quer, aí estou respeitando”

Escolha do sucessor

A sucessora tem dois irmãos e enfatiza que não foi a escolhida para ser sucessora, apenas foi a única que teve interesse em dar continuidade aos negócios da família. *“Eu não fui escolhida, eles não se interessaram mesmo. Formaram-se em Direito e os dois são advogados, então não tem nada a ver...”*

Perspetiva de género no processo de sucessão

Para entender a perceção da entrevistada H em relação ao género na sucessão, foi questionada qual a sua visão sobre o papel da mulher como sucessora. Ela responde que *“Faz toda a diferença. A mulher ela é muito mais sensível. Poucos homens conseguem ter a sensibilidade do olhar da mulher. Faz toda a diferença, no trato com tudo, funcionário, cliente, com fornecedor. Eu acho que a sensibilidade faz mesmo toda diferença”*.

A sucessora relata em diversos momentos na entrevista que na área de atuação do seu negócio, ser mulher faz toda a diferença. *“A liderança feminina ela é muito diferente, não sei se no meu*

negócio, acho que realmente no meu setor, no meu segmento a feminina é muito melhor e muito melhor. A sensibilidade de escolha das peças, eu acho que também essa coisa da moda, estar mais atendida. A mulher ela é mais atendida e o produto que a gente consome e o homem não consome. O homem vê aquilo mais só na parte financeira. Ele não consegue trabalhar dentro dele o desejo de consumo (...) então assim é diferente você olhar o negócio somente pelo aspecto financeiro e você olhar o negócio de uma forma diferente.”

A empresa H tem um quadro de funcionários 77% feminino.

Capítulo 5

Análise e Discussão dos Resultados

Após a apresentação isolada dos oito casos/PME estudados, onde se destacou todas as informações importantes para a compreensão do tópico, apresentam-se neste capítulo a análise e discussão dos resultados obtidos, de acordo com os procedimentos descritos na metodologia. Desta forma, com base nas evidências empíricas, foi possível reforçar algumas das categorias identificadas a partir da literatura, bem como acrescentar outras novas categorias que surgiram a partir da análise e tratamento dos dados. Todas estas categorias/temas serão apresentadas a seguir.

5.1 Processo de Sucessão

Considerando a sucessão um dos processos mais críticos enfrentados pelas empresas familiares (Volpato et al., 2018; Gabriel e Bitsch, 2019), iniciou-se a análise em relação à categoria associada com o processo de sucessão nas PME familiares. Na Tabela 5 estão representadas as categorias relacionadas ao tipo de sucessão, bem como a descrição das mesmas segundo a literatura. O número de fontes refere-se ao número de casos que mencionaram cada categoria e o número de menções refere-se à quantidade de vezes, que os sucessores falaram sobre a temática durante a entrevista.

Tabela 5 - Análises dos Casos: Tipos de Sucessão

Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Tipo de Sucessão	Natural	O conhecimento e a propriedade são passados no dia-a-dia e os papéis do atual e futuro gestor articulam-se.	6	6
	Não Planeado (imprevisível)	É o processo sucessório não preparado e nem pensado, ou seja, a geração futura vai participando nas atividades da empresa, vai assumindo algumas responsabilidades, onde ganham autoconfiança e aceitação. Quando por morte ou doença o antecessor sai, o sucessor assume o comando.	0	0
	Planeado	Quando existe a formalização da transferência de conhecimento e propriedade da atual geração para a seguinte.	2	2

Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora

No âmbito da tipologia adotada neste estudo, embora não tenha surgido nenhuma nova categoria na literatura, a tabela 5 mostra que os casos aqui estudados apontaram uma predominância para o processo de sucessão natural. Neste tipo de processo, o conhecimento e a propriedade são

passados no dia-a-dia e os papéis do atual e futuro gestor articulam-se (Ussman, 2004). Esta autora refere ainda que este tipo de modelo é bastante comum na transição da primeira para segunda geração. Neste estudo, quatro das seis empresas analisadas encontra-se na transição da primeira para segunda geração (Empresas A, B, C e F), mas este tipo de processo natural também ocorre nas demais empresas: duas das seis empresas em sucessão natural estão na passagem da segunda para terceira geração (Empresas E e G).

Os dois outros casos apresentam uma sucessão planeada (Empresas D e H). Ambas as empresas estão na transição da segunda para terceira geração. De acordo com a literatura estudada (Almeida, 2011; Batista et al., 2015; Ussman, 2004), este tipo de sucessão é semelhante com a imersão natural, mas o sucessor é formalmente anunciado e assume o comando, enquanto a geração atual ainda está na empresa.

Importa referir que o planeamento da sucessão em empresas familiares ainda possui uma baixa representatividade nos dois países aqui estudados. Segundo a PWC (2021), no Brasil, apenas 24% das empresas têm um plano de sucessão e, em Portugal, apenas 15%. Estes números reforçam as evidências obtidas no presente estudo, já que as empresas brasileiras que possuem planeamento correspondem a 33% dos casos e nenhuma das três empresas portuguesas possui um processo de sucessão planeado. Contudo, o que interessa para a análise deste estudo é a escolha antecipada do sucessor e todos os casos analisados correspondem a estas tipologias.

No que respeita à escolha do sucessor, apesar da literatura apontar que historicamente as filhas não são consideradas sucessoras e que as filhas eram principalmente inseridas nos negócios da família, sugerindo que as mulheres não estavam a ser preparadas para futuras funções de liderança (Wang, 2010; Dumas, 1992; Vera e Dean, 2005), estudos recentes mostram que houve uma mudança no panorama dos papéis das mulheres nas empresas familiares. O papel da mulher é evidenciado através das experiências de filhas que assumiram posições de liderança o que apontam o género e a primogenitura como critérios menos importantes. De facto, existem outros atributos mais fortes para escolha do sucessor (Humphreys, 2013; Schlepphorst e Moog, 2014).

Pretendia-se nesta investigação perceber se o critério de género teve alguma influência para a escolha do sucessor, dentro da perspectiva do sucessor escolhido. Neste âmbito, foi possível confirmar algumas categorias apontadas na literatura e outras que emergiram do discurso dos entrevistados. A tabela 6 mostra que, embora na maioria dos casos, os outros herdeiros não tenham demonstrado muito interesse em participar nas atividades dos negócios da família, apenas num dos casos o próprio sucessor afirma ter optado por assumir a gestão da empresa (Empresa H). A maioria dos casos, 75%, apontam que o género não influencia a escolha na sucessão, concordando com o estudo de Schlepphorst e Moog (2014), no qual estes autores apontam que o género está entre os critérios menos importante para a escolha do sucessor. Curiosamente, não houve casos em que o género masculino influenciou a decisão do antecessor, discordando dos estudos anteriormente apresentados, em que as filhas não são consideradas para cargos de gestão na empresa da família (Hollander e Bukowitz, 1990; Wang, 2010; Dumas, 1992;

Vera e Dean, 2005). Além disso, em um dos casos (Empresa G), a entrevistada afirmou que o facto de ser mulher influenciou a decisão dos antecessores em a escolher. Na visão da sucessora, os atuais diretores e também membros da geração atual têm preferência em ter mulheres em determinadas áreas, tal como a administrativa.

Tabela 6 - Análises dos Casos: Género e Escolha do Cargos

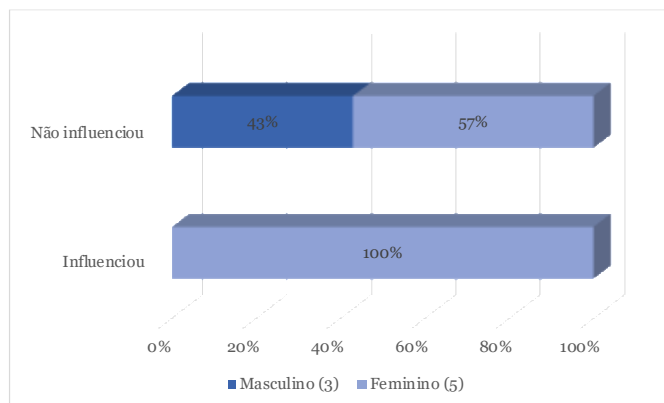
Catg.*	Subcategoria	Descrição	Nº de fontes	Nº de menções
Género e Escolha do Cargo	Influenciou	Por ser homem	0	0
		Por ser mulher	1	2
	Não influenciou	Decisão Voluntária	1	1
		Decisão do Antecessor	6	6

Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora *Categoria

Durante a análise destes dados, surgiu o interesse de verificar se havia alguma relação entre o género do sucessor e a influência do género na escolha do candidato. Para isso, utilizou-se o recurso ao NVivo onde se fez a referência cruzada dos códigos “Influenciou” e “Não Influenciou” com o atributo de “Género do Entrevistado”. Aqui é importante referir que nas Empresas B e D dois sucessores foram entrevistados e, embora eles compartilhem a gestão dos negócios da família, foi considerado para o atributo demográfico o sucessor que está na sociedade da empresa, ou seja, já tem parte da propriedade da empresa em seu poder.

Na figura 3 é apresentado o gráfico de referências cruzadas onde pode verificar que nenhum dos sucessores homens consideram que o género influenciou na escolha do cargo. Já as sucessoras (mulheres), embora maioritariamente considerem que não houve influência de género na escolha, 100% do código “Influenciou” pertence ao género feminino. Este dado reforça mais uma vez a pesquisa de Schelepphorts e Moog (2014), onde os autores apontaram que o critério de género está entre os critérios menos importantes na escolha do sucessor. Contudo, importa referir que a única resposta do código “Influenciou” foi de uma sucessora mulher e é carregada de estereótipos de género. Para Hentschel et al. (2020), esses estereótipos são utilizados não só para caracterizar os outros, mas também para se caracterizar a si próprio e este processo de auto-estereotipagem pode influenciar as identidades das pessoas em direções congruentes com os estereótipos. As características estereotipadas podem assim ser interiorizadas e tornar-se parte da identidade de género de uma pessoa.

Figura 3 – Gráfico de Referências Cruzadas: Género do Sucessor x Género e Escolha do Cargo



Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora

5.2 Perspetiva de Género

No que respeita à perspetiva de género, a análise da informação foi realizada em duas partes, uma para perceber a visão dos sucessores sobre a mulher na gestão de suas respectivas empresas e, a outra, para capturar a perceção dos entrevistados em relação à mulher na sucessão de empresas familiares, identificando possíveis estereótipos de género.

Ao se tratar de género e gestão, em mais de metade dos casos, considerou-se que há diferenças entre a gestão da mulher e a do homem. Importa referir que houve a menção da Empresa D em duas categorias, uma vez que os dois sucessores entrevistados divergiram nas respostas, por isso na tabela 7 consta esta empresa duplicadamente no número de fontes.

É possível identificar na tabela 7 cinco sucessores (Empresas A, B, C, F e H) que percebem a gestão feminina diferente no sentido das características de género. Neste âmbito, destacam-se fortemente os estereótipos de género apresentados na teoria (e.g., Hentschel et al., 2020; Welter, 2020; Soost e Moog, 2019; Aldamiz-Echevarría et al., 2017; Jennings e McDougald, 2007; Kepler e Shane, 2007). Neste estudo foi mencionado que a mulher tem maiores habilidades de organização, comunicação e sensibilidade, o que sustenta os estudos de Danes et al. (2005) e Aldamiz-Echevarría et al. (2017). Estes estudos referem que as mulheres têm habilidades de comunicação que diferem dos homens, e o estudo de Powell (2018) defende que as mulheres exibem fortes comportamentos de lealdade e sensibilidade. Na literatura, Soost e Moog (2019) mostram que os homens prestam mais atenção ao valor económico e aos indicadores quantitativos de realização e sucesso, enquanto as mulheres tendem a avaliar o sucesso com base em realizações pessoais ou relacionamentos interpessoais fortes. Os autores ainda sugerem que as mulheres empresárias procuram um equilíbrio entre objetivos económicos e não económicos. Neste sentido, a sucessora da empresa H destaca que, *“a liderança feminina é muito diferente, não sei se no meu negócio, acho que realmente no meu setor, no meu segmento a feminina é muito melhor. A sensibilidade que ela tem na escolha das peças, (...) o homem vê aquilo mais só na parte financeira.”*

Além disso, neste campo emergiu uma nova categoria no que toca à resistência da gestão feminina, o que acaba por comprometer diretamente o desempenho da liderança, já que algumas das entrevistadas se sentem desrespeitadas por serem mulheres (Empresas D e G). Como refere a entrevistada da empresa G, *“Existe ainda a diferença no tratamento entre homens e mulheres, em relação a respeito, a considerar que a pessoa é eficiente (...)”*. Outra evidência foi apontada quando a entrevistada da empresa D relata, *“eu acho que como qualquer mulher num cargo alto, ainda existe um pouco de desrespeito na parte de alguns homens principalmente homens mais velhos que trabalham com a gente (...)”*.

Apesar de na maioria dos casos existir diferenças de género na gestão, duas empresas (D e E) referiram considerar a gestão igual, independente do género. No caso 4 (Empresa D), após a sucessora expor sua perspetiva como gestora mulher, seu irmão, também sucessor relata, *“meu pensamento já é um pouco diferente. Eu já acho que para mim, é indiferente o género (...). Eu acho que o género está um pouco saindo, mas que agora é a idade (...)”*. A perspetiva deste entrevistado vai de encontro a Johnson e Powell (1994), no qual os autores concluíram que de maior importância num contexto de gestão, são as diferenças com a experiência, acesso à informação e educação formal em gestão.

Tabela 7 - Análises dos Casos: Género e Gestão

Categoria	Subcat*	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções	
Género e Gestão	É igual	Homens e mulheres não diferem na qualidade da sua tomada de decisão ou nas atitudes em relação ao risco. As diferenças podem estar mais relacionadas com a experiência, acesso à informação, educação formal em gestão e tipos de personalidade de gestão do que com o género.	2	3	
	Há diferenças	Características de género	Existem estudos que revelaram que existem diferenças de género. As mulheres podem ter características psicológicas que as tornam mais adequadas ao papel de cuidador e solucionador de conflito. Os homens podem focar-se mais no valor económico e investimentos de alto risco, enquanto a mulher pode estar mais propensa aos negócios de baixo risco. Todavia, há poucas razões para acreditar que tanto homens quanto mulheres preformam gestores superiores.	5	7
	Resistência à Gestão Feminina	As sucessoras sentem-se desrespeitadas, enquanto gestoras, por serem mulheres, e sofrem resistência em atividades de gestão, seja por ser uma área considerada muito masculina ou por ter como liderados homens mais velhos, o que afeta diretamente o desempenho da gestão	2	5	

Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora *Subcategoria

Relativamente à percepção de género na sucessão, procurou-se identificar no discurso dos entrevistados relações com as teorias feministas apresentadas na literatura, nomeadamente, Teoria Feminista Liberal e Teoria Feminista Social (Soost e Moog, 2019; Aldamiz-Echevarría et al., 2017; Bird e Brush, 2002; Buttner e Moore, 1997; Kepler e Shane, 2007; Roob e Watson, 2012). Este campo complementa a análise anterior no que concerne à visão dos sucessores em relação ao papel do género na sucessão.

Apesar das evidências empíricas mostrarem que maioritariamente os sucessores considerarem a gestão feminina diferente, ao aprofundar as análises no discurso, verificou-se que metade dos casos se enquadram na teoria feminista liberal e a outra metade na social, tal como mostra a tabela 8. De acordo com Soost e Moog (2019), a teoria feminista liberal foca na racionalidade humana e acredita que homens e mulheres têm o mesmo potencial racional, mas a discriminação das mulheres e a desigualdade de oportunidades levam a diferenças no desempenho organizacional entre homens e mulheres. Embora D2 considere a gestão feminina igual à masculina, ele reconhece que há ainda discriminação e que isso pode levar a oportunidades diferentes. Na sua visão, ambos os géneros possuem capacidades iguais: *“eu vejo que as mulheres sofrem mais, isso é um fato. Inclusive por força física mesmo, o homem pensa assim que é mais frágil, a maioria dos homens que eu vejo que trata mulheres assim, são mais velhos. Mas, para mim é muito indiferente o género”*. Na empresa E, a sucessora sempre no seu discurso reforça que homens e mulheres são igualmente capazes de assumirem a empresa familiar.

A entrevistada F percebe que a discriminação de mulheres está ligada aos estereótipos de género e que pode mudar em função da cultura de cada país e do campo de atuação. Esta percepção de estereótipos de género foi identificada também por Aldamiz-Echevarría et al. (2017). Estes autores reforçam que os estereótipos de género contribuíram para a contínua discriminação contra as mulheres. Estas são tradicionalmente responsáveis pelas questões domésticas e pelos cuidados com a família, mesmo estando diretamente envolvidas na empresa familiar. As mulheres não recebiam reconhecimento pela sua contribuição, seja na forma de emprego formal na empresa, seja na forma de salário, e se um salário fosse ganho, era inferior ao dos homens. A entrevistada da empresa F complementa o discurso afirmando que ambos os géneros possuem capacidades iguais para assumir a sucessão de uma empresa familiar: *“independentemente de sermos mulheres, nós somos iguais aos homens e podemos fazer tudo o que os homens fazem”*.

No caso 6, a sucessora da empresa G relata que já presenciou o antecessor com atitudes discriminatórias com gestoras comerciais. Lamenta a postura e enfatiza que comparando com os homens, as mulheres são igualmente competentes: *“Eu não acho isso legal, eu acho que ele jamais falaria isso para um homem. Eu acho que isso precisa ser trabalhado não só na nossa empresa, mas na sociedade em geral. Eu acho que as mulheres podem ser tão competentes quanto os homens”*.

Na teoria feminista social, homens e mulheres são inerentemente diferentes por natureza e essas diferenças (em vez de discriminação) farão com que operem nos seus negócios de maneira

diferente. Esta teoria sugere que mulheres e homens podem ter características inerentes ao gênero diferentes, escolhas diferentes, mas isso não significa necessariamente que as empresas pertencentes a mulheres tenham um desempenho pior do que as empresas geridas por homens (Bird e Brush, 2002; Buttner e Moore, 1997; Kepler e Shane, 2007; Roob e Watson, 2012). Neste âmbito, metade dos casos (Empresas A, B, C e H) reconhecem diferentes características de gênero na sucessão, quer seja com os antecessores, funcionários, fornecedores ou clientes.

Tabela 8 - Análises dos Casos: Percepção de Gênero da Sucessão

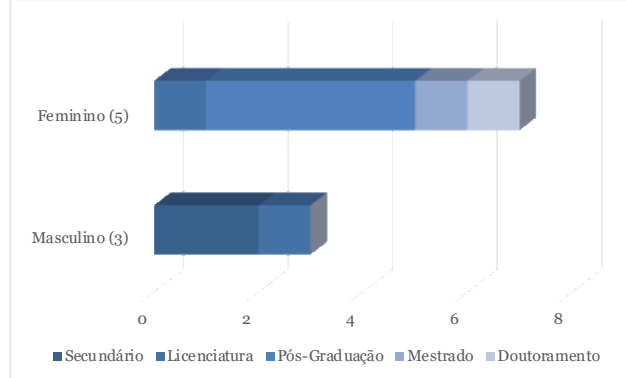
Categoria	Subcategoria	Descrição	Nº de Fontes	Nº de Menções
Percepção de Gênero na Sucessão	Teoria Feminista Liberal	Esta teoria foca na racionalidade humana e acredita que homens e mulheres têm o mesmo potencial racional. A discriminação das mulheres e a desigualdade de oportunidades levam a diferenças no desempenho organizacional entre homens e mulheres.	4	8
	Teoria Feminista Social	A teoria feminista social sugere que homens e mulheres são inerentemente diferentes por natureza e essas diferenças (em vez de discriminação) farão com que operem nos seus negócios de maneira diferente	4	5

Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora

As escolhas diferentes de gênero (e.g., Bird e Brush, 2002; Buttner e Moore, 1997; Kepler e Shane, 2007; Roob e Watson, 2012) sobre mulheres optarem por fazer diferentes formações ou procurar diferentes especializações e diplomas, foram mencionadas em dois casos aqui estudados. Na Empresa C, a sucessora relata que ela nota que as mulheres buscam mais qualificações formais do que homem. A entrevistada ainda comenta que *“daqui a alguns anos a mulher vai tomar conta do mundo, né?”*. A sucessora da empresa H sugere que as mulheres buscam mais conhecimento formal e os homens são mais de aprender na vivência: *“Quando a gente tinha gestores homens, na área de merchandising/comercial, os homens não tinham formação acadêmica. As mulheres que estão na gestão todas têm formação acadêmica ou estão fazendo uma graduação. E percebo que a mulher tem mais interesse de buscar conhecimento e os homens são mais da prática”*.

No que concerne à relação entre o nível de escolaridade e o gênero dos sucessores, a figura 4 mostra que dos três sucessores entrevistados, apenas um tem licenciatura, enquanto todas as mulheres possuem ensino superior. Das sete inquiridas, 85% tirou uma pós-graduação, 4 delas tiraram especializações ou MBA, 1 tem mestrado e 1 tem doutoramento.

Figura 4 – Gráfico de Ref. Cruzadas: Gênero do Sucessor x Nível de Escolaridade



Fonte: Extraído do NVivo formatado pela autora

A tabela 9 mostra um panorama geral de todas as empresas/casos relativamente a este estudo empírico, nela são apresentadas detalhadamente quais empresas foram mencionadas em cada categoria aqui estudada.

Tabela 9 - Análises dos Casos: Tabela Comparativa entre os Casos

Categoria	Subcategoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	
Tipo de Sucessão	Natural	X	X	X		X	X	X		
	Não Planejada (imprevisível)									
	Planejada				X				X	
Gênero e Escolha do Cargo	Influenciou	Por ser homem								
		Decisão do Antecessor								
	Não influenciou	Por ser mulher							X	
		Decisão Voluntária								X
	Decisão do Antecessor	X	X	X	X	X	X			
Gênero e Gestão	Há diferenças	É igual				X	X			
		Características de género	X	X	X		X	X		X
		Resistência à Gestão Feminina				X			X	
Percepção de Género	Teoria Feminista Liberal				X	X	X	X		
	Teoria Feminista Social	X	X	X					X	

Capítulo 6

Conclusões, Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações

6.1 Conclusões Gerais

Neste último capítulo é apresentada uma síntese das conclusões retiradas do estudo, bem como os contributos para a literatura e prática na gestão de empresas familiares, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações na área.

Com esta investigação alcançou-se uma maior compreensão acerca do papel das mulheres no campo da sucessão em PME familiares. As PME familiares são consideradas uma das mais importantes organizações para a economia mundial. Além disso, este segmento de empresas representa números importantes para as economias dos países. A continuidade destas empresas é possível através do processo de sucessão, ou seja, trata-se de um dos maiores desafios encontrados para este tipo de negócio (Volpato et.al, 2018).

A partir do estudo de oito PME familiares, localizadas no Brasil e em Portugal, e adotando o método de estudo de caso múltiplo, neste estudo concluiu-se que o processo de sucessão natural predomina como a tipologia de sucessão nas PME familiares aqui estudadas. Apesar do planeamento de sucessão estar presente em algumas empresas, estes planos informais não são rigorosos relativamente a prazos, nem apresentam etapas e tarefas consideradas como uma sucessão planeada.

Esta investigação também mostra que os sucessores não veem o género como sendo um critério relevante para a escolha do sucessor, embora não se possa generalizar, uma vez que houve em apenas um dos casos, o género foi usado como critério de escolha da sucessora. Curiosamente, neste caso foi reforçado um estereótipo de género – a submissão feminina. Conclui-se, assim, que a participação da mulher (feminina) na sucessão das PME familiares, mesmo em menor proporção, continua a ser marcada por desigualdade de género.

Na relação entre o género e a gestão, este estudo revela que os sucessores consideram a performance da gestão feminina diferente da gestão masculina. As características de género, tais como as habilidades de organização, comunicação e sensibilidade estão mais vincadas nas mulheres. As evidências empíricas também apresentam a resistência à gestão feminina como um fator que implica diretamente no desempenho da liderança de mulheres.

Neste estudo conclui-se ainda que, tanto a visão da Teoria Feminista Social quanto a da Liberal estão presentes na nova geração das PME familiares. Contudo, embora haja sucessores

considerando que a performance nestas empresas possa ser diferente por causa das características de género, existem sucessores que considerem a gestão igual e o que pode levar a desempenho e oportunidades diferentes é a desigualdade de género.

6.2 Contribuições Teóricas e Práticas

Este estudo apresenta ainda contribuições para a teoria e prática. Relativamente á teoria, esta investigação fornece um contributo para literatura da empresa familiar porque apresenta a realidade da participação das mulheres no processo de sucessão, destacando semelhanças e diferenças de gestão sob a ótica dos próprios sucessores. Explora-se em profundidade esses tópicos com o ator principal da sucessão – o sucessor, cuja participação e análise está pouco explorada na literatura. Empresas familiares localizadas no interior tanto de Portugal, como do Brasil foram incluídas neste estudo, contribuindo para a literatura de empresas familiares localizadas em diferentes áreas geográficas, o que costuma ser pouco explorado neste campo de pesquisa.

Outro contributo importante é que esta pesquisa proporciona aos investigadores da área e aos gestores de PME familiar, um melhor entendimento sobre as razões para as diferenças de género no contexto da gestão e sucessão familiar, lacuna apontada por Soost e Moog (2019) e Jimenez (2009). Assim, este estudo contribui para o panorama geral sobre a igualdade de género, analisando o papel do género através da perspetiva da nova geração nas empresas familiares.

Os resultados apresentados enriquecem tanto a literatura sobre a Teoria Feminista Social como a Liberal (Soost e Moog, 2019; Aldamiz-Echevarría et al., 2017), aplicando-as no contexto da sucessão da empresa familiar, bem como a participação das mulheres é vista neste processo, a partir da visão dos sucessores.

Para a prática das PME familiares, este estudo promove uma reflexão aos responsáveis por este tipo de empresa sobre a problemática de género e, como isso, pode interferir na gestão e no futuro da empresa. Esta investigação também contribui para conduzir objetivos de política social mais eficazes e práticas na igualdade de género dentro das empresas familiares. Com estas práticas, pretende-se derrubar barreiras enfrentadas por sucessoras, bem como minimizar a resistência de alguns homens relativamente à gestão feminina. Este estudo reforça ainda aos gestores de PME a importância e necessidade do planeamento da sucessão, para a sobrevivência e continuidade das empresas familiares. O planeamento neste tipo de empresa ainda possui baixa representatividade e compromete diretamente a continuidade do negócio familiar.

6.3 Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Este estudo apresenta algumas limitações. Embora tenha sido adequado para responder à questão desta investigação e cumprir o seu objetivo usar uma abordagem qualitativa, uma vez que o método de estudo de casos múltiplos permitiu analisar em profundidade e com mais

personalidade o fenómeno aqui presente, como investigação futura sugere-se adotar uma metodologia quantitativa, para avaliar a fiabilidade e validade das provas aqui discutidas. Apesar do número de estudos sobre o género e a sucessão familiar, o método quantitativo ainda é bastante reduzido (Nguyen et al., 2021). Outra limitação reside no contexto geográfico, pois estudaram algumas PME familiares de apenas dois países. Assim, sugere-se que no futuro se realizem estudos como este em países diferentes, com estruturas e culturas distintas, já que segundo Nguyen et al. (2021), populações têm comportamentos típicos e visões particulares devido às suas culturas. O papel do relacionamento nos negócios pode ainda ser diferente entre o Oriente e o Ocidente devido às diferenças culturais.

Outra proposta de investigação futura nesta área, será realizar um estudo comparativo entre PME familiares de grandes metrópoles com negócios localizados no interior, uma vez que estereotipagem e a desigualdade de género nem sempre são os motivos que levam as mulheres a papéis menores nos negócios familiares, mas as características e contextos socioculturais em que a empresa se encontra é que podem possuir grande influência (Nguyen et al., 2021).

Uma outra limitação deste estudo deve-se ao facto de usar a representação binária (masculino/feminino). Apesar de ainda ser a forma mais utilizada para retratar o género no contexto empresarial, a investigação científica e o ativismo político estão cada vez mais a compreender o género como um espectro contínuo (Ainsworth, 2015). Desta forma, sugere-se para o futuro, um estudo considerando o género como uma construção biológica e social não-binária, analisando a perceção de género dos sucessores que não pertencem ou não se identificam com nenhuma das categorias de género binária.

Por fim, apesar das limitações indicadas nesta pesquisa, considera-se que o presente estudo pode ser um contributo válido para a compreensão do papel do género feminino, da desigualdade de género e da importância do planeamento da sucessão nas empresas familiares. O estudo mostra que, apesar da gestão das sucessoras ser considerada diferente da gestão masculina, nenhum género é melhor gestor que o outro. Espera-se, desta forma, que esta investigação tenha contribuído para que os negócios familiares sejam mais igualitários, no sentido de género, e que também tenha despertado o desejo de continuidade deste tema.

Referências

- Ahl, H. e Nelson, T. (2015), How policy positions women entrepreneurs: a comparative analysis of state discourse in Sweden and the United States. *Journal of Business Venturing*, 30 (2), 273-291
- Ahrens, Jan-Philipp, Landmann, Andreas e Woywode, Michael, (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, Elsevier, 6(2), 86-103
- Ainsworth, C. (2015). Sex redefined. *Nature*, 518(7539), 288–291
- Aires, Luísa (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Universidade Aberta, Lisboa.
- Aldamiz-Echevarría, C., Idígoras, I., e Vicente-Molina, M.-A. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 54–64
- Almeida, P. (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial – O desafio da sucessão empresarial em Portugal. Associação Empresarial de Portugal.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., Lawless, M. (2019). Using zoom videoconferencing for qualitative data collection: Perceptions and experiences of researchers and participants. *International Journal of Qualitative Methods*,
- Associação das Empresas Familiares (2020). Brochura de Apresentação Empresas Familiares – Setembro de 2020. Acesso em 16 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/apresentacao-da-associacao-das-empresas-familiares/>
- AEP (2011). Livro Branco sobre Sucessão Empresarial: O desafio da sucessão empresarial em Portugal
- Astrachan, J. H., e Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262
- Backes, M. A. e Mazon, F. S. (2012). Gestão de Empresas Familiares: Sustentabilidade, Crescimento e Sucessão. *Perspectiva*, 36(134), 137-150
- Bardin, Laurence (2016). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições 70
- Barnes, L.B. e Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114
- Barontini, R., e Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723
- Barrett, M. e Moores, K. (2009), Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 363–377
- Batista, J. A., Lopes, G. S. C., Watanabe, M. e Souza, I. R. (2015). O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(3), 62-86.

- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., e Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691
- Bird, B., e C. Brush (2002), A Gendered Perspective on Organizational Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3), 41–65
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., e Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., e Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20(4), 337–354
- Buttner, E.H., Moore, D.P., (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 34–46.
- Cabrera, K. e García, J. (1999), La empresa familiar: Dimensiones conceptuales y perspectiva teórica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (1), 7-29
- Cadieux, L., Lorrain, J., e Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15, 17-30.
- Cesaroni, F. M. e Sentuti, A. (2014). Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The History of the Family*, 19(3), 358–379
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. e Sharma, P. (2003). Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. *Coleman Foundation White Paper Series*, 1-63
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39
- Churchill, N. C. e Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64
- Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Collins, L. e O'Regan, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 5–13
- Collins-Dodd, C., Gordon, I. e Smart, C. (2004). Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 395-417
- Corbin, Juliet e Strauss, Anselm (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Los Angeles: SAGE Publications. 4
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. d. O. e Assis, P. A. X. (2015). De Pai Para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1)
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Culasso, F., Broccardo, L., Mazzoleni, A., e Giacosa, E. (2012). Corporate Governance in Listed Italian Family Firms: Impact on Performance and Comparison with Non-Family
- Danes, S. M., Haberman, H. R., e McTavish, D. (2005). Gendered Discourse about Family Business. *Family Relations*, 54(1), 116–130
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. e Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64
- De Massis, Alfredo e Kotlar, Josip (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 15-29, 5 (1)
- Denzin, Norman e Lincoln, Yvonna (2005). *The sage handbook of qualitative research*. London: Sage publication. 3
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2, 31–46
- Dumas, C. (1992). Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–56
- Dumas, C. (1998). Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273
- EFB - European Family Businesses. Acesso em 25 de novembro de 2020. Disponível em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
- Fassinger, R., Morrow, S.L (2013). Toward best practices in quantitative, qualitative, and mixed-method research: A social justice perspective. *Journal for Social Action in Counseling and Psychology*, 5(2), 69-83
- Ferrari, F. (2019). In the mother’s shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management*, 34 (2), 121-139
- Fischer, E.M., Reuber, R.A., Dyke, L.S. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151–168.
- Flick, Uwe (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed. 3
- Gabriel, A., Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (3), 304-324
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., e Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*: Harvard Business Press
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., e Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297
- Godoy, A. S.(1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.

- Gudmundson, D., Hartman, D.A. and Tower, C.B. (1999), Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12 (1), 27-39
- Gupta, V., Turban, D., Wasti, S. e Sikdar, A. (2009), The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397-417.
- Habbershon, T. G., e Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25
- Hauser, H.E. (2005), A qualitative definition of SME, paper presented at the SBS expert meeting, Paris, November 3-4, disponível em: www.oecd.org/std/business-stats/35501496.pdf (acesso em 07 dezembro 2020)
- Hentschel, T., Heilman, M. E., e Peus, C. V. (2020). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904
- Hillen, C. e Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e ciclo de vida das empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade e Finanças*, 31(83), 212-227
- Hollander, B. S. e Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151
- Hoy, F., e Verser, G. 1994. Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23
- Hughes, K. D. (2003). Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership. *Gender, Work & Organization*, 10(4), 433-454
- Humphreys, M. M. C. (2013). Daughter succession: a predominance of human issues. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 24-44
- Ibrahim, A. Bakr; Mcguire, Jean; Soufani, K. (2009). An empirical investigation of factors contributing to longevity of small family firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2 (1), 1-21
- Jennings, J., e M. McDougald (2007), Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice. *Academy of Management Review*, 32 (3), 747-760
- Jimenez, R (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review* 22 (1), 53-64
- Johnson, J. e Powell, P. (1994). Decision making, risk and gender: are managers different?. *British Journal of Management*. 5 (2), 123-38
- Kaslow, F. W. (1998). Handling transitions from mother to son in the family business: The knotty issues. *Family Business Review*, 11, 229-238
- Kepler, E., e S. Shane (2007), Are male and female entrepreneurs really that different? Technical report, Working paper for the Small Business Association, Office of Advocacy. Under contract number SBAHQ-06-M-0480

- Kite, J., Phongsavan, P. (2017). Insights for conducting real-time focus groups online using a web conferencing service. *F1000Research*, 6, 122.
- KPMG (2021), *Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras (4ª edição)*, disponível em assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf (acesso em 21 de maio de 2021)
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*: Harvard Business Review Press
- Lima, A. P. de. (1999). Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Literature. *Grandes Empresas Familiares Portuguesas. Etnográfica*, 3(1), 87–112
- Lobe, B., Morgan, D., e Hoffman, K. A. (2020). Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Longin, F e Santacreu-Vasut, Estefania (2019). Longin, François and Santacreu-Vasut, Estefania, Is Gender in the Pocket of Investors? Identifying Gender Homophily Towards CEOs in a Lab Experiment.
- Malone, S.C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341–353
- Marlow, Susan (1997). Self-employed women — new opportunities, old challenges?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 199–210
- Marshall, Martin (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice – Oxford University Press*, 13 (6), 522-525.
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222–231
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1), 9–25
- Massis, A.; Chua, J. H. and Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199
- Matias, C. S. (2018), *Conselho e Protocolo Familiar no Planeamento da Sucessão: Estudos de Caso em Empresas Familiares Portuguesas*, Tese de Doutoramento em Gestão, apresentada à Universidade da Beira Interior em 2018
- Matthews, K., Baird, M., Duchesne, G. (2018). Using online meeting software to facilitate geographically dispersed focus groups for health workforce research.
- McLellann, Eleanor; MacQueen, Kathleen; Neidig, Judith (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15 (1), 63-84.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33
- Mustakallio, Mikko A (2002), *Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-Making Quality and Firm Performance*, Tese de Doutoramento em Ciências da Tecnologia, apresentada à Helsinki University of Technology em 2002

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., e Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47
- Nguyen, Minh-Hoang e Nguyen, Thanh e Le, Tri e Luong, Anh-Phuong e Vuong, Quan-Hoang e Nguyen T. Thanh, Huyen. (2021). Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, AOP(ahead-of-print), 1-23
- O’Kane, P., Smith, A., Lerman, M.P. (2019). Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer- Aided Qualitative Data Analysis Software. *Organizational Research Methods*, 24(1), 104–139
- Paim, N. M., Laimer, C. G., Tonial, R. B. e Rauber, A. O. (2017). A Sucessão em Empresas Familiares. *Revista de Administração e Comércio Exterior*, 3(1), 79-89
- Pérez, Támara e Merino, Martín (2013). Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. *Revista Organizações em Contexto*, 9 (18), 197-218.
- Powell, G. (1990). One more time: do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*. 4 (3), 68-75
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*: Sage Publications.
- PWC (2021). 10^a Pesquisa Global sobre Empresas Familiares, disponível em www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf (acesso em 23 de maio de 2021)
- PWC (2021). Global Family Business Survey (10^a edição), disponível em www.pwc.pt/pt/temas-actuais/family-business-survey/2021/pwc-family-business-survey-2021-portugal.pdf (acesso em 23 de maio de 2021)
- Richards, M., Kammerlander, N., Zellweger, T. (2019) Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 32 (4), 330-353
- Robb, A. M., e Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 544–558
- Schlepphorst, S., e Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors’ requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371
- Sexton, D. e Bowman-Upton, N. (1990). Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination. *Journal of Business Venturing*. 5 (1), 29-36
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., e Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1). 1-36
- Shepherd, D.A. e Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leaders in decision making. *Entrepreneurship Theory and Practise*. 24 (4), 25-39

- Soares, G. G., Lélío da Silva Braga, V., Susana da Encarnação Marques, C., e Ratten, V. (2020). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 100424.
- Sonfield, M.C. e Lussier, R.N. (2012). Gender in family business management: a multinational analysis, *Journal of Family Business Management*, 2 (2), 110-129
- Soost, Christian e Moog, Petra (2019). Gender and organizational performance in business succession, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(1), 93-122
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M.I., Esparza Aguilar, J.L., San Martín Reyna, J.M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5 (2), 238-256
- Szymanska, I. e Rubin, B. (2018), "Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership", *Gender in Management*, 33 (4), 254-281
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares, visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, Prentice-Hall, Ciudad de México
- Ussman, Ana (2004). *Empresas Familiares*, Lisboa: Edições Sílabo. 1
- Venter, E., Boshoff, C. e Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4), 267-365
- Ventura, Magda M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro*, 20 (5), 383-386
- Vera, C. F., e Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18, 321-346.
- Verheul, I., e R. Thurik. 2001. Start-up Capital: Does Gender Matter? *Small Business Economics* 16 (4), 329-346
- Volpato, D., Vieira, A., Zilli, J., Santos, G. (2018). O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 8 (2), 101-111
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues* 31 (4), 475-484
- Welter, F. (2020), Contexts and gender - looking back and thinking forward. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 12 (1), 27-38

Apêndice

Anexo 1 – Guião de Entrevista

Caracterização da empresa

Nome da empresa
Proprietário da empresa
Ano de fundação
Breve histórico da empresa
Descrição da atividade
Número de trabalhadores
Número de membros da família fundadora a trabalhar na organização
Número de mulheres trabalhadoras

Caracterização do entrevistado

Idade
Nível de escolaridade
Experiência profissional prévia à entrada na organização
Data de entrada na organização
Idade com que soube que seria o sucessor (*se aplicável*)
Breve descrição do percurso na empresa (*qual o cargo ocupado quando entrou na empresa, como evoluiu*)

Pontos a abordar com o sucessor

Por que a decisão pela sucessão familiar
Como se deu a escolha do sucessor (*como, por que e por quem - checar se o gênero ou primogenitura foram relevantes na escolha*)
Verificar se houve planeamento sucessório (*chegar se houve transferência de poder gradual ou repentina*)
Como foi a formação e desenvolvimento do sucessor (*quando ele foi inserido no meio*)
Como é visto o papel das mulheres na gestão/liderança na empresa
Grau de parentesco com o fundador da empresa
Quanto filhos/herdeiros diretos tinha o antecessor
Descrição do processo de sucessão
Acredita que o fato ser homem ou mulher influenciou a escolha do cargo
De que forma ser mulher (ou homem) influencia a sua gestão
Considera que a gestão da empresa teria sido diferente se a mesma ficasse a cargo de um homem (ou uma mulher)